

JAARVERSLAG 2009

SCHOOLBESTUUR L&E

Schoolbestuur L&E
Noorderstraat 13
9989 ZG WARFFUM
Telefoon: 0595-424955
Fax: 0595-425131
E-mail: schoolbestuur@lauwerseneems.nl
Website : www.lauwerseneems.nl

INHOUDSOPGAVE JAARVERSLAG 2009

Inleiding

1. Bestuursverslag

- 1.1. Algemene informatie
- 1.2. Onderwijs, leerlingen en ouders
- 1.3. Personeel
- 1.4. Omgeving en maatschappij
- 1.5. Financiële resultaten en gevoerde financiële beleid
- 1.6. Bestuurssamenstelling
- 1.7. Bestuurskantoor & management
- 1.8. (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraad
- 1.9. Organogram bestuur, management en medezeggenschap
- 1.10. Horizontale verantwoording
- 1.11. Samenvatting jaarrekening 2009

2. Primair Onderwijs

- 2.1. Koersplan 2009-2013
- 2.2. Ontwikkelingen van het aantal leerlingen
- 2.3. Primair proces
- 2.4. Management en besturing
- 2.5. Personeelsmanagement
- 2.6. Middelenmanagement
- 2.7. Risicomanagement
- 2.8. Samenvatting exploitatie
- 2.9. Toekomstparagraaf

3. Voortgezet Onderwijs

- 3.1. Resultaten en opbrengsten
- 3.2. Personeelsmanagement
- 3.3. Middelenmanagement
- 3.4. Risicomanagement
- 3.5. Samenvatting exploitatie
- 3.6. Toekomstparagraaf

4. Administratie, Beheer en Bestuur en Financiën

- 4.1. Samenvatting exploitatie
- 4.2. Treasury

5. Private middelen

Bijlagen:

- A: Kengetallen financiële positie en exploitatieresultaat
 - B: Het managementmodel Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)
 - C: Overzicht effectenportefeuille
- Rapport inzake de jaarrekening 2009



INLEIDING

In het voorliggende jaarverslag worden de onderwijskundige doelstellingen, het personeelsmanagement en de besteding van middelen ten aanzien van de huisvestingsplanning, het inventarisbeheer en de materiële exploitatie getoetst aan de doelen en activiteitenplannen zoals gesteld in het jaarplan en de begroting 2009.

De opzet van het jaarverslag is in de lijn van het veranderend toezicht, zoals dit is gepresenteerd door de Inspectie van het Onderwijs in het kader van de Wet op het Onderwijstoezicht (WOT). Een belangrijk uitgangspunt van de WOT is dat de onderwijsinstellingen zelf door een systematisch opgezette kwaliteitszorg de kwaliteit van hun onderwijs bewaken.

Formeel gezien bestaat Schoolbestuur L&E uit twee schoolbesturen; Schoolbestuur L&E (Noord Groningen) (statutair: Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems, stichting) en Schoolbestuur L&E Uithuizermeeden en Godlinze (statutair: Schoolbestuur voor Neutraal primair onderwijs tussen Lauwers en Eems, stichting). Laatstgenoemde stichting is bevoegd gezag van neutrale basisschool De Sterren in Uithuizermeeden en een nevenvestiging in Godlinze. In praktische zin wordt er gewerkt als één geheel. Daar waar de wet- of regelgeving dat niet toestaat is er voor beide besturen een aparte uitwerking.

Wij presenteren hierbij het jaarverslag 2009.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het Schoolbestuur L&E op 14 juni 2010.

mr. G.A.F.P. Giunta d'Albani,
voorzitter

mr. T.A. Greven-Arnoldus,
secretaris

R.J. Brands,
penningmeester



1. Bestuursverslag

1.1. Algemene informatie

Tweeduizendnegen was in lijn met de traditie van de scholen van Schoolbestuur L&E een dynamisch en ondernemend jaar. In onze scholen voor basis- en voortgezet onderwijs wordt in twee lagen gewerkt aan scholing en talentontwikkeling. De ene laag is de laag van de leerlingen de andere is de laag van degenen die het onderwijs geven en leerlingen begeleiden. De maatschappij is constant in beweging. Onze leerkrachten bewegen op een actieve en proactieve manier daarin mee, bieden de leerlingen kansen, werken op basis van effectieve en efficiënte pedagogisch-didactische uitgangspunten en methoden en staan midden in de maatschappij. Om de kinderen goed tot hun recht te laten komen wordt actief gewerkt aan een vertrouwde, veilige sfeer op de scholen met daarbij een uitnodigend en uitdagend schoolklimaat. Elk kind moet de beste kansen krijgen om zijn talenten te ontwikkelen. De kwaliteitsbewaking van ons onderwijs in het basis- en voortgezet onderwijs is een facet van de activiteiten die in 2009 in een innovatief veranderingstraject zijn geplaatst.

1.2. Onderwijs, leerlingen en ouders

Schoolbestuur L&E vindt de samenwerking met en de betrokkenheid van de ouders op wat er in de scholen voor hun kinderen gebeurt erg belangrijk. Wij zijn dan ook blij met de grote belangstelling van ouders voor het onderwijs en pedagogische handelen in de school van hun kind of kinderen. Een goede samenwerking met de ouders heeft veel invloed op het welbevinden en het schoolsucces van onze leerlingen. Onze leerkrachten en docenten hebben daarbij ook een voorbeeld- en een inspirerende functie voor de leerlingen en ook daarmee een belangrijke en verantwoordelijke rol voor de kinderen. Dat wat zij van de kinderen vragen, vragen zij ook van zichzelf. Via competentie management wordt op de scholen gewerkt aan de kwaliteit van het primaire proces, dat wil zeggen aan het werken in de klas met de leerlingen. Dat staat altijd voorop in onze scholenorganisatie.

Schoolbestuur L&E levert met zijn scholen passend onderwijs voor kinderen van 4 tot en met 18/19 jaar. Het gaat daarbij om basisonderwijs dat gericht is op de ontwikkeling van de talenten van het individuele kind, van hoogbegaafde leerlingen tot kinderen die extra begeleiding nodig hebben. Wij zetten wat de kinderen van nul tot vier betreft in op de ontwikkeling van goede samenwerking met de voorschoolse opvang en peuterspeelzalen.

Het Voortgezet Onderwijs van het schoolbestuur bestrijkt ook een breed gebied: VWO (atheneum met Latijn); havo; vmbo en lwoo (leerweg ondersteunend onderwijs).

Onze algemeen toegankelijke scholen voor basisonderwijs zijn zeer gevarieerd in de wijze waarop modern, eigentijds onderwijs gestalte gegeven wordt. Als bijzondere onderwijstypes hebben wij Dalton-, Jenaplan- en Montessorischolen. Onze vmbo-scholen in Uithuizen en Wehe den Hoorn werken volgens de Daltonmethode met een geïndividualiseerde onderwijsvorm.

Alle basisscholen besteden centrale aandacht aan het taal- en rekenonderwijs. Deze basisvaardigheden zijn erg belangrijk voor het geluk en de toekomstige loopbaanmogelijkheden van onze leerlingen.



1.3. Personeel

Schoolbestuur L&E is werkgever van bijna 400 personeelsleden en daarmee één van de grotere werkgevers in Noord Nederland. Naast de verantwoordelijkheid van goed onderwijs heeft L&E ook de verantwoordelijkheid van goed werkgeverschap. Goed overleg met de medezeggenschapsorganen en de Arbodienst speelt hierin een belangrijke rol. Een goede regeling van het zakelijke aspect dat samenhangt met de CAO is eveneens van cruciale betekenis.

Voorts is in het jaarverslag van zowel de sector primair als voortgezet onderwijs te lezen dat integraal personeelsbeleid een belangrijk aandachtspunt is. Immers, nascholing, persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit dragen bij aan het welzijn en de kwaliteit van onze onderwijsmedewerkers.

De rector van de sector Voortgezet Onderwijs en de sectordirecteur Primair Onderwijs zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsbeleid, zoals vastgelegd in verschillende documenten en dat jaarlijks in het formatieplan wordt verwerkt en waar nodig bijgesteld.

1.4. Omgeving en maatschappij

Onze scholen hebben ook in 2009 net als in andere jaren op allerlei manieren de inwoners van de dorpen betrokken bij hun (feestelijke) activiteiten. De scholen staan midden in de samenleving. De regionale kranten publiceren vrijwel wekelijks meerdere artikelen over de verschillende activiteiten van onze scholen. De activiteiten variëren van een bezoek aan de kinderboerderij, het halen van EHBO-diploma's, fancy fairs, het behalen van een technieksubsidie, de meest ondernemende basisschool, stagiaire van het jaar van de vmbo leerlingen, deelname aan sportevenementen en uitwisselingen met buitenlandse scholen. Een bezoek van de regionale radio of tv omroep is niet vreemd en draagt eraan bij dat onze scholen en leerlingen inderdaad midden in de maatschappij staan.

Een heel kleine greep uit al die activiteiten, die met onze kinderen in het afgelopen jaar ondernomen zijn, in het basisonderwijs: de kleuters van De Akkerwinde in Ulrum bezochten in het kader van een project over het voorjaar het trainingscentrum voor de bloembollenteelt; de voetballers van De Sterren in Uithuizermeeden wonnen het voetbaltoernooi voor kleine scholen; op De Holm in Den Andel werden op creatieve manier paaseieren van tuinafval gemaakt; in een stampvolle zaal van Pro Rege in Leens is op de feestelijke ouderavond door de groepen zes tot en met acht op een enthousiaste en leuke manier de musical Strafkamp 8 opgevoerd; Brunwerd in Uithuizen won in de H.J. Brontshal de voetbalwedstrijden om de Paascup; Mathenesse in Rasquert organiseerde een geslaagde voorjaarsmarkt. Er waren bijv. kunstwerkjes van kinderen te koop en kinderen konden er geschminkt worden en spelletjes doen. Veel vrijwilligers hielpen mee om er een feestelijk gebeuren van te maken; De kinderen van groep vijf tot en met acht van De Solte Campe in Zoutkamp kregen een aantal weken judo-les; In Ezinge werd in Op Wier een muziekproject gehouden in de groepen vijf en zes en het project werd afgesloten met een gezamenlijk optreden met muziekvereniging De Bazuin; Op basisschool De Tiggeldobbe in Winsum heeft de kerstviering dit jaar in het teken gestaan van Sint Lucia. Sint Lucia wordt vooral in Zweden vereerd als de brengster van het licht in donkere dagen; In Zandweer op Onnema werden de kinderen die voor het eerst op school kwamen onder grote belangstelling verrast met een stoetboom; Op De Kromme Akkers in Garnwerd werd aandacht besteed aan gezond eten met het project Schoolgruiten.



In het voortgezet onderwijs: het nieuwjaarsconcert door de vierde en vijfde klassers in Warffum; in vervolg op vwo-plus in de onderbouw de start van Latijn als examenvak in het vwo en de samenwerking met de Open Universiteit in het Pre University College waarbij leerlingen modules kunnen volgen die meetellen voor een vervolgstudie aan de universiteit; deelname aan het project Masterplan Waddeneiland door de vestigingen Uithuizen en Wehe Den Hoorn met als doel jongeren te betrekken bij een duurzame ontwikkeling van het Waddenland; in het kader van de actie Make a Difference Day (MADD) gingen leerlingen aan de slag bij peuterspeelzalen, verzorgingshuizen, basisscholen en Landschapsbeheer Groningen; het samenwerkingsverband met de Stichting Oude Groninger Kerken en van waaruit de TReC-klas uit Wehe Den Hoorn het project Leren op Locatie (LOL) heeft gedaan; leerlingen die de basisscholen helpen met sportdagen; de prijs die de vestiging Uithuizen heeft ontvangen als winnaar van de Gouden Schoolbank, waarvoor opmerkelijke VO-scholen in aanmerking kunnen komen; het project 'Het verdriet van Ceres', afgesloten met een groots theaterspektakel dat drie keer in de openlucht is opgevoerd op het terrein van de voormalige steenfabriek Ceres te Rottum. Voor dit project heeft de vestiging Uithuizen de culturele prijs van de gemeente Eemsmond gekregen.

1.5. Financiële resultaten en gevoerde financiële beleid

De verantwoording van de baten en lasten wordt boekhoudkundig in vijf onderdelen geregistreerd; Primair Onderwijs (PO), Voortgezet Onderwijs (VO), Administratie Beheer en Bestuur (ABB), Financiën en Private Middelen (schoolbankrekeningen).

Het bestuur van Schoolbestuur L&E heeft altijd al gestreefd naar een gezonde bedrijfsvoering met de wetenschap dat een weerstandsvermogen noodzakelijk is om de risico's die een 'onderneming' met een omvang van bijna 3.500 leerlingen, 400 personeelsleden en meer dan 25 schoolgebouwen met relatief kleine scholen op te vangen.

1.6. Bestuursamenstelling

Het Stichtingsbestuur van Schoolbestuur L&E werd in 2009 gevormd door de volgende personen:

Naam	Functie
Dhr. mr. G.A.F.P. Giunta d' Albani	Voorzitter
Mevr. mr. T.A. Greven-Arnoldus	Secretaris
Dhr. R.J. Brands	Penningmeester
Mevr. drs. A.I. Sijpkens-Luitjens	Lid
Dhr. H. Boerhof	Lid
Dhr. H. Welp	Lid
Dhr. H.H. Boer	Lid

1.7. Bestuurskantoor & management

Voor de dagelijkse bestuurlijke werkzaamheden voor het primair en voortgezet onderwijs en voor de contacten met het dagelijks bestuur heeft het bestuur de heer ir. J. Millekamp als directeur-bestuurder aangesteld. Mevrouw H.A. Tanis-Vreugdenhil is bestuurssecretaris.

Directie sector primair onderwijs

Sectordirecteur

Naam	Functie
Mevr. H.I. Aalfs	Sectordirecteur

Directeuren van de scholen

Naam	Functie
Dhr. A. Osinga	Directeur obs Brunwerd – Uithuizen
Mevr. F. de Lang	Directeur obs Jansenius de Vries – Warffum
Mevr. B. Meinema	Directeur obs Klinkenborg – Kantens en directeur obs Daltonschool De Schutsluis - Oldenzijl
Mevr. D. Tempel	Directeur obs De Kromme Akkers – Garnwerd
Mevr. S. Sietsema	Directeur obs Lydinge – Leens, directeur obs Solte Campe - Zoutkamp, directeur obs Akkerwinde – Ulrum en obs De Getijden – Pieterburen
Mevr. M. Luimstra	Directeur obs Mathenesseschool – Rasquert en directeur obs De Holm – Den Andel
Dhr. F. van der Zee	directeur obs De Wierde – Adorp
Mevr. R. Vaartjes	Directeur obs De Octopus – Eenrum
Mevr. J. Meijer	Directeur obs Onnema – Zandweer
Dhr. J. Lesman	Directeur obs Roodschou – Roodeschool en waarnemend directeur van nbs De Sterren – Uithuizermeeden en nevenvestiging Godlinze
Mevr. G. Geluk	Directeur Samenwerkingschool Op Wier – Ezinge
Dhr. J. Rosema	Directeur obs De Tiggeldobbe – Winsum en directeur obs De Negen Wieken - Winsum
Dhr. S. van der Rest	Directeur a.i. obs Usquert – Usquert
Mevr. J. Ettés	Directeur Jenaplanschool obs De Weerborg - Wehe den Hoorn en directeur ad interim basisschool Mandegoud Kloosterburen

Directie sector voortgezet onderwijs

De sector voortgezet onderwijs, Het Hogeland College, heeft drie vestigingen (scholen). De sectordirecteur voortgezet onderwijs is de rector van Het Hogeland College. De rector vormt samen met de conrectoren de schoolleiding:

Naam	Functie
Mevr. L.G. de Haan	Rector (sectordirecteur) alle afdelingen
Dhr. R. van der Veen	Conrector bovenbouw afdeling atheneum-havo, Warffum
Mevr. E.J. Holsteijn	Conrector onderbouw afdeling atheneum-havo, Warffum
Dhr. G.K. Vlak	Conrector afdeling vmbo-lwoo (dalton), Uithuizen
Dhr. T. Nanninga	Conrector a.i. afdeling vmbo-lwoo (dalton), Wehe den Hoorn

1.8. (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraad

Primair onderwijs

Iedere school heeft één vertegenwoordiger in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Het dagelijks bestuur bestaat uit:

Naam	Functie
Dhr. R. de Jong	Voorzitter (ouder)
Mevr. J. Benning	Secretaris (personeelslid)
Mevr. H. Wolters	Lid (personeelslid)
Dhr. R. Bonder	Lid (ouder)

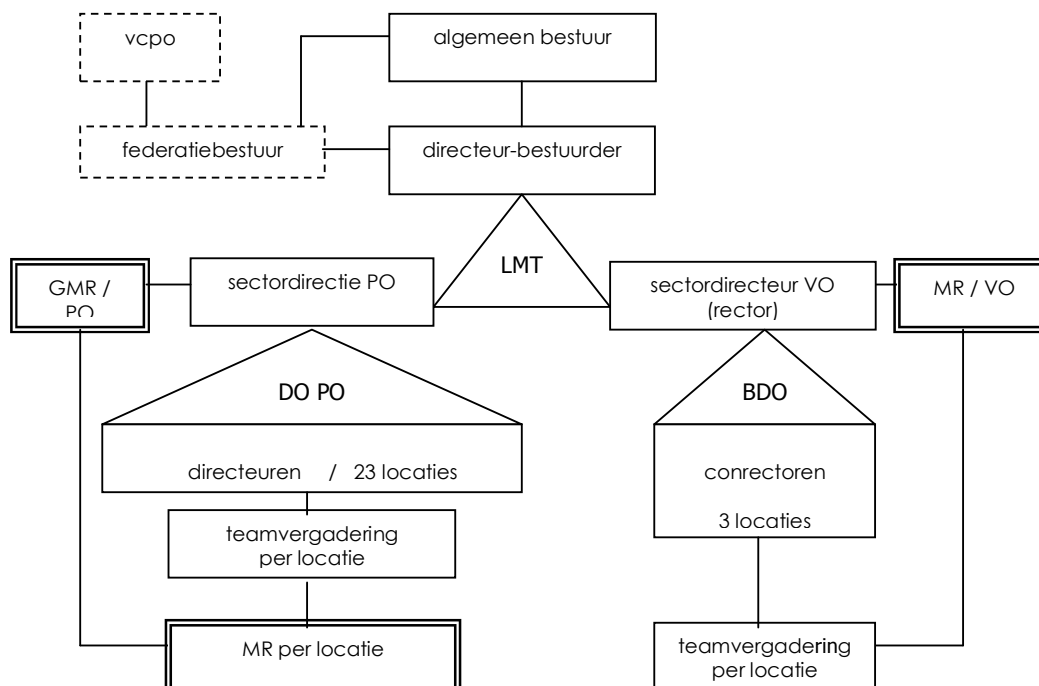
Iedere afzonderlijke basisschool heeft een MR, bestaande uit vertegenwoordigers van het personeel en ouders.

Voortgezet onderwijs

Het voortgezet onderwijs (Het Hogeland College) heeft één medezeggenschapsraad (MR), waarvan de zestien gekozen leden de diverse geledingen binnen de school vertegenwoordigen: 6 leden van het onderwijzend personeel, 2 leden door het onderwijsondersteunend personeel, 4 ouders en 3 leerlingen (1 vacature). Het dagelijks bestuur bestond in 2009 uit:

Naam	Functie
Dhr. H. Hoek	Voorzitter (ouder)
Dhr. P. van Dijk	Voorzitter personeelsgeleding (personeelslid)
Dhr. J. Meijer (tot 1 augustus 2009)	Secretaris (personeelslid)
Dhr. H.B. van Aurich (per 1 augustus 2009)	Secretaris (personeelslid)

1.9. Organogram bestuur, management en medezeggenschap



1. Bestuur en directeur-bestuurder voeren overleg over het besturen van de gehele organisatie en onderhouden, onder andere via het Gemeenschappelijk orgaan (G.O.), het contact met de gemeenten.



2. De directeur-bestuurder is voorzitter van het managementoverleg (LMT = leidinggevend management team) tussen hem en de sectordirecteuren. In deze driehoek wordt in beginsel overlegd over het integrale management van de organisatie en de integrale beleidsontwikkeling voor respectievelijk primair onderwijs (PO) en voortgezet onderwijs (VO) evenals over organisatie brede afstemming.
3. De sectordirecteur VO overlegt met de correctoren VO over het management van de sector VO en de beleidsontwikkelingen daarbinnen (BDO).
4. De sectordirectie PO overlegt met de directeuren in het Directie Overleg Primair Onderwijs (DOPO).
5. De directeuren leiden het overleg op schoolniveau.
6. De taken en verantwoordelijkheden van de schooldirecteuren, de sectordirecteur en de directeur-bestuurder zijn vastgelegd in het directiestatuut (managementstatuut).
7. De medezeggenschap is op schoolniveau en bovenschools vertegenwoordigd. De afzonderlijke PO-scholen kennen een medezeggenschapsraad (MR), waarin de lokale schoolbelangen worden behartigd. Bovenschools zijn de afzonderlijke medezeggenschapsraden voor PO vertegenwoordigd in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Hier worden de PO organisatie brede onderwerpen behandeld.

In Ezinge en Kloosterburen is er sprake van een bijzondere situatie. Beide scholen zijn samenwerkingsscholen en hebben bestuurlijke elementen die afwijken van de andere scholen.

1. Samenwerkingsschool Op Wier. Deze school valt rechtstreeks onder het schoolbestuur L&E en heeft een federatiebestuur, waarin twee vertegenwoordigers van VCPO en twee van Schoolbestuur L&E zitting hebben. Het federatiebestuur is voor een aantal in de statuten omschreven aspecten van het schoolbeleid de gesprekspartner van de schooldirecteur. De school heeft een identiteitscommissie, die met de directeur (het schoolbestuur) spreekt over zaken die identiteitszaken betreffen, zoals de lessen voor levensbeschouwing en feesten.
2. Basisschool Mandegoud te Kloosterburen. Deze school is ontstaan na de fusie van de christelijke, katholieke en openbare school en heeft eveneens een identiteitscommissie.
3. Formeel gezien bestaat Schoolbestuur L&E uit twee schoolbesturen; Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems - stichting en het Schoolbestuur voor Neutraal primair onderwijs tussen Lauwers en Eems - stichting. In praktische zin wordt er gewerkt als één geheel. Daar waar de wet- of regelgeving dat niet toestaat is er voor beide besturen een aparte uitwerking.

1.10. Horizontale verantwoording

Alle organisaties, zo ook onderwijsinstellingen, bestaan en opereren binnen een bepaalde omgeving. Deze omgeving beïnvloedt de organisatie, maar andersom beïnvloedt de organisatie op haar beurt de omgeving ook. Met andere woorden, er zijn verschillende belanghebbenden binnen de omgeving van de organisatie die beïnvloed worden door de activiteiten die zij uitvoert. Deze belanghebbenden worden ook wel stakeholders genoemd.



1.11. Samenvatting jaarrekening 2009

Activa (x € 1.000,-)	2009 €	2008 €	Passiva	2009 €	2008 €
Vaste activa			Eigen vermogen		
Materiële vaste activa	2.247	1.838	Algemene reserve	14.093	12.122
Financiële vaste activa	9.057	8.047	Privaat	676	655
	<u>11.304</u>	<u>9.885</u>		<u>14.768</u>	<u>12.777</u>
Vlottende activa			Voorzieningen	1.840	2.154
Vorderingen	1.400	1.363	Langlopende schulden	42	57
Liquide middelen	8.201	7.817	Kortlopende schulden	4.254	4.077
	<u>9.601</u>	<u>9.180</u>			
Totaal activa	20.905	19.065	Totaal passiva	20.905	19.065

Onderscheid publiek en privaat (voor 31-12-2005)

Binnen het gedeelte van de algemene reserve die betrekking heeft op de sector Primair onderwijs van het schoolbestuur kan onderscheid worden gemaakt tussen publieke middelen en private middelen (rijksmiddelen tot 31-12-2005). Met dit onderscheid worden niet de private middelen bedoeld die op de balans staan onder private middelen. Deze private middelen op de balans betreffen middelen die door onder andere ouderraden zijn binnengehaald en waar deze ouderraden ook zeggenschap over hebben. Deze middelen vallen formeel onder de verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag, die echter de volmachten heeft gegeven aan de schooldirecteuren en of ouders.

Het onderscheid wat in deze paragraaf wel wordt bedoeld heeft betrekking op de middelen die op 31-12-2005 al binnen het Schoolbestuur voor de sector Primair Onderwijs aanwezig waren. Dit is de periode voor de start van de lumpsum. Financiële middelen die voor deze datum in het bezit waren van het Schoolbestuur mogen vrij worden besteed. Dit geldt niet voor de publieke middelen (rijksmiddelen) die zijn ontvangen na 31-12-2005. Het onderscheid in de algemene reserve tussen private en publieke middelen zal in een nadere notitie worden uitgewerkt.

Voor de sector Voortgezet Onderwijs is deze splitsing niet noodzakelijk, aangezien hier een grotere vrijheid van de besteding van de middelen aanwezig is.

Samenvattend Exploitatieresultaat op bestuursniveau (x € 1.000,-)

Samenvatting bestuur (incl. financiële baten en lasten)	Baten 2009 €	Lasten 2009 €	Realisatie 2009 €	Begroting 2009 €	Realisatie 2008 €
Primair Onderwijs	11.885	11.248	636	-355	- 130
Voortgezet Onderwijs	9.140	9.283	-143	-311	- 87
Administratie, beheer en bestuur	52	71	-20	0	- 103
Financiën	1.597	100	1.497	465	- 572
Private Middelen	627	606	21	0	19
Saldo exploitatie	23.301	21.308	1.991	-201	- 873

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen van het Schoolbestuur L&E ultimo 2009 kan als volgt worden weergegeven:

(bedragen * € 1.000)	Vermogen 31-12-2008	2009 Resultaat	Vermogen 31-12-2009	Baten 2009	Weerstands- vermogen
PO	3.637	636	4.273	11.885	35,95%
VO	8.409	-143	8.266	9.140	90,44%
ABB	648	-20	628	52	n.v.t.
Financiën	-572	1.497	925	1.597	n.v.t.
Privaat	655	21	676	627	n.v.t.
Totaal	12.777	1.991	14.768	23.301	63,38%

Hierbij dient de volgende opmerking te worden gemaakt:

- De rentebaten 2009 zijn verantwoord bij de sector Financiën en niet nader verdeeld naar de sectoren.

De toekomstige financieringsfunctie heeft voor een groot deel betrekking op de nieuwbouw- en verbouwplannen van het Hogeland College, geschat op circa € 4.500.000. Verder zullen nog investeringen plaatsvinden in gebouwen ten aanzien van energiebesparende maatregelen, inventaris, ICT. Afgerond kan de financieringsfunctie op € 5,0 miljoen worden geschat. Uitgaande van het vermogen ultimo 2009 van € 14,8 miljoen, een financieringsbehoefte van € 5,0 miljoen, resteert na de investering een buffer van € 9,8 miljoen. Uitgedrukt in een percentage van de baten (op basis van 2009) is dit circa 42%.

Het ministerie van OCW hanteert de volgende schaal ter beoordeling van het vermogen:

weerstandvermogen kleiner dan 10%	mogelijk te weinig reserves – kan duiden op een risicovolle situatie
weerstandvermogen tussen 10 en 40%	in het middengebied zit het waarschijnlijk wel goed, maar dat hoeft niet zo te zijn
weerstandvermogen groter dan 40%	de kans is groot dat de financiële reserves te hoog zijn

Bron: Reservepositie bevoegde gezagen VO, kenmerk VO/F/2007/2051.



Op dit moment, na het verrekenen van de nieuwbouw, bevat het eigen vermogen van Schoolbestuur L&E een bufferfunctie van circa 42%. Hiermee ligt het buiten de signaleringgrenzen van het ministerie van OCW. Gezien de negatieve meerjarenbegroting 2010-2014 waarin een aantal onderwijskundige investeringen zijn opgenomen zal het weerstandsvermogen de komende jaren dalen tot binnen de signaleringgrenzen.

Kapitalisatiefactor

Het afgelopen kalenderjaar is een rapportage beschikbaar gekomen van de commissie Don over het financieel beleid van onderwijsinstellingen. Belangrijke conclusie in het rapport heeft betrekking op de financiële deskundigheid binnen schoolbesturen. Hier is volgens de commissie nog een slag in te maken. Verder werd ook het belang van een goed meerjarig financieel beleid en het belang van een meerjarenbegroting onderstreept. Dit zijn onderdelen waar Schoolbestuur L&E mee werkt en veel aandacht aan besteed. Wel kan opgemerkt worden dat de vele wijzigingen in variabelen van de bekostiging en salarissen en onduidelijkheid over een aantal uitgangspunten vanuit het Ministerie van OCW niet bijdragen aan een stabiel inzicht. De bezuinigingen vanuit het budget bestuur en management zijn hier een goed voorbeeld van. Meerjarenbegrotingen gebaseerd op dit, voorheen, stabiele uitgangspunt zijn nu al achterhaald.

De commissie heeft in haar onderzoek tevens een nieuw kengetal gepresenteerd, de kapitalisatiefactor. Deze factor wordt berekend door de activazijde van de balans te delen door de totale baten van het Schoolbestuur. Uiteindelijk moet dit een bovengrens opleveren voor de hoogte van de balanspositie. Wat mag de maximale hoogte zijn van de activa, vorderingen en liquide middelen samen is hierbij de vraag die beantwoord kan worden.

Voor zowel kleine besturen als grote besturen zijn bovengrenzen vastgesteld. Schoolbestuur L&E valt onder een groot bestuur, waar een bovengrens van 35% aan gekoppeld is. De huidige kapitalisatiefactor is 89,71% en valt hiermee boven de grens van 35%. Door de verwachte negatieve exploitatieresultaten de komende jaren en de nieuwbouw van de sector VO zal de kapitalisatiefactor dalen richting 50%.



2. Sector Primair Onderwijs

De hoofdlijnen van het strategische beleid van Schoolbestuur L&E, de sector Primair Onderwijs, zijn beschreven in het koersplan 2009-2013. In het koersplan zijn op basis van zeven ambities gewenste resultaten en doelstellingen benoemd. Binnen deze zeven ambities zijn twee kernambities benoemd. De hoofdlijnen van het koersplan en de twee kernambities zijn opgenomen in paragraaf 2.1.

2.1. Koersplan 2009-2013

De gezamenlijke missie van de sector Primair Onderwijs is het bieden van algemeen toegankelijk en kwalitatief hoogstaand onderwijs met het doel kinderen maximale ontwikkelingskansen te bieden. Deze missie wordt gedragen binnen al onze scholen.

Onze scholen verschillen in grootte, situering, leerling-populatie, historie en onderwijsconcept. Verschillen tussen scholen mogen. Sterker nog: L&E stimuleert dat de scholen een eigen gezicht en profiel hebben of ontwikkelen. Tegelijkertijd willen we dat onze scholen samen optrekken en krachten bundelen. Ons motto daarbij is: 'sterk door samenhang in verscheidenheid'.

Net zoals scholen verschillen, doen kinderen dat. Waar alle kinderen in overeenkomen is hun natuurlijke drang tot leren en ontwikkelen. Afstemming van het onderwijs hierop is cruciaal voor hun ontwikkeling en onderwijssucces. Dat geldt vooral voor de basisvaardigheden taal, lezen en rekenen/wiskunde. Hierbij wil Schoolbestuur L&E toonaangevend zijn in de regio door uitdagende en vernieuwende initiatieven te stimuleren en een aantrekkelijk partner zijn voor (potentiële) leerlingen en hun ouders.

Gegeven de hierboven vermelde constatering zijn in ons koersplan 2009-2013 voor de komende vier jaar twee kernambities geformuleerd. Onze ambities geven aan waar we de komende tijd voor staan en gaan.

Kernambitie 1

Wij sluiten in ons onderwijs aan bij de verschillen tussen kinderen. Wij hebben vertrouwen in de wil van kinderen om zich te ontwikkelen. De behoeften van het zich ontwikkelende kind zijn uitgangspunt voor het handelen van onze leraren.

In alle dingen die wij doen, willen wij:

- continu de voortgang in de ontplooiing van leerlingen in beeld hebben;
- een eigentijds, uitdagend en vernieuwend onderwijsaanbod bieden, dat aansluit bij de natuurlijke ontwikkelingsdrang en nieuwsgierigheid van kinderen;
- voor een stimulerende, ondersteunende en uitnodigende omgeving zorgen;
- hoge verwachtingen hebben van onze kinderen;
- 'Passend onderwijs' bieden voor in beginsel alle kinderen.

Ambitie 2

Wij staan voor hoge leerling-resultaten voor taal, lezen en rekenen/wiskunde.

In alle dingen die wij doen, willen wij:

- prioriteit geven aan de basisvaardigheden taal, lezen en rekenen/wiskunde;
- dat de resultaten van leerlingen van onze scholen op het terrein van deze vaardigheden op een hoger niveau liggen dan mag worden verwacht.

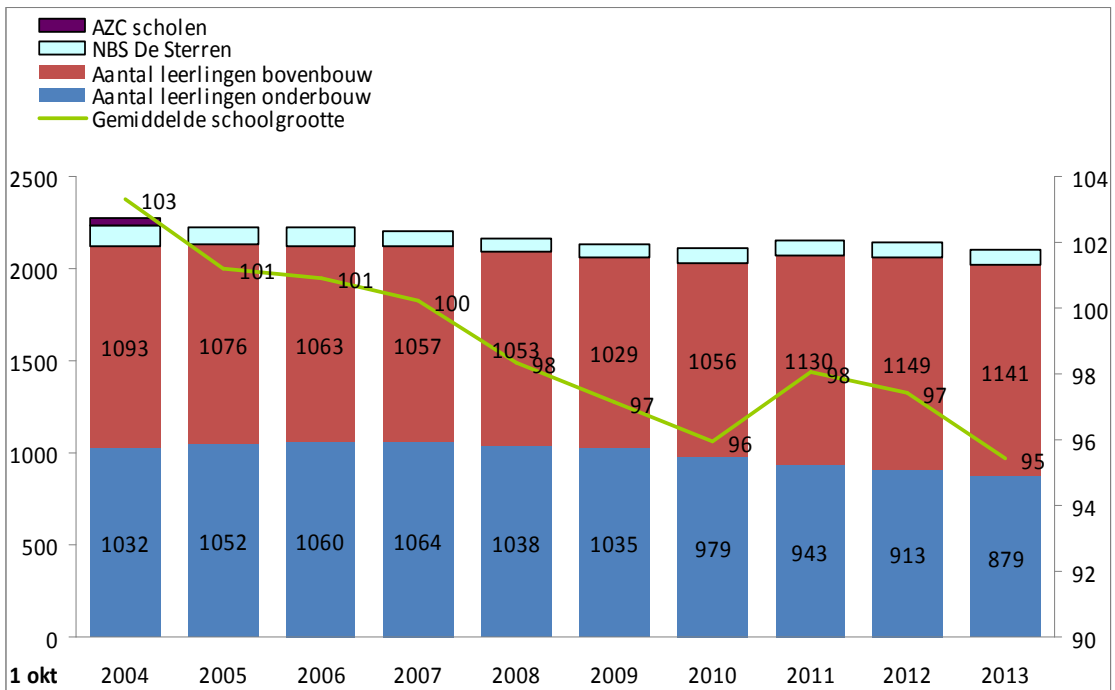


2.2 Ontwikkeling van het aantal leerlingen

Het aantal leerlingen en de (verwachte) ontwikkeling van het aantal leerlingen is belangrijk voor de sector Primair Onderwijs. De middelen die wij beschikbaar krijgen voor het geven van onderwijs vanuit het Ministerie zijn grotendeels gebaseerd op dit aantal leerlingen. In deze paragraaf wordt ingegaan op deze ontwikkeling.

In grafiek 1 is de werkelijke ontwikkeling van het aantal leerlingen in de jaren 2004 tot en met 2009 opgenomen. Verder is voor de jaren 2010 tot en met 2013 een prognose opgenomen. Het aantal leerlingen is weergegeven inclusief de leerlingenaantallen van Neutrale Basisschool De Sterren. Op de teldatum 1 oktober 2009 bedraagt het aantal leerlingen in totaal 2.137, waarvan 73 leerlingen les krijgen op NBS De Sterren.

Uit de grafiek blijkt dat het aantal leerlingen de afgelopen jaren dalend is. De sluiting van de AZC school in 2005 (39 leerlingen) is hier mede de oorzaak van. Uit de cijfers blijkt verder dat de gemiddelde schoolgrootte tussen 2004 en 2009 dalend is. Deze gemiddelde schoolgrootte is laag (96 leerlingen in 2009) en ligt ruim onder de 150 leerlingen die in de bekostiging als grens wordt gezien van kleine scholen. Dit betekent dat wij in verhouding veel kleine scholen hebben.



Grafiek 1: Ontwikkeling onderbouw en bovenbouw en gemiddelde schoolgrootte en prognoses 2010 tot en met 2013

2.3 Primair Proces

In de paragraaf primair proces wordt aandacht besteed aan onze opbrengsten, resultaten en waardering en tevredenheid. Op basis van het aantal zwakke scholen in ons scholenbestand en de tussenresultaten kan geconcludeerd worden dat onze scholen goede resultaten behalen en door de ingezette trajecten verbeteren. Onderstaand wordt ingegaan op deze resultaten en ontwikkelingen.

2.3.1 Opbrengsten en resultaten

De afgelopen twee jaar heeft de sector Primair Onderwijs de huidige onderwijskundige resultaten inzichtelijk gemaakt en geanalyseerd. Deze zogenoemde nulmeting is mede gebruikt bij het opstellen van het koersplan 2009-2013 waarin voor de kernambities een aantal



specifieke doelen is benoemd die in 2013 behaald moeten zijn. Het gaat hierbij om de volgende meetbare doelen:

1. Elke school behaalt 90-95% voldoende opbrengsten op het terrein van (voortgezet) technisch lezen;
2. Elke school vergroot gericht de woordenschat van kinderen;
3. Elke school behaalt ten minste 75% voldoende opbrengsten op het terrein van begrijpend lezen ten opzichte van de jaarlijks vastgestelde CITO-norm (zowel tussentijds als eindresultaten);
4. Elke school werkt gericht aan een positieve attitude voor lezen;
5. Elke school behaalt ten minste opbrengsten op het terrein van rekenen (en wiskunde) die 25% hoger liggen dan de nulmeting.

Vanaf 2008 is sprake van vernieuwd toezicht door de Onderwijsinspectie. In het nieuwe toezicht spreekt de inspectie het bestuur aan op de onderwijskwaliteit van de scholen. Deze is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de scholen. De inspectie baseert zich in principe op de CITO eindtoets gegevens en analyseert de opbrengsten. Indien dit aanleiding geeft voor de inspectie, zal zij hierover in gesprek gaan met het schoolbestuur en indien nodig een inspectieonderzoek uitvoeren. De uitgebreide vorm van onderzoek, waarin ook de processen tegen het licht worden gehouden, wordt alleen uitgevoerd wanneer de resultaten hier aanleiding voor geven.

Van onze 22 scholen is in het kalenderjaar 2009 één school door de onderwijsinspectie als zwak beoordeeld. Dit betreft in totaal 5% van ons scholenbestand. Wanneer een vergelijking wordt gemaakt met de noordelijke basisscholen blijkt dat de genoemde 5% positief afwijkt van het percentage (17%) zwakke scholen in Noord-Nederland. Ondanks deze positieve afwijking hebben wij in 2009 alles in werking gesteld om het predicaat zwakke school weer om te buigen naar het basisarrangement (voldoende tot goed beoordeling van de onderwijsinspectie). Met externe ondersteuning is op deze school een plan van aanpak geformuleerd. De focus op goede kwaliteit is op al onze scholen aanwezig en wordt bovenschools gemonitord.

Wij hebben het streven om de resultaten van ons onderwijs, zowel de eind- als tussenresultaten te verbeteren. Hiervoor zetten wij, in zowel 2009, 2010 en 2011, specifiek in op het verbeteren van onze resultaten op taal en rekenen. Dit sluit nadrukkelijk aan bij de kwaliteitsagenda die de Minister van Onderwijs heeft vastgesteld. Onderstaand zijn de tussentijdse resultaten (meerdere groepen, meerdere jaren) op een viertal vakgebieden weergegeven. Het betreft hier gemiddelden van al onze 22 scholen.

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Rekenen en Wiskunde	3,65	3,40	3,31	3,30	3,34
Technisch Lezen	2,90	2,86	2,88	2,97	3,11
Begrijpend Lezen	3,45	3,42	3,33	3,18	3,15
Spelling	3,15	3,15	3,12	3,09	3,13

Tabel 1: tussenresultaten Schoolbestuur L&E

<	2	3	4	5
---	---	---	---	---



De tussenresultaten worden gescoord op basis van een 5-punts normering. De bijbehorende waardering is hierbij oplopend van <2 tot 5: onvoldoende, matig, voldoende en goed. Geconcludeerd kan worden dat onze scholen gemiddeld een voldoende halen op de verschillende onderdelen. Alleen het vakgebied technisch lezen liep de afgelopen jaren achter bij onze ambities. In 2008/2009 hebben de uitgezette activiteiten geleid tot een verbetering en een voldoende score. De komende jaren is de uitdaging de resultaten door te ontwikkelen naar een ruime voldoende tot goed score. De in paragraaf 2.3.2 genoemde subsidietrajecten dienen hier een bijdrage aan te leveren.

2.3.2 Subsidietrajecten taal, rekenen en opbrengstgericht werken

Goed taal- en rekenonderwijs vormt, samen met goed leesonderwijs, de basis voor de kansen van kinderen in het onderwijs en in de samenleving. Wij doen vanaf het schooljaar 2008-2009 mee aan twee driejarige subsidieregelingen voor taal (pilot Taalbeleid Onderwijsachterstanden) en rekenen vanuit het Ministerie van OCW.

De Taal en Reken-pilots zijn in 2009 van start gegaan met de jaarlijkse L&E dag. Op deze dag komen alle personeelsleden van onze basisscholen bijeen om workshops te volgen en expertise uit te wisselen op het gebied van onderwijs. Thema van deze dag in 2009 was "Taal, taal en nog eens taal". De dag werd onder ander begeleid door Kees Vernooy, een vooraanstaande specialist op het gebied van Taal en lezen.

Zeventien van onze scholen doen mee aan de taalpilot om een impuls te geven aan de ontwikkeling op het gebied van taal en lezen. Het uiteindelijke doel is het vergroten van de taal/leesprestaties en de motivatie van kinderen om met taal bezig te zijn. De eerste positieve ontwikkelingen zien wij reeds terug in de resultaten op onze scholen en de interesse om met taal bezig te zijn. Een mooie aanzet om dit door te ontwikkelen.

Naast de taalpilot participeren vijf van onze scholen in de rekenpilot. Door deelname aan deze rekenpilot wil de sectordirectie bereiken dat de resultaten op het gebied van rekenen verbeteren en voor elke school ruim voldoende of excellent zijn. De stijging moet in 2011 leiden tot een structurele verbetering van de rekenresultaten met 15%. De ontwikkeling van de rekenresultaten houdt echter niet op na de rekenpilot. Onze ambitie is dat de rekenresultaten, op basis van het koersplan, in 2013 25% verbeterd zijn.

Om invulling te geven aan de taal en rekenpilot is in het kalenderjaar 2009 begonnen met meerdere scholings- en trainingsbijeenkomsten voor directeuren en leerkrachten. Deze bijeenkomsten zorgen voor een verbeterd inzicht in de huidige resultaten als ook in hoe deze resultaten verbeterd kunnen worden.

Naast de subsidies voor taal en rekenen zijn wij ook bezig met opbrengstgericht werken. Opbrengstgericht werken betekent dat de leerkrachten zich in het bijzonder op leeropbrengsten richten. Toetsresultaten spelen daarin een belangrijke rol en ook de dagelijkse praktijk van het lesgeven en het maken van een goede analyse van het leerlingenwerk.

De komende periode zal het verder verwerken van de focus op toetsresultaten in het schooljaarplan en het onderwijsteam een belangrijke ontwikkeling zijn.

2.3.3 Kwaliteit/ leerlingenzorg

Alle onze scholen werken met een interne begeleider. Ter ondersteuning hebben wij verder bovenschoolse zorgcoördinatoren aangesteld (1 fte) en een consultatief begeleider



(orthopedagoog) ingehuurd die de scholen ondersteunt bij de ontwikkeling van leerlingen. Tegelijkertijd maken elementen van leerlingenzorg onderdeel uit van de reeds genoemde pilots (taal, rekenen, opbrengstgericht werken) en van het kwaliteitszorgtraject.

Om ook de kwaliteit en leerlingenzorg te kunnen garanderen op onze kleine scholen, zijn wij het afgelopen jaar gestart met een pilot onderwijsteams (zie paragraaf 2.4.3.). Door het opzetten van een onderwijsteam willen wij bereiken dat er meer samenhang en samenwerking ontstaat tussen onze (kleine) scholen, wat ook de kwaliteit en de leerlingenzorg ten goed komt. Voornamelijk de personele inzet op dit terrein en de mogelijkheid tot het consulteren van collega's zijn voordelen op het gebied van leerlingenzorg.

2.3.4 Kwaliteitszorgsysteem

In 2008 is een nieuwe impuls gegeven aan het kwaliteitstraject. Het traject is gestart met een nulmeting voor alle scholen. Met een aantal directeuren is een miniconferentie gehouden waarin het nieuwe kwaliteitstraject is voorbereid. Dit kwaliteitstraject is tweeledig, het heeft als doelstelling de opbrengsten voor taal en rekenen voor de scholen te verbeteren en om een sluitend kwaliteitszorgsysteem in te voeren voor de gehele sector Primair Onderwijs. Op 26 januari 2009 is een startconferentie voor alle leraren gehouden met als thema: Taal, taal en nog eens taal. In 2009 is verder een start gemaakt met de uitwerking van een handboek kwaliteit waarin we het totaal van activiteiten, procedures en instrumenten, die bedoeld zijn om op een systematische en cyclische wijze de kwaliteit van het onderwijs te bepalen, bewaken, borgen en verbeteren. In 2010 zal dit handboek gereed zijn en verder ingevoerd worden.

2.3.5 Doorstroom naar voortgezet onderwijs

In onderstaand schema is de doorstroom van onze leerlingen naar het voortgezet onderwijs in de jaren 2007, 2008 en 2009 weergegeven.

	2007	2008	2009	2007 in %	2008 in %	2009 in %
Vmbo	68	78	82	25,1%	30,2%	32,4%
Vmbo tl (mavo)	75	69	86	27,7%	26,7%	34,0%
Havo VWO, (Gymnasium en Atheneum)	128	111	85	47,2%	43,1%	33,6%
Totaal	271	258	253	100%	100%	100%

Tabel 2: Doorstroming Voortgezet Onderwijs

We zien dat een groot deel van onze leerlingen doorstroomt naar de Havo, het VWO of het Gymnasium. Het gemiddelde over de afgelopen drie jaar betreft ongeveer 40% van de kinderen die uitstromen. Wel is een dalende trend waarneembaar in de cijfers, waarbij het percentage uitstroom naar Havo/ Vwo en Gymnasium daalt naar een kleine 34 % in 2009. Op deze cijfers zal een nadere analyse plaatsvinden in het kalenderjaar 2010. Helaas zijn landelijke vergelijkingen op dit moment niet beschikbaar op dit onderdeel.

2.3.6 Waardering en tevredenheid Ouders, Leerlingen en Personeel

In 2009 is, vooruitlopend op een breed tevredenheidsonderzoek in 2010, bij vijf van onze scholen een tevredenheidsonderzoek gehouden onder leerlingen, ouders en personeel. De gemiddelde waardering van de ouders in een algemeen rapportcijfer was een 7,6 en de leerkrachten gaven gemiddeld een 7,4. Dit zijn cijfers waar wij trots op zijn.



Naast deze algemeen positieve rapportcijfers werden wel wisselende reacties gegeven op de verschillende vraaggebieden in het onderzoek. Zo werd bijvoorbeeld de huisvesting op de ene school positief gewaardeerd terwijl voor de andere school geldt dat de huisvesting juist aandacht behoeft. Helaas behoort op dit moment niet alles geheel tot ons beïnvloedingsgebied (onder andere huisvesting) wat een aantal gewenste verbeteringen lastig kan maken. De resultaten van de onderzoeken zijn of worden schools of bovenschools in de plannen verwerkt.

2.3.7 Samenwerking

De huidige en te verwachten terugloop van het aantal leerlingen in de provincie Groningen en zo ook binnen het werkgebied van ons schoolbestuur (paragraaf 2.2), maakt het noodzakelijk om binnen de schoolorganisatie rekening te houden met een geringer aantal leerlingen per school en in totaliteit ook binnen de sector. Deze terugloop van het aantal leerlingen zal ook een direct effect hebben op de beschikbare financiële middelen, aangezien het leerlingenaantal één van de belangrijkste variabelen bij de bekostiging is.

Met andere schoolbesturen, zowel in het werkgebied van L&E als aanpalend, zijn met de kinderopvanginstellingen en gemeentebestuurders verkennende gesprekken gaande om te komen tot een meer structurele vorm van samenwerking waarbij rekening wordt gehouden met de toekomstige ontwikkelingen.

Ook met Het Hogeland College (HHC) wordt zowel in praktische als inhoudelijke zin samengewerkt. Structureel vindt afstemming plaats op het gebied van zorg, zoals dyslexie, (hoog)begaafdheid en de ontwikkeling naar passend onderwijs. Ook vindt bij de overgang van leerlingen binnen het primair onderwijs naar voortgezet onderwijs een intensieve overdracht plaats. De volgende stap is om de onderwijskundige leerlijnen nog verder op elkaar af te stemmen. De doorstroom van onze leerlingen naar het HHC en ook naar andere VO scholen krijgt professionele aandacht, waardoor de leerlingen probleemloos doorstromen en in feite geen overgangsproblemen kennen.

2.4 Management en besturing

De scholen binnen de sector Primair Onderwijs worden in de dagelijkse praktijk aangestuurd door een schooldirecteur. De sector als geheel valt onder de verantwoordelijkheid van de sectordirecteur. Met name op schoolniveau zijn, door een complex aan motieven, ontwikkelingen gaande om de directiestructuur te veranderen. Deze veranderingen ontstaan bijvoorbeeld vanwege een gebrek aan potentiële directeuren en de inrichting van onderwijsteams. Uitgangspunten hierbij zijn en blijven de garantie van kwaliteit en betaalbaarheid van het onderwijs in onze scholen.

2.4.1 Inrichting organisatiestructuur

De inrichting van de interne organisatiestructuur zal een nauwe samenhang moeten hebben met de geformuleerde ambities en doelstellingen en de demografische ontwikkelingen. Een werkgroep bestaande uit een aantal schooldirecteuren en de sectordirecteur heeft het afgelopen jaar gesproken over de inrichting van de bovenschoolse structuur. Binnen de werkgroep is een aantal inrichtingsmodellen verkend en zijn de voor- en nadelen van deze modellen besproken. Het uitgangspunt van de gesprekken was het streven van de bovenschoolse directie naar een efficiënte, effectieve en krachtige bureauorganisatie. De organisatorische administratieve bedding van onze scholenorganisatie moet transparant en op orde zijn. Door landelijke ontwikkelingen waarbij de onderwijsinspectie het bestuur aanspreekt op onderwijskwaliteit in de scholen en door de huidige financiële druk is de rol van de bovenschoolse organisatie veranderd. Op bovenschools niveau is grotere nadruk en verantwoordelijkheid komen te liggen op het richtinggevend onderwijskundig en financieel beleid en de uitvoering en kwaliteitsbewaking hiervan.



Voorgesteld is om te gaan werken met een sectordirecteur en een adjunct-sectordirecteur. Hierbij zal ondersteuning aanwezig zijn van financiële, personele, secretariële, administratieve en desgewenst andere ondersteuning. In het najaar van 2009 is het bovenstaande als voorstel aan de GMR voorgelegd voor advies. In 2010 zal, na het advies van de GMR, het voorstel verder uitgewerkt worden.

2.4.2 Directiestructuur

Al meerdere jaren wordt binnen het schoolbestuur op een aantal scholen gewerkt met zogenaamde bundeldirecteuren, directeuren die in plaats van een directeursfunctie en een aantal dagen lesgeven op één school, directeur zijn van twee scholen. In 2009 is deze werkwijze geëvalueerd. Samenvattend is het oordeel positief, waarbij wel een aantal aspecten aandacht nodig hebben. Hierbij gaat het onder andere om de dubbele planverplichtingen en vergaderingen voor bundeldirecteuren en het organiseren van een aanspreekpunt voor leerkrachten en ouders bij afwezigheid van de directeur. Mede gezien de knelpunten bij het invullen van directeursvacatures zijn in 2009 de uitkomsten van de evaluatie betrokken bij de totstandkoming van de Pilot Onderwijsteam.

2.4.3 Scholen en het onderwijsteam

De organisatiestructuur binnen de sector primair onderwijs was in het verleden gebaseerd op de verschillende afzonderlijke (kleine) schoollocaties. Om de gewenste lerende cultuur te stimuleren is per augustus 2009 op vier scholen (Lydinge, Solte Campe, Akkerwinde en De Getijden) een pilot gestart met een onderwijsteam.

In de benadering van de onderwijsteams is de basis van de organisatiestructuur niet meer de afzonderlijke fysieke schoollocatie. De basis voor de organisatiestructuur wordt gevormd door het onderwijsteam. Het onderwijsteam is onder leiding van de directeur in gemeenschappelijkheid verantwoordelijk voor het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs op meerdere schoollocaties. Het vormen van een onderwijsteam draagt bij aan het vergroten van de mobiliteit en de onderlinge uitwisseling van vakkennis tussen de teamleden. Deze werkwijze geeft meer mogelijkheden ten aanzien van de inbreng van specialistische kennis en kunde en het vergroot de loopbaanmogelijkheden voor de teamleden. Door een toename van de schaalomvang en een meer efficiënte inzet van de middelen kan met hetzelfde beschikbare budget meer worden gerealiseerd (onder andere meer lesgevend personeel). Doelstelling is uiteindelijk een positieve impuls te geven aan de onderwijskwaliteit op de scholen.

Een onderwijsteam bestaat uit een groep professionele leerkrachten, die beschikken over competenties en specialismen die met elkaar samenhangen en elkaar versterken. Op elke school is een locatiecoördinator (=leerkracht) aanwezig die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken en die eerste aanspreekpunt voor ouders is. Het onderwijsteam wordt aangestuurd door een inspirerende, integraal verantwoordelijke directeur en wordt in de toekomst zo mogelijk aangevuld met bijvoorbeeld een conciërge en administratieve kracht

In 2009 heeft de sectordirectie maandelijks evaluatiegesprekken met de schooldirecteur van het onderwijsteam gevoerd. Verder is gesproken met locatiecoördinatoren, medezeggenschapsraden en teamleden. Het blijkt dat in 2009 de samenwerking tussen de vier schoolteams is vergroot en de formatie voor de klas is toegenomen door de inrichting van het onderwijsteam. Dit zijn twee positieve ontwikkelingen. In 2010 zullen de evaluaties gebundeld worden in één evaluatiedocument.



2.5. Personeelsmanagement

De kwaliteit, ontwikkeling en betrokkenheid van het personeel is belangrijk om onze gestelde kernambities te behalen. In deze paragraaf wordt op dit onderdeel, het personeelsmanagement, ingezoomd.

2.5.1 Convenant LeerKracht van Nederland

In 2008 is het Convenant LeerKracht van Nederland bekrachtigd. Enkele speerpunten uit dit convenant zijn het versterken van het lerarenberoep, het ontwikkelen van meer professionele scholen, het invoeren van een betere beloning voor leraren en werkdrukverlaging. Concrete maatregelen bestaan bijvoorbeeld uit het verkorten van de salarisschalen, het invoeren van een scholingsfonds en het benoemen van meer medewerkers in hogere docentfuncties. Met ingang van het jaar 2010 zullen leraren volgens landelijke richtlijnen (functiemix) benoemd worden vanuit LA naar LB functies. In onderstaande tabel is aangegeven hoe de percentages en de daarbij horende extra baten en lasten zich ontwikkelen in de komende jaren. Belangrijk is hierbij op te merken dat 75% van de extra lasten bekostigd wordt door het ministerie. De bedragen in de rij "eigen rekening" dient het Schoolbestuur zelf te betalen.

	2010	2011	2012	2013	2014
Schaal LA	92%	83%	75%	67%	58%
Schaal LB	8%	16%	24%	32%	40%
Schaal LC	0%	1%	1%	1%	2%
Extra lasten	€ 24.000	€ 89.000	€ 156.000	€ 212.000	€ 276.000
Extra baten	€ 18.000	€ 67.000	€ 117.000	€ 159.000	€ 207.000
Eigen rekening	€ 6.000	€ 22.000	€ 39.000	€ 53.000	€ 69.000

Tabel 3: functiemix in percentages en bijbehorende baten en lasten

In 2009 zijn voor het invoeren van de functiemix diverse voorbereidingen getroffen. Het betreft hier voornamelijk het informeren van de diverse geledingen over de regeling. De daadwerkelijke afspraken en keuzes worden in het voorjaar van 2010 gemaakt, waarna de invoering vanaf augustus 2010 zal beginnen.

2.5.2 Hoge kwaliteit van leraren

In 2009 zijn middels de L&E Academie professionaliseringsactiviteiten voor schoolleiders en personeel aangeboden. In het voorjaar van 2009 is Schoolbestuur L&E gestart met deze Academie. Onder andere de scholing voor de taal- en rekenpilot heeft in de L&E Academie een plaats gekregen. De academie is tevens verantwoordelijk voor de inrichting van een kweekvijver voor aankomende schoolleiders en voor de jaarlijkse lerarendag. In het kalenderjaar 2009 is een goede eerste aanzet van de Academie gegeven. Het komende jaar zal de Academie verder ontwikkeld en ingericht worden.

2.5.3 Taakbeleid

Op onze scholen is het van belang om effectief en efficiënt met tijd om te gaan. Juist ook op de kleine scholen is het van belang inzicht te hebben in de werkzaamheden en per school een goede taakverdeling op te stellen. In 2009 is met een werkgroep een voorstel gemaakt voor het invullen van het taakbeleid op de scholen. Daarnaast is een start gemaakt om op alle scholen op dezelfde manier met taakbeleid om te gaan. In 2010 zal in overleg met de GMR geüniformeerd taakbeleid worden vastgesteld.

2.5.4 Personeelssamenstelling

In onderstaande tabellen is de leeftijdsopbouw van de personeelsleden binnen de sector Primair Onderwijs opgenomen, evenals de verdeling van het aantal mannen en vrouwen en de verdeling van de functies (directie, onderwijzend personeel en onderwijs ondersteunend personeel) over het jaar 2009. Tevens is het aantal leerlingen per FTE opgenomen om een duidelijk beeld van de ontwikkeling van het aantal FTE weer te geven.

In de onderstaande tabellen wordt uitgegaan van zowel het personeel dat vast in dienst is als het personeel met een tijdelijke aanstelling. De peildatum van de kengetallen is 31 december 2009. De getallen geven de fulltimerequivalenten (FTE'S) weer. Tevens is aangegeven wat de ratio's zijn per functie.

FTE	31 december 2006	31 december 2007	31 december 2008	31 december 2009
DIR	20,38	15,52	17,03	16,47
OP	138,25	139,45	135,48	132,45
OOP	5,90	5,58	6,01	6,01
Totaal	164,54	160,54	158,52	154,93

Ratio's per LL	31 december 2006	31 december 2007	31 december 2008	31 december 2009
DIR	104,17	136,66	122,78	125,32
OP	15,36	15,21	15,34	15,58
OOP	359,83	380,11	347,92	343,43

Leeftijd	Mannen	Vrouwen	Totaal	% 2009	% 2008	Directie	OOP	OP	Totaal 2009	Totaal 2008
0 - 24	0,00	2,51	2,51	2%	1%	0,00	0,00	2,61	2,61	2,30
25 - 34	8,44	20,65	29,09	19%	21%	0,00	1,00	28,09	29,09	33,10
35 - 44	0,93	26,52	27,45	18%	18%	0,00	1,00	26,45	27,45	28,52
45 - 54	7,84	40,20	48,04	31%	42%	4,77	2,68	40,58	48,04	65,88
55 - 59	11,79	22,44	34,22	22%	12%	8,70	1,00	24,53	34,22	19,64
> 60	5,69	7,93	13,62	9%	6%	3,00	0,33	10,29	13,62	9,08
Totaal	34,68	120,25	154,93	100%	100%	16,47	6,01	132,45	154,93	158,52

In bovenstaande tabel zijn zowel de cijfers van het kalenderjaar 2009 als de vergelijkende cijfers uit het kalenderjaar 2008 opgenomen.

2.5.5 Verwachte uitstroom in de komende vijf jaren in aantallen fte

Bij het berekenen van onderstaande verwachte uitstroomgegevens is er vanuit gegaan dat medewerkers op 65 jarige leeftijd uitstromen.

Categorie	2010	2011	2012	2013	2014	Totaal
OP	0,60	0,16	0,15	1,60	3,59	6,10
OOP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,33
Directie	0,56	0,00	0,00	1,00	1,00	2,56
Totaal	1,16	0,16	0,15	2,60	4,92	8,99



2.5.6 Functiebouwwerk

In onderstaand schema is het aantal FTE per functie weergegeven per 31 december 2009.

Functie	Aantal fte
1	3,33
6	0,81
7	0,87
8	1,00
LA	133,45
LB	6,00
DA	7,47
DB	1,00
DD	1,00
Totaal	154,93

2.5.7 Gewogen Gemiddelde Leeftijd per 1 oktober

OP	GGL landelijk	GGL L&E
2006	40,28	41,88
2007	40,21	42,40
2008	40,14	42,68
2009		42,83

De gemiddelde gewogen leeftijd is van invloed op de bekostiging en kent per persoon een minimale waarde van 30 en een maximale waarde van 50. Uit de tabel blijkt dat de gemiddelde gewogen leeftijd van de sector Primair Onderwijs bij Schoolbestuur L&E hoger is dan het landelijke gemiddelde. Dit is nadelig voor onze personele inzet, aangezien de vergoeding per leerkracht vanuit het Ministerie gebaseerd is op de gemiddelde personeelslast. Door een dalend aantal leerlingen is de komende jaren weinig nieuwe instroom van leerkrachten te verwachten waardoor de gemiddelde gewogen leeftijd zal blijven stijgen.

2.5.8 Flexibele formatie in fte

Flexibele formatie betreft personeel met een aanstelling voor bepaalde tijd. Gronden waarop medewerkers een tijdelijke aanstelling krijgen zijn onder andere eerste indiensttreding en vervanging.

Soort formatie	Omvang flexibele contracten per 31-12-2009			
	Dir	OP	OOP	Totaal
Tijdelijk personeel en uitbreidingen	0,00	10,00	3,00	13,00

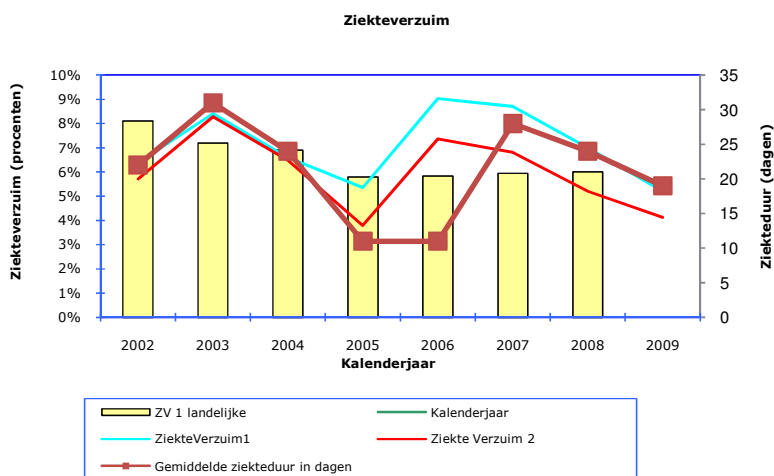
Instroom/ uitstroom personeel

In de onderstaande tabel is het verloop van het personeelsbestand gedurende het verslagjaar weergegeven.

	Aantal personen	In fte
Aanvang verslagjaar	213	158,56
In dienst	9	4,26
Uit dienst	11	7,89
Einde verslagjaar	211	154,93

2.5.9 Verzuimgegevens

Het terugdringen van het ziekteverzuim heeft in 2009 een vervolg gekregen door structurele besprekingen tussen de bedrijfsarts en de sectordirectie om (langdurig) zieken, maar ook specifieke situaties te bespreken.



Het schooljaar 2008-2009 is afgesloten met een ziekteverzuimpercentage van 5,79% wat ruim lager is dan de voorgaande jaren. Opvallend is dat het landelijke gemiddelde ziekteverzuim sinds drie jaar licht stijgt, terwijl het ziekteverzuim bij schoolbestuur L&E sinds drie jaar een dalende trend laat zien.

Het ziekteverzuimpercentage 1 is inclusief verzuim langer dan een jaar en bedraagt over 2009 5,21%. Dit is een daling ten opzichte van 2008 met 7,00% en 8,71% in 2007. Het ziekteverzuimpercentage 2 is exclusief verzuim langer dan een jaar en bedraagt 4,13% in 2009. Dit percentage is gedaald ten opzichte van 2008 (5,20%) en 2007 (6,81%). Het gemiddeld aantal verzuimdagen is gedaald van 24 dagen in 2008 naar 19 dagen in 2009.

Het verzuim is onder andere gedaald door het vroegtijdig ingrijpen bij langdurige uitval door middel van interventies. Ook wordt er preventief ondersteuning ingezet bij dreigende uitval.

De landelijke cijfers over het kalenderjaar 2009 zijn op dit moment nog niet bekend en hierdoor niet verwerkt in de grafiek.



Vervangingsfonds

Besturen kunnen de kosten voor vervanging bij ziekte declareren bij het Vervangingsfonds. Het Vervangingsfonds bekijkt jaarlijks wat de verhouding is tussen de betaalde premie en de gedeclareerde kosten. Een hoge declaratie door veel vervanging, leidt tot het betalen van een boete, een malus. De verhouding betaalde premie en gedeclareerde kosten over het schooljaar 2008-2009 was voor het tweede achtereenvolgende jaar gunstig waardoor geen malus is betaald aan het Vervangingsfonds.

Cursusjaar	Premie %	Premie	Declaratie	Verhouding	Trede	Toeslag	Malus
2001/2002	6,75%	336.355	318.008	94,55 %	0	0,00%	0
2002/2003	6,75%	362.783	478.167	131,81%	3	1,72%	85.771
2003/2004	6,75%	368.327	538.171	146,11%	3	1,87%	92.614
2004/2005	6,75%	380.790	417.176	109,56%	1	0,50%	23.121
2005/2006	8,60%	454.038	491.838	108,33%	1	0,50%	24.685
2006/2007	8,83%	400.804	569.315	142,04%	3	1,87%	89.290
2007/2008	7,85%	405.710	403.690	99,50%	0	0,00%	0
2008/2009	7,98%	447.328	404.991	90,52%	0	0,00%	0

Tabel 7: premie en declaratie Vervangingsfonds

Uitbesteding ziektevervangning

In 2008 is het regelen van ziektevervangning van onderwijspersoneel tot grote tevredenheid uitbesteed aan een extern bureau dat dit tot haar kerntaak rekent. In 2009 is deze samenwerking voortgezet en heeft dit bureau tevens de opdracht gekregen om het invallerpotentieel in kaart te brengen. Zo kunnen we ervoor zorgen dat de kwalitatief beste invallers bij ziekte voor de klas komen. Bij het invullen van vacatures maken we ook gebruik van deze gegevens.

2.6. Middelenmanagement

Voor middelen geldt het structurele probleem van onvoldoende rijksbijdragen om de kosten te kunnen dekken. Een aanhoudend en voortschrijdend probleem die in ieder geval in de Noordelijke provincies bij meerdere besturen aanwezig is.

2.6.1. Onderhoudsplanung

In 2009 is een rapport verschenen van de VNG waarin aangegeven is dat ongeveer € 340 miljoen dat beschikbaar is voor onderwijshuisvesting bij de gemeenten niet geïnvesteerd wordt in het Onderwijs. Enorme bedragen gezien de gemiddeld slechte staat van de schoolgebouwen in Noord-Nederland. Ook bij de scholen van L&E zijn overschrijdingen op de huisvestingsonderdelen aanwezig, waarbij investeringen in de schoolgebouwen financiële voordelen kunnen opleveren. De sectordirectie heeft dit onderwerp in de gesprekken met de gemeenten reeds op de agenda gezet. In 2010 zal hier verder op ingegaan worden.

Mede door intensief overleg met een externe deskundige via een strakke planning en controlcyclus wordt de vinger aan de pols gehouden wat betreft uitvoering en kostenbeheer. Bij de vaststelling van de jaarlijkse onderhoudsbegroting wordt zeer kritisch omgegaan met wenselijk en noodzakelijk onderhoud. Het uitgangspunt is daarbij vanwege de beperkte financiële middelen sober- en doelmatigheid.

2.6.2. Energie

Eind 2008 is een aantal scholen geanalyseerd op het energieverbruik. De conclusies uit de rapportage zijn in het voorjaar van 2009 besproken. Uit de conclusies bleek dat middels bouwkundige aanpassingen door de gemeente besparingen op het energieverbruik realiseerbaar



zijn en dat de terugverdientijd gemiddeld meer dan vijf jaar is. Verder bleek dat kleinere modificaties aan bijvoorbeeld de waterpomp (bij CV ketels) ongewenste gevolgen (pompvervanging) kunnen hebben en dat de effecten van LED-verlichting (afschrijvingsduur) nog niet voldoende bekend zijn. Mede gezien de kleine scholenproblematiek en de leerlingenkrimp en mogelijke ontwikkelingen daarin en de beperkte investeringsmogelijkheden is afgezien van deze investeringen, terwijl onze scholen wel zeer aanzienlijke overschrijdingen op energie hebben. Zoals reeds in paragraaf 2.6.1 is aangegeven worden in gesprekken met de gemeenten de komende periode deze onderwerpen op de agenda gezet.

2.7. Risicomanagement

2.7.1 Aanleiding

Om nader inzicht te verkrijgen in het risicoprofiel, het risicomanagement en het gewenste weerstandsvermogen per sector en voor het gehele Schoolbestuur L&E is in 2008 een risicoanalyse uitgevoerd. De risico's op korte en middellange termijn, intern als extern zijn geïnventariseerd en geanalyseerd. De bevindingen zijn vervolgens afgezet tegen de doelstellingen van het bestuur en de sector primair onderwijs. Na de inschatting en beoordeling van de risico's en de mogelijke gevolgen hiervan is het gewenste weerstandsvermogen en de investeringsruimte vastgesteld. Deze risicoanalyse is voor het jaar 2009 opnieuw tegen het licht gehouden. Geconcludeerd kan worden dat geen grote wijzigingen in de risico's en hierdoor in het risicoprofiel aanwezig zijn. Hierdoor zal de gewenste bufferfunctie voor de sector Primair Onderwijs niet wijzigen.

Het risicomanagement bestaat uit drie fasen, namelijk het strategisch risicomanagement, het bepalen van de jaarlijkse reservebuffer en het vaststellen van het benodigde weerstandsvermogen. De eerste fase, het strategisch risicomanagement is doorlopen in een aantal stappen, namelijk;

1. Beschrijving van de externe en interne omgeving;
2. Formuleren van belangrijkste doelstellingen van de sector;
3. Identificeren van gebeurtenissen, hier worden de risico's tegen de doelstellingen afgezet;
4. Risicobeoordeling, hier worden de risico's beoordeeld op waarschijnlijkheid en gevolgen;
5. Reactie op risico, worden risico's vermeden, geaccepteerd, verzekerd of beheerst;
6. Control activiteiten, Informatie & communicatie en bewaking, hier wordt een korte vooruitblik gegeven hoe de risicoanalyse binnen de planning en control cyclus past.

2.7.2. Externe ontwikkelingen

De voornaamste externe ontwikkelingen voor de sector primair onderwijs zijn:

- *Demografische situatie*, de demografische situatie in onze regio laat een duidelijke verwachte daling van de instroom van nieuwe leerlingen zien. De verwachting is dat het aantal leerlingen hiermee op termijn fors gaat dalen, tussen de 10-20%. De daling van het aantal leerlingen leidt tot kleinere scholen, een daling van de bekostiging ten opzichte van de vaste lasten van de gebouwen en noodzakelijke inkrimping van de formatie.
- *Concurrentie*, het bestuur ondervindt de effecten van concurrentie met het bijzonder onderwijs. Er is een constante lijn waar te nemen ten opzichte van de deelnemings- en belangstellingspercentages waardoor dit risico waarschijnlijk niet gelijk grote gevolgen zal hebben, maar door de daling van het aantal leerlingen in de gehele regio zal er steeds meer druk ontstaan bij scholen en besturen om leerlingen te interesseren voor de eigen scholen;



- *Lokaal Educatieve Agenda*, in de gemeenten waarin Schoolbestuur L&E onderwijs verzorgt is onvoldoende uniformiteit en daadkracht wat betreft de invulling van de lokale educatieve agenda en regionale activiteiten met betrekking tot passend onderwijs. Dit maakt het complex om eenduidige afspraken te maken en gerichte activiteiten te ontwikkelen.
- *Onderwijsgebouwen*, de groepsafhankelijke baten van het ministerie, die voor gebouwonderhoud, energie, tuinonderhoud en schoonmaak zijn lager dan de vaste kosten voor het beheer van de gebouwen. Vooral de energielasten en onderhoudslasten zijn fors hoger dan de baten. Zowel lokaal als landelijk is het complex om deze financiering van de gebouwen in balans te krijgen en te houden. Landelijk zal pas in 2011 de financiering worden geëvalueerd en wellicht worden aangepast. Lokaal zal er een langdurig accommodatiebeleid met de gemeenten afgesproken moeten worden om de vaste lasten voor onderwijshuisvesting voor alle denominaties terug te dringen.
- *Hoge kosten leerlingenzorg*, er is een trend waar te nemen dat steeds meer leerlingen extra begeleiding nodig hebben. De scholen ontvangen alleen extra middelen voor onderwijsachterstanden en leerling gebonden financiering. De middelen die hiervoor beschikbaar zijn blijken in veel gevallen niet toereikend, omdat ook veel leerlingen die niet onder deze indicaties vallen toch meer specifieke begeleiding nodig hebben. Wel heeft het Ministerie het afgelopen jaar onze regio specifiek aangewezen als onderwijsachterstandsgebied.
- *Bezuinigingen vanuit het ministerie van OCW*: Het komende schooljaar wordt door het Ministerie een bezuiniging doorgevoerd op het budget bestuur en management, welke voor Schoolbestuur L&E een effect van ongeveer € 200.000,- heeft. Er worden signalen opgevangen dat dit niet de laatste bezuinigingen zijn, concreet is hier echter nog geen informatie over beschikbaar.

2.7.3. Interne ontwikkelingen

De voornaamste interne ontwikkelingen voor de sector Primair Onderwijs zijn:

- *Kwaliteitszorg*, de kwaliteit van de L&E scholen is over het algemeen goed. Door de invoering van een eenduidig leerlingvolgsysteem hebben de directeuren, interne begeleiders en bovenschoolse directie inzicht in de kwaliteit en de onderwijsresultaten en -opbrengsten. Deze uitkomsten leveren ken- en stuurgetallen waarmee de gesprekken met betrekking tot opbrengstgericht werken gevoerd kunnen worden. Hieruit kunnen de juiste activiteiten worden gedestilleerd.
- *Kwetsbaarheid kleine scholen*, van de 22 scholen zijn 18 kleiner dan 145 leerlingen, de norm die het ministerie hanteert voor een kleine scholen toeslag. Elf scholen hebben minder dan 75 leerlingen. De kwetsbaarheid van deze scholen is een belangrijk aandachtspunt, niet alleen de exploitatie van deze scholen, maar ook vooral de onderwijskwaliteit door relatief kleine teams, veel combinatiegroepen en lastige splitsingen van groepen.
- *Taken directie kleine school, doordat de directie* van relatief kleine scholen vaak meerdere taken heeft buiten haar directietaken voeren zij werkzaamheden uit die niet bij hun inschalingniveau horen. Ook het aansturen van het team in combinatie met lesgevende of andere taken blijkt steeds lastiger doordat er steeds meer verwacht wordt van de schoolleiding.
- *Beperkte instroom/doorstroom*, doordat er binnen de organisatie weinig uitstroom is en er tevens een daling van het aantal leerlingen is, worden geen nieuwe leerkrachten aangenomen. Hiermee is een natuurlijke input en actuele kennis van pedagogische - en didactische ontwikkelingen geen automatisme meer in de teams en zal dit op een andere wijze georganiseerd moeten worden.



- *Strategisch personeelsbeleid*, het personeelsbeleid en de professionalisering zal op strategisch niveau verder doorontwikkeld moeten worden om te voldoen aan de verwachtingen van leerkrachten en de wettelijke verplichtingen zoals opgenomen in het Convenant LeerKracht. Het integraal personeelsbeleid (IPB) zal in 2010 wordt aangepast.
- *Competenties personeel en directie*, de uitgezette koers en de door de politiek aangekondigde onderwijskundige ontwikkelingen stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteiten en competenties van het personeel en het management. Er zal nadrukkelijk in moeten worden gezet op het blijven ontwikkelen en professionaliseren van personeel en management.
- *Verzuim personeel*, het risico van verzuim is voor een deel te ondervangen doordat kosten die worden gemaakt met het vervangen van ziek personeel kan gedeclareerd kunnen worden bij het Vervangingsfonds. Hoge declaraties brengen wel een malus met zich mee. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de continuïteit van het vervangingsfonds al langer openlijk ter discussie wordt gesteld waardoor het schoolbestuur in de toekomst waarschijnlijk volledig financieel verantwoordelijk wordt voor het verzuim. Veel verzuim betekent tevens veel wisselende gezichten voor de klas en een gevaar voor de continuïteit en kwaliteit. Verder kan langdurig verzuim (langer dan 2 jaar) leiden tot uitstroom van medewerkers in de WIA, waardoor de WGA (werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten) premie kan stijgen. Het afgelopen jaar is dit binnen Schoolbestuur L&E aan de orde.
- *Staat van gebouwen*, de huidige staat van de gebouwen is niet in alle gevallen in overeenstemming met de onderwijskundige ambities van het schoolbestuur.
- *Staat infrastructuur ICT, elektra en klimaatbeheersing*, ook hier geldt dat de ambities van het schoolbestuur lastig realiseerbaar zijn met in een aantal gevallen verouderde infrastructuur.

2.7.4. Acties

Het belang om op de juiste manier te anticiperen op de risico's wordt door het schoolbestuur onderkend. Er is een viertal mogelijkheden om met risico's om te gaan: accepteren, delen/verzekeren, vermijden en beheersen. Op een aantal risico's is in 2008 en in 2009 reeds geanticipeerd.

Vanaf 2008 is de demografische situatie in de regio in kaart gebracht. Dit is van belang om tijdig te kunnen anticiperen op een eventuele daling van het aantal leerlingen. Verder is actief op zoek gegaan naar samenwerkingsvormen met onder andere omliggende besturen om de huidige voorzieningen en kwalitatief goed onderwijs te kunnen blijven bieden.

Met het in 2008 vormgeven van het nieuwe kwaliteitstraject is een impuls gegeven aan de doelstellingen om taal en rekenen op de scholen te verbeteren en is een begin gemaakt voor een sluitend kwaliteitszorg- en leerlingvolgsysteem. Dit traject is in het jaar 2009 verder doorgevoerd binnen onze scholen. Verder is met de introductie van een nieuw leerlingvolgsysteem op alle niveaus de behaalde onderwijsopbrengsten inzichtelijk en kunnen onderwijsdoelstellingen scherp worden neergezet.

Op het gebied van personeelsmanagement is een aantal activiteiten ondernomen om het integraal personeelsbeleid te verbeteren. Het ziekteverzuimpercentage is in 2009 ten opzichte van 2008 en 2007 door een aantal doeltreffende interventies verder gedaald.

In 2009 heeft er een standaardisatie van ICT plaatsgevonden op alle scholen waarmee de kwaliteit van ICT weer aansluit op de ambities van het schoolbestuur. Verder is in 2009 een pilot onderwijsteams gestart. Hiermee willen wij binnen een nieuwe structuur een aantal risico's



met betrekking tot de hoeveelheid personeel voor de klas en de kwaliteit van personeel en directie binnen onze scholen opvangen. In dat kader is in 2009 ook een start gemaakt met de L&E academie, waarin een aantal professionaliseringsactiviteiten worden ondernomen. Onder andere de scholing met betrekking tot subsidie taal en rekenen is ondergebracht in de academie.

2.7.5. Conclusie

Op basis van de uitkomsten van de risico-inventarisatie en beoordeling in 2008 is vervolgens gekeken naar het gewenste niveau van het weerstandsvermogen. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen een bufferfunctie en een financieringsfunctie. Het bepalen van het gewenste niveau van de bufferfunctie is op twee manieren berekend. Volgens beide berekeningen bedraagt het gewenste weerstandsvermogen ten behoeve van de bufferfunctie ongeveer 25%. De update van de risicoanalyse in 2009 laat zien dat er een aantal acties is ondernomen om risico's op te vangen. Daarentegen zijn echter ook nieuwe risico's te benoemen of zijn reeds genoemde risico's groter geworden. Het betreft hier onder andere de bezuinigingen vanuit het ministerie, welke een groot financieel risico met zich meebrengt. De daling van het leerlingenaantal kan als een groter risico gezien worden, aangezien het niet alleen de krimp betreft, maar ook het verlies van marktaandeel. Verder is de WGA premie van Schoolbestuur L&E als geheel toegenomen, door een toegenomen uitstroom van medewerkers in de WIA. Zowel de kans op als de aard van de risico's zijn hierdoor toegenomen, waardoor de benodigde bufferfunctie toeneemt naar 30%.

Naast de bufferfunctie heeft het weerstandsvermogen ook de functie om toekomstige investeringen te financieren, het betreft dan een bestemmingsreserve. Voor het risico voortkomend uit de huidige staat van gebouwen en inventaris geldt dat het verstandig is een bestemmingsreserve van omstreeks 5% van de jaarlijkse exploitatie te creëren. Hieruit dient de kwaliteitsverbetering van de gebouwen betaald te worden, dit mede om het hoge bedrag voor energie omlaag te brengen. Ook kunnen uit deze reserve de eerste jaren de exploitatietekorten op energie en onderhoud betaald worden. Daarbij dient ook opgemerkt te worden dat de staat van de gebouwen momenteel niet aansluit op de door het schoolbestuur uitgesproken ambities. Het creëren van voldoende financiële middelen is daarom een cruciale stap. Samengevat komt het gewenste weerstandsvermogen van de sector Primair Onderwijs uit op 35%.

Het weerstandsvermogen van de sector PO ultimo 2009 kan als volgt worden weergegeven:

Reserves ultimo 2008	3.637
Resultaat 2009	636
Stand reserves ultimo 2009	4.273
Baten 2009	11.885
Weerstandsvermogen %	36%
(bedragen * 1.000 euro)	

De feitelijke hoogte van het weerstandsvermogen in 2009 bedraagt 36%. Dit betekent dat ultimo 2009 het weerstandsvermogen van de sector PO als toereikend kan worden omschreven om de ingeschatte risico's op te vangen en investeringen te kunnen doen in de kwaliteitsverbetering van de schoolgebouwen.



2.8. Samenvatting exploitatie

In deze paragraaf wordt het exploitatieresultaat van Schoolbestuur L&E sector primair onderwijs gepresenteerd en toegelicht. Het resultaat over 2009 uit de gewone bedrijfsvoering luidt € 636.000 positief. Dit is € 991.000 positiever dan begroot (-/- € 355.000).

2.8.1. Wijziging regelgeving

Als gevolg van de verplichte toepassing in de regelgeving voor de jaarverslaggeving dat onderwijs specifieke zaken behandelt en de interpretatie hiervan wijzigen in het verslagjaar 2009 enkele zaken in de jaarrekening ten opzichte van 2008. We noemen hier de voor Schoolbestuur L&E, sector Primair Onderwijs, van toepassing zijnde wijzigingen:

1. Op basis van de nieuwe verslaggevingvoorschriften RJ 660 en RJ 271 is in 2008 een voorziening voor jubileaverplichtingen gevormd. De grondslag voor de hoogte van deze voorziening is dat alle medewerkers in dienst bij de sector op 25 jarige leeftijd in dienst zijn gekomen. In 2009 is de grondslag gewijzigd naar de werkelijke leeftijd op het moment van indiensttreding. Hierdoor komen minder mensen in aanmerking voor een 40-jarig jubileum. In 2009 betekent dit voor de sector Primair Onderwijs een vrijval van € 115.000;
2. In 2009 is ten opzicht van voorgaand verslagjaar de grondslag van de Bapo-voorziening gewijzigd. Voorgaand jaar is gerekend met een aangenomen opname percentage van 70%. In 2009 wordt gerekend met een 5 jaar gemiddelde op basis van werkelijke opname. Voor de sector PO betekent dit een vrijval van € 40.000, aangezien het opname percentage ongeveer 35% betreft;
3. In 2010 zal op basis van de laatste signalen de voorziening Bapo kunnen verdwijnen. De Bapo kosten zullen in deze nieuwe situatie via de loonkosten gaan (zelfde als in jaren 2008 en 2009). Hoe omgegaan zal worden met de reeds gespaarde rechten is op dit moment nog niet bekend.

2.8.2. Verschillen en analyse van verschillen begroting/ exploitatie 2009

	Begroting	Realisatie	Vershil
(x € 1.000)	€	€	€
Begroting (resultaat)			-355
Rijksbijdragen	10.732	11.126	394
Overige overheidsbijdragen	451	624	173
Overige baten	159	135	-24
Personele lasten	9.634	9.255	379
Afschrijvingen	232	240	-8
Huisvestingslasten	879	887	-8
Overige instellingslasten	952	866	86
Saldo financiële baten en lasten	0	0	0
Exploitatieresultaat			636



Rijksbijdragen

De Rijksbijdragen zijn gestegen ten opzichte van de begroting door een aanpassing van de bekostigingsvariabelen 2008-2009 en 2009-2010. De extra baten die betrekking hebben op het deel van 2008 zijn ook opgenomen in de exploitatie van 2009. Verder is door de intensivering van het convenant Leerkracht over heel 2009 een aanpassing van de lonen en salarissen doorgevoerd. De extra baten die hiervoor beschikbaar komen (het ministerie heeft besloten het betaalritme van het personeels- en arbeidsmarktbeleid naar voren te halen) zijn opgenomen onder de rijksbijdragen. Verder is extra groeiformatie ontvangen door een leerlingenstijging op de Tiggeldobbe en is er een eenmalige compensatie voor de nieuwe gewichtenregeling ontvangen. Een groot deel van de extra Rijksbijdragen is gekoppeld aan een prijsstijging in de lonen en salarissen. In de Rijksbijdragen zijn ook de overige subsidies vanuit het Ministerie van OCW opgenomen.

De subsidie voor voor- en vroegschoolse educatie is niet juist opgenomen in de begroting, waardoor een negatief effect ontstaat. Er worden extra baten ontvangen voor onderwijsachterstanden en een hogere leerling gebonden financiering doordat meer rugzakgelden zijn toegewezen dan waar rekening mee is gehouden in de begroting 2009. Samenvattend betreffen de wijzigingen:

1. Cao Wijzigingen		€211.000,-
2. Groeiformatie Tiggeldobbe		€ 30.000,-
3. Compensatie gewichtenregeling		€ 40.000,-
4. Voor en vroegschoolse educatie	-/-	€ 23.000,-
5. Onderwijsachterstanden		€ 58.000,-
6. Materiële instandhouding		€ 15.000,-
7. Leerling-gebonden financiering		€ 44.000,-
8. P&A budget		€ 10.000,-
9. Divers		<u>€ 9.000,-</u>
Totaal		€394.000,-

Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen zijn toegenomen ten opzichte van de begroting. In hoofdlijnen wordt deze stijging veroorzaakt door een hogere gemeentelijke bijdrage voor schoolbegeleiding en voor tuinonderhoud, speeltoestellen en energie. De begrote bedragen zijn hierbij voorzichtig ingeschat. Ook is er een hogere vergoeding ontvangen vanuit het samenwerkingsverband. Deze hogere vergoeding ontstaat door een afrekening vanuit het schooljaar 2007-2008 die in 2009 beschikbaar is gekomen. Samenvattend betreffen de wijzigingen:

1. Gemeentelijke bijdrage Schoolbegeleiding		€ 54.000,-
2. Gemeentelijke bijdrage tuinonderhoud, speeltoestellen en energie		€ 27.000,-
3. Samenwerkingsverband		€ 79.000,-
4. Divers		<u>€ 13.000,-</u>
Totaal		€173.000,-

Overige baten

De overige baten zijn lager dan de begroting. De oorzaak van deze onderschrijding is een te hoog begrote ontvangst van het vervangingsfonds. Deze bijdrage betreft 75% van de lasten die ingediend worden bij het vervangingsfonds voor onder andere coaching en begeleiding van het team. Doordat deze lasten niet zijn gerealiseerd, worden ook de baten niet ontvangen. Naast



deze daling zijn er wel extra verhuuropbrengsten ontvangen. Samenvattend betreffen de wijzigingen:

1. Bijdrage vervangingsfonds	-/-	€ 24.000,-
2. Verhuuropbrengsten		€ 5.000,-
3. Divers	-/-	€ 5.000,-
Totaal	-/-	€ 24.000,-

Personele lasten

De personele lasten kunnen onderverdeeld worden in de lonen en salarissen en in de overige personele lasten. Onder de overige personele lasten vallen onder andere: cursuskosten, bedrijfsgezondheidszorg en extern personeel.

De lonen en salarissen zijn ten opzicht van de begroting gestegen. Zoals eerder aangegeven heeft een aanpassing van de lonen en salarissen plaatsgevonden door een stijging van verschillende premies en een intensivering van het convenant Leerkracht. Naast de stijging door de prijsvariabelen heeft ook de inzet effect op de loonkosten. Op de verschillende categorieën zijn de volgende verschillen in inzet aanwezig:

- Schoolformatie; 0,87 FTE minder ingezet dan begroot;
- Schooldirecteuren; 0,19 FTE meer ingezet dan begroot;
- Gezamenlijke diensten; 1,29 FTE meer ingezet dan begroot;
- Bovenschoolse inzet; 1,19 FTE minder ingezet dan begroot

Per saldo is de inzet van de formatie in 2009 nagenoeg gelijk aan de begrote formatie. Dit heeft dan ook geen grote invloed gehad op de loonkosten

De overige personele lasten zijn flink lager dan begroot. Het grootste deel van de onderschrijding wordt veroorzaakt door een vrijval van de voorziening Bapo en de voorziening jubilea. Hierover is eerder in het verslag reeds informatie verstrekt.

Met betrekking tot de inhuur van extern personeel is er enerzijds een verschuiving geweest van financiële en personele medewerkers die in vaste dienst zijn gekomen. Anderzijds is er meer extern personeel ingezet dan begroot. Dit is veroorzaakt door: 1) inzet interim directie school, 2) ondersteuning sector directie, 3) administratief medewerkster en 4) verwerking schoolbankrekeningen. Daarnaast hebben de scholen in 2009 minder extern personeel ingezet.

De realisatie van cursuskosten blijft achter bij begroting. Er is beduidend minder inzet gepleegd op de reguliere (individuele) scholing. Dit heeft grotendeels te maken met het verscherpte toezicht op de nascholing in relatie tot de schooljaarplannen. Wel is er in 2009 veel (gebundelde) scholing ingezet m.b.t. de Reken- en Taalpilot. Hiermee is een begin gemaakt met de vorming van de L&E Academie. In het begrotingstraject 2011 zal een duidelijke relatie met de schooljaarplannen worden gelegd zowel wat betreft de individuele scholing als de gebundelde scholing.

De vacatures zijn in eerste instantie door extern personeel ingevuld of er is gekozen voor een interne (tijdelijke) oplossing. Hierdoor is afgezien van advertenties.

De kosten voor activiteiten personeel (schooljaar 2008-2009) als onderdeel van de externe begeleiding in de zorgbegroting zijn voor het grootste deel al in 2008 gerealiseerd (3/4e in plaats van 5/12e). Daarnaast is in het begrote bedrag een gedeelte van 2010 meegenomen. In



het begrotingstraject 2011 zal meer aandacht moeten worden besteed aan de inschatting van de te verwachten kosten. (schooljaar versus kalenderjaar).

De lasten voor terugdringen van ziekteverzuim, zoals opgenomen in de begroting, zijn niet gerealiseerd. Verder worden er een aantal BHV kosten pas ingezet in 2010.

Met betrekking tot de premie vervangingsfonds is in begroting uitgegaan van een malus (Tredeling is >0, boete). Door een daling van het ziekteverzuim in 2009 is dit niet aan de orde.

De diverse personeelskosten zijn lager dan begroot door een bijdrage van het bestuur voor de omvorming naar Montessorionderwijs.

Samenvattend betreffen de wijzigingen:

1. Brutolonen en salarissen (-/-uitkeringen)	-/- €201.000,-
2. Mutaties personele voorzieningen	€305.000,-
3. Uitzendkrachten, declaranten, e.d.	€ 33.000,-
4. Cursuskosten	€ 74.000,-
5. Werving personeel (overige)	€ 14.000,-
6. Activiteiten personeel (overige)	€ 74.000,-
7. Bedrijfsgezondheidszorg (overige)	€ 35.000,-
8. Premie vervangingsfonds (overige)	€ 29.000,-
9. Divers (overige)	<u>€ 16.000,-</u>
Totaal	€379.000,-

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn iets hoger dan begroot. Afwijkingen kunnen zich altijd voordoen doordat meer of minder is geïnvesteerd door een bepaalde reden of dat investeringen eerder of later plaatsvinden dan de gemiddelde afschrijvingstermijn van 6 maanden (investeringen kunnen zowel in januari als in december plaatsvinden, hierdoor wordt in de begroting rekening gehouden met een gemiddeld investeringsmoment halverwege het kalenderjaar).

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn in lijn met de begroting. De energiekosten en het klein onderhoud zorgen voor een kleine overschrijding. Met betrekking tot de energiekosten geldt dat er onder de gemeentelijke bijdragen een bedrag is ontvangen als vergoeding voor de gemaakte kosten.

Overige lasten

De overige lasten zijn lager dan opgenomen in de begroting. Wel zijn er zowel overschrijdingen als onderschrijdingen op de verschillende posten die vallen onder deze lasten.

De overschrijding op de overige administratie- en beheerkosten worden voornamelijk veroorzaakt door een hogere bijdrage aan het onderwijsbureau. Ten tijde van het opstellen van de begroting waren de kosten voor 2009 nog niet geheel bekend. Ook zijn er extra modules afgenomen. Verder vallen de kosten CASO (salarissysteem) en de kosten Personeel Zaken (door groter aantal subdienstverhoudingen) hoger uit. Deze bedragen waren niet begroot.

De lagere kosten voor de Bibliotheek worden hoofdzakelijk verklaart uit het feit dat een deel van de kosten zijn geboekt onder abonnementen. De verdere overschrijding op de kosten voor abonnementen, ICT-kosten en overige lasten heeft voornamelijk te maken met hogere ICT



kosten. De begroting voor deze kosten is gebaseerd op een inschatting van de individuele scholen en niet gespecificeerd naar beheerskosten, licentiekosten en overige ICT kosten. Dit maakt het lastig om een gedegen analyse te maken van de werkelijke kosten t.o.v. van de begroting. Een nadere analyse is daarom ook opgenomen in het actieplan 2010. Aan de hand hiervan zullen normen en beleid worden opgesteld. Overigens vallen de kosten t.o.v. 2008 ongeveer 10% lager uit.

Met betrekking tot de reproductiekosten is er sprake van een lichte overschrijding op de begroting. Tegelijkertijd zijn de kosten van 2009 flink toegenomen t.o.v. 2008. Bij een eerste analyse over 2009 bleek dat op schoolniveau men binnen het afgesproken contract is gebleven. Er zijn binnen de individuele scholen wel onder- of overschrijdingen. Een nadere analyse is daarom ook opgenomen in het actieplan 2010. Aan de hand hiervan zullen normen en beleid worden opgesteld.

De afgelopen 3 jaren is er gemiddeld ongeveer € 200.000 ingezet aan leermiddelen. Dit betekent dat de uitgaven in 2009 daarmee iets onder het gemiddelde liggen. De verklaring van de onderschrijding heeft vooral te maken met feit dat de begrote bedragen op schoolniveau te hoog zijn ingeschat. Een nadere analyse is daarom ook opgenomen in het actieplan 2010. Aan de hand hiervan zullen normen en beleid worden opgesteld.

Voor 2009 heeft de GMR geen plan ingediend voor scholing of expertise. Het verplichte budget (CAO) voor reiskosten, scholing en reguliere kosten voor GMR en MR is niet gerealiseerd.

De lagere overige lasten worden voornamelijk veroorzaakt door dubbel begrote lasten voor tussenschoolse opvang. Daarnaast is de personele inzet voor het opzetten van de kweekvijver, L&E academie en het versterken van het onderwijskundig leiderschap van de directeuren via de loonkosten verantwoord. Er is begin 2009 een PR-plan opgesteld. Aan de hand van een nadere analyse (actieplan 2010) zal het PR plan worden geëvalueerd en waar nodig worden aangepast en uitgevoerd. Er is op schoolniveau voorzichtig met de inzet van de cultuurmiddelen omgegaan. In 2010 zullen de nog aanwezige middelen worden ingezet. Samenvattend betreffen de wijzigingen:

1. Overige administratie en beheer	-/-	€ 30.000,-
2. Bibliotheek / mediatheek		€ 6.000,-
3. Reproductiekosten	-/-	€ 6.000,-
4. Vrije leermiddelen		€ 32.000,-
5. Abonnementen, ICT-kosten en overige lasten	-/-	€ 28.000,-
6. Medezeggenschapsraad		€ 11.000,-
7. Tussenschoolse opvang (overige)		€ 48.000,-
8. Personele inzet via de loonkosten (overige)		€ 20.000,-
9. PR&Marketing (overige)		€ 15.000,-
10. Cultuureducatie (overige)		€ 12.000,-
11. Divers		€ 6.000,-
Totaal		€ 86.000,-

2.9. Toekomstparagraaf

In deze paragraaf zal kort worden beschreven wat de landelijke en bestuurlijke toekomstige ontwikkelingen zijn.



2.9.1. Landelijke ontwikkelingen

De volgende landelijke ontwikkelingen spelen de komende periode:

- Verdere uitrol Actieplan LeerKracht van Nederland
- Toezicht op maat
- Passend onderwijs

Verdere uitrol Actieplan LeerKracht van Nederland

Met het Actieplan LeerKracht van Nederland (convenant, zie ook paragraaf 2.5.1.) wil het kabinet de salariëring van leerkrachten versterken. Het actieplan omvat maatregelen voor een betere beloning, meer scholingsmogelijkheden en meer promotiemogelijkheid. Doel van de zogenaamde functiemix is ervoor zorgen dat meer leraren onder bepaalde voorwaarden promotie kunnen maken naar een hogere salarisschaal. De loopbaanmogelijkheden van leraren worden daarmee verbeterd en het beroep aantrekkelijker voor zowel de huidige en toekomstige leraren. Een potentieel probleem hierbij is dat de minister niet volledig de middelen beschikbaar stelt om deze maatregelen uit te voeren.

Per 1 augustus 2010 dient een start gemaakt te worden met de herstructurering van het functiebouwwerk, dat wil zeggen de nieuwe opbouw van de leraarfuncties (LA, LB en LC). De verwachting is dat de scholen in de bekostiging slechts voor 75% van de meerkosten zullen worden gecompenseerd. In de begroting 2010 is reeds rekening gehouden met de financiële consequenties van de invoering.

In de eerste helft van 2010 zullen de eerste keuzes moeten worden gemaakt hoe de functiemix bij L&E vorm krijgt binnen het (totale) IPB. Per augustus 2010 zullen deze keuzes werkelijkheid worden binnen het functiebouwwerk.

In 2010 zal onder begeleiding van een extern adviseur het functiebouwwerk worden vormgegeven.

Toezicht op maat

Vanaf 2008 hanteert de onderwijsinspectie een nieuw toezichtskader. De grootste verandering is dat niet langer schooldirecties het aanspreekpunt zijn van de onderwijsinspectie, maar het bevoegd gezag. Het bevoegd gezag krijgt door wijzigingen in de Wet op het Onderwijstoezicht (WOT) meer zelfstandigheid. Dit gaat gepaard met verantwoording. Het toezicht werkt op basis van een risicoprofiel. Op bestuursniveau wordt eenmaal per jaar een risicoprofiel opgesteld op basis van een risicoanalyse op de kwaliteit. Een andere verandering is dat ook de financiële positie van scholen beoordeeld wordt. De kwaliteit wordt mede getoetst in relatie met de besteding van de middelen.

Passend onderwijs

Passend onderwijs betreft de leerlingen die extra zorg nodig hebben. In de huidige situatie zijn een aantal knelpunten gesignaleerd. Centraal hierin staat de zorgplicht, dit houdt in dat het schoolbestuur verantwoordelijk is om een leerling passend onderwijs aan te bieden. Als een schoolbestuur dit zelf niet kan moet zij dit in samenspraak met andere scholen realiseren. De positie van de ouders hierin wordt versterkt. De huidige zorgstructuren bestaan uit WSNS, LGF en speciaal onderwijs. Uit evaluatie blijkt dat veel dingen goed gaan, maar dat er ook situaties zijn waarin kinderen tussen wal en schip terechtkomen. Door de schoolbesturen hiervoor verantwoordelijk te maken wil het kabinet deze situatie verbeteren.



2.9.2. Sector Primair Onderwijs

In het jaarplan 2010 zijn de doelen van de sector Primair Onderwijs gepresenteerd. De bijbehorende begroting is de financiële onderbouwing van het jaarplan. De plannen voor het jaar 2010 kunnen worden onderverdeeld in een regulier programma, waarin de verschillende noodzakelijke onderwerpen aan bod komen (onder andere ziekteverzuim en huisvesting) tezamen met een aantal specifieke ontwikkelingen als de functiemix. Naast het reguliere programma is een specifiek investeringsprogramma op kwaliteit neergezet. Om de genoemde kernambities uit het koersplan te kunnen realiseren vinden wij het noodzaak een extra impuls te geven op onder andere de onderdelen taal, lezen en rekenen. Voor dit investeringsprogramma zijn subsidies aangevraagd en leiden uiteindelijk tot een programma van ruim € 150.000,- in 2010 en 2011.

Het reguliere programma en het investeringsprogramma resulteren in onderstaande begroting voor 2010. Het tekort van ongeveer € 200.000,- wordt in 2010 voor 120.000,- gedekt uit bestemmingsreserves (voor een aantal investeringen is in het verleden gespaard). Het overige tekort zal een daling van het eigen vermogen veroorzaken. Wanneer een vergelijking tussen personele inkomsten en uitgaven en materiële inkomsten en uitgaven wordt gemaakt, blijkt dat de overschrijding hoofdzakelijk aanwezig is op het materiële deel. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan overschrijdingen op de huisvestingslasten.

Sector Primair Onderwijs	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting
	2008	2009	2009	2010
	€	€	€	€
3 BATEN				
3.1 Rijksbijdragen OCW	10.431.751	10.731.645	11.126.049	11.034.225
3.2 Overige overheidsbijdragen	547.452	451.030	623.808	411.300
3.5 Overige baten	65.421	159.245	135.007	47.450
Totaal baten	11.044.623	11.341.920	11.884.864	11.492.975
4 LASTEN				
4.1 Personele lasten	9.299.884	9.633.538	9.255.089	9.426.559
4.2 Afschrijvingen	346.949	232.372	239.861	268.803
4.3 Huisvestingslasten	936.332	879.132	886.535	955.579
4.4 Overige lasten	591.719	952.252	866.971	1.047.058
Totaal lasten	11.174.883	11.697.294	11.248.456	11.697.999
Saldo exploitatie	-130.260	-355.374	636.408	-205.024
Vanuit bestemmingsreserves:				120.974
				- 84.050

Ook in meerjarig perspectief blijkt dat de baten niet dekkend zijn voor de lasten de komende jaren. Hierdoor is in het voorjaar van 2010 een grondige analyse gemaakt van de financiële problematiek binnen de sector Primair Onderwijs. Op basis van deze analyse zijn een aantal keuzes gemaakt en uitgangspunten bepaald die het exploitatieresultaat gedurende de komende jaren gaan beïnvloeden. Naast de reeds gemaakte keuzes zijn er een aantal acties benoemd die de komende maanden verder uitgewerkt gaan worden en de komende jaren een positief effect gaan hebben op het exploitatieresultaat. De genoemde acties zijn verwerkt in de notitie "meerjarenperspectief" die uitgebreid is gecommuniceerd met de schooldirecteuren, de GMR en het bestuur. Belangrijkste uitgangspunt binnen dit meerjarenperspectief blijft echter de ontwikkeling van de onderwijskundige resultaten, zoals de ambitie is benoemd in het koersplan 2009-2013.



3. Voortgezet Onderwijs

3.1. Resultaten en opbrengsten

De resultaten en opbrengsten worden per sector toegelicht aan de hand van de in de begroting en activiteitenplan 2009 opgenomen doelstellingen.

De strategie en het beleid zoals vastgelegd in Visie en Koers 2004-2008 zijn in 2008 opnieuw tegen het licht gehouden en getoetst tijdens de studiedagen omtrent de nieuwbouw. Tijdens de studiedagen bleek dat de huidige Visie en Koers voldoende gewicht en draagvlak heeft om doorgezet te kunnen worden in 2008 en verder. Deze Visie en Koers vormt ook de onderlegger voor de beleidsontwikkeling ten aanzien van het onderwijs en het integraal personeelsbeleid en wordt daarbij ook zelf jaarlijks getoetst aan de nieuwe ontwikkelingen.

3.1.1. Leerlingenaantallen

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van het leerlingenaantal opgenomen. Hierbij is aandacht besteed aan de instroom vanuit het basisonderwijs en het totale aantal leerlingen.

		2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010
Instroom leerlingen vanuit het basisonderwijs						
Uithuizen	OP	49	45	54	40	50
	PC/RK	34	23	28	27	27
	NB	6	5	5	3	5
	SBO	2	-	1	4	2
<i>Subtotaal</i>		<i>91</i>	<i>73</i>	<i>88</i>	<i>74</i>	<i>84</i>
Warffum	OP	67	73	72	83	62
	PC/RK	52	41	47	28	46
	NB	2	2	4	0	2
	SBO	0	0	0	0	0
<i>Subtotaal</i>		<i>121</i>	<i>116</i>	<i>123</i>	<i>111</i>	<i>110</i>
Wehe-den Hoorn	OP	23	21	32	36	28
	PC/RK	8	5	2	5	12
	NB	-	-	-	-	-
	SBO	-	1	-	-	-
<i>Subtotaal</i>		<i>31</i>	<i>27</i>	<i>34</i>	<i>41</i>	<i>40</i>
Totaal		243	216	245	226	234
Totaal aantal leerlingen						
Uithuizen		363	364	388	364	368
Warffum		642	654	667	667	665
Wehe den Hoorn		* 171	149	132	141	165
VAVO		0	5	8	15	20
Totaal		1.176	1.172	1.195	1.187	1.218

Tabel 1: ontwikkeling leerlingenaantal

* Het totaal van 171 leerlingen is inclusief 11 asielzoekerleerlingen. Deze leerlingen zijn overgekomen vanuit ISK Westernieland en hebben in het schooljaar 2005/2006 de school verlaten.

**Legenda:**

OP = Openbaar Onderwijs
 PC/RK = Protestants-christelijk / Rooms-katholiek Onderwijs
 NB = Neutrale Basisschool
 SBO = Speciaal basisonderwijs
 VAVO = Voortgezet Algemeen Volwassenen Onderwijs

Het aantal leerlingen op de teldatum 1 oktober 2009 is 1218 leerlingen. Dit is een stijging van het aantal leerlingen van 31 leerlingen ten opzichte van vorig jaar. De stijging van het aantal leerlingen is vooral opvallend omdat de prognose vanuit het voedingsgebied een dalende prognose voorspelt. Dit is een positieve ontwikkeling. Voor de ontwikkeling van het aantal leerlingen in het voedingsgebied verwijzen wij naar de volgende paragraaf.

In de tabel valt verder op dat het aantal leerlingen dat instroomt in het VMBO stabiel tot licht stijgend is en dat de instroom in de HAVO/VWO stabiel tot licht dalend is. Voor de ontwikkelingen van de instroom per onderwijssoort verwijzen wij naar de tabel.

Interessant is het nog om de ontwikkeling van een aantal specifieke categorieën leerlingen in beeld te brengen. In de tabel hieronder is de instroom van leerlingen naar havo-4 opgenomen. Het gaat hierbij om externe zij-instroom en interne doorstroom vanuit de vierde klas van het vmbo. Verder is in de tabel de ontwikkeling van het aantal VWO-Plus en TL-Plus leerlingen opgenomen.

		2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Instroom leerlingen naar HAVO 4						
Externe zij-instroom		8	9	6	12	16
Interne doorstroom 4 VMBO		16	10	11	15	20
Totaal		24	19	17	27	36
Inschrijving leerlingen VWO-Plus						
		22	25	18	28	26
Inschrijving leerlingen TL-Plus						
		18	19	25	24	25

Tabel 2: ontwikkeling leerlingaantal specifieke categorieën

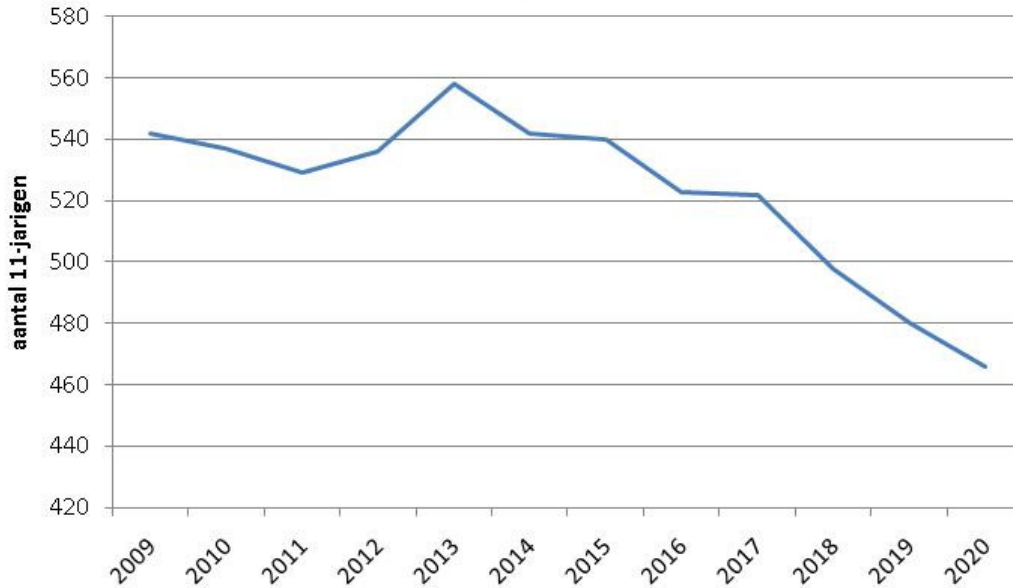
Leerling-prognoses en vergelijking instroom 2009/2010

Zoals ook in het vorige jaarverslag gemeld, bevindt Het Hogeland College zich in een gebied met teruglopende bevolkingsaantallen. Het logische gevolg is dat de 'markt' voor VO-leerlingen terugloopt. Er zijn dus minder leerlingen die vanuit het Primair Onderwijs doorstromen naar het Voortgezet Onderwijs.

In onderstaande grafiek is te zien hoe de ontwikkeling van het voedingsgebied verloopt.



Ontwikkeling voedingsgebied



Bron: Bewerkte bevolkingsprognose van Provincie Groningen

Het Hogeland College onderkent deze ontwikkeling en anticipeert op (minstens) twee manieren:

- HHC houdt systematisch de vinger aan de pols voor wat betreft de verwachte instroomaantallen door middel van jaarlijkse prognoses;
- HHC benadert de markt actief om een dalende instroom te kunnen dempen.

Onderstaande tabel geeft de vooraf verwachte en gerealiseerde instroom in de eerste klassen weer. Hieruit valt af te lezen dat de inspanningen van Het Hogeland College in 2009 een effect sorteerden dat boven verwachting is voor wat betreft de gerealiseerde instroom in het schooljaar 2009-2010. In de onderste rij van de tabel staat de zij-instroom op havo-3 en 4 genoemd. Het betreft hier leerlingen van anderen onderwijsinstellingen die kiezen voor HHC om hun havo-opleiding te volgen.

Werkelijke en geprognosticeerde instroom	Instroom 2009-2010	Prognose instroom 2009-2010
HHC Uithuizen	84	80
HHC Warffum	110	112
HHC Wehe-den Hoorn	40	31
Subtotaal	234	223
Zij-instroom havo-3 en 4 in Warffum	18	n.b.

Conclusie

Ondanks prognoses die een daling voorspelden in het leerlingenaantal, is het leerlingenaantal bij Het Hogeland College juist gestegen in 2009. Dit is natuurlijk positief.



3.1.2. Onderwijsresultaten

In onderstaande tabel is per opleiding procentueel aangegeven hoeveel leerlingen de afgelopen jaren bij Het Hogeland College zijn geslaagd. Tevens zijn de landelijk gemiddelde slagingspercentages weergegeven.

Opleiding	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vwo											
landelijk	88	88	90	93	93	94	94	93	92	92	91
hhc	79	88	92	90	88	95	100	90	79	100	90
Havo											
landelijk	80	86	86	89	90	92	90	89	89	89	87
hhc	84	93	86	94	88	82	92	95	93	83	84
vmbo TL*											
landelijk	86	88	88	95	95	95	94	95	99	94	94
hhc	96	98	94	95	96	93	97	96	93	96	95
Vmbo KB											
BB**											
landelijk	90	91	92	94	93	93	95	96	94	97	95
hhc	98	93	91	99	96	97	97	99	99	93	100

* VMBO TL was voorheen mavo

** VMBO KB BB was voorheen vbo

Inspectiebezoek

De inspectie heeft in 2009 voor de vestigingen van Het Hogeland College het basisarrangement vastgesteld. Dit betekent formeel gezien dat uit de jaarlijkse risicoanalyse naar voren is gekomen dat de inspectie geen aanwijzingen heeft dat er belangrijke tekortkomingen zijn in de kwaliteit van het onderwijs en/of in de naleving van wet- en regelgeving. Informeel gezegd betekent dit dat de school haar zaakjes goed op orde heeft.

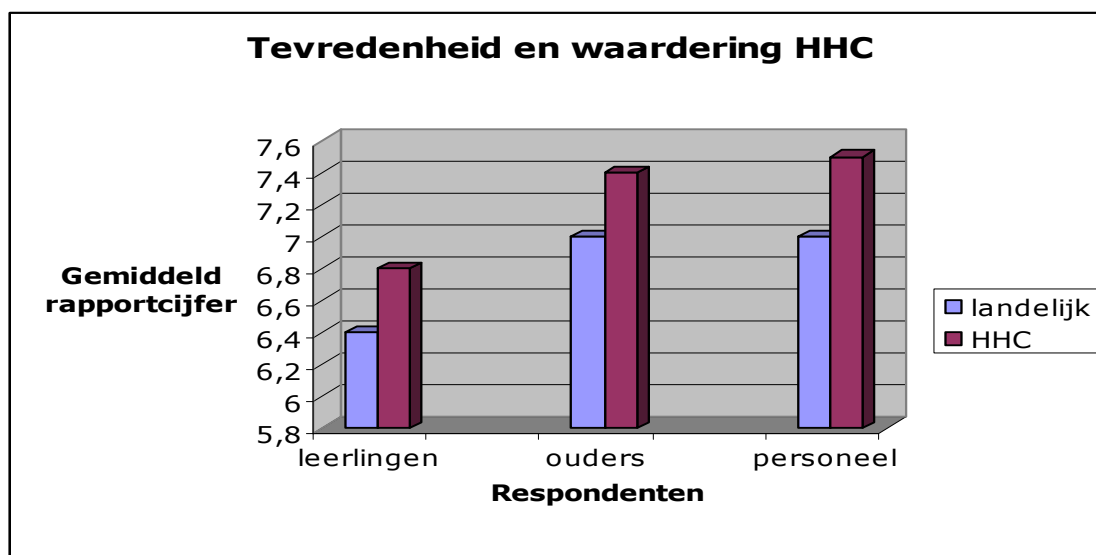
Helaas was er één uitzondering op dit basisarrangement, namelijk voor de theoretische leerweg van de vestiging Wehe-den Hoorn. Op basis van de opbrengstenkaarten, die lieten zien dat deze afdeling onder de landelijke gemiddelden presteerde voor wat betreft het rendement van de bovenbouw en de gemiddelde CE-cijfers heeft in 2009 een nader inspectiebezoek plaatsgevonden. Tijdens dit bezoek hebben directie en docenten aangegeven dat er in hun ogen twee factoren zijn die direct van invloed lijken te zijn op de examencijfers. De wijze van determinatie en plaatsing van leerlingen levert op dat relatief veel zwakkere tl-leerlingen in de tl-afdeling zitten en zij zorgen voor lage gemiddelde cijfers. Daarnaast volgen veel leerlingen een extra vak en doen daar examen in. Bij de uitslagbepaling speelt zo'n vak vaak geen rol. Leerlingen nemen het daardoor minder serieus en behalen een laag cijfer. Dat beïnvloedt wel de gemiddelde examencijfers per vak, zeker bij de kleine leerlingaantallen zoals Wehe-den Hoorn die kent. De inspectie constateerde dat dit waar mocht zijn, maar dat de school daarop actiever kwaliteits- en determinatiebeleid moet voeren en dat er binnen de lessen meer aandacht moet zijn voor activerende werkvormen en differentiatie. De inspectie was wel zeer te spreken over de respectvolle manier waarop leerlingen en docenten met elkaar omgaan, over de sfeer op school en de zorg en begeleiding. Ook het leerstofaanbod en de gerealiseerde onderwijstijd en de naleving van de wet- en regelgeving waren prima in orde. Dat nam niet weg dat de inspectie bij haar standpunt bleef dat de opbrengsten van de tl-afdeling niet goed genoeg waren en beoordeelde zij deze als zeer zwak.

Inmiddels heeft het team van Wehe de bevindingen van de inspectie besproken en is er een plan van aanpak gemaakt om er voor te zorgen dat ook de tl-afdeling weer zo spoedig mogelijk het basisarrangement krijgt toegewezen.

3.1.3. Waardering en tevredenheid

De mening van onze leerlingen, ouders en personeel is voor ons belangrijk. Daarom hebben wij begin 2009 door een extern bureau een tevredenheidsonderzoek laten uitvoeren onder alle geledingen in onze school. Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in hoe de verschillende geledingen de kwaliteit van ons onderwijs en de leerlingenzorg waarderen.

In mei 2009 is hier verslag van uitgebracht. In onderstaande grafiek staan de resultaten.



De cijfers van het onderzoek geven aan de leerlingen en ouders en personeel over het algemeen tevreden tot zeer tevreden zijn over de school. Alle drie de groepen scoren hoger dan de landelijke referentiegroepen. De schoolcultuur in zijn algemeenheid, de begeleiding bij problemen en het contact met de mentor en coördinatoren worden goed gewaardeerd. Er zijn natuurlijk ook verbeterpunten genoemd, zoals de uitleg van de leerstof, de aandacht voor zelfwerkzaamheid en afwisseling in de les en de ondersteuning bij buitenschoolse activiteiten.

We blijven werken aan een goede kwaliteit van onze school. De uitkomsten van het onderzoek worden daarom gebruikt voor het vasthouden en verbeteren van ons onderwijs. Op een beleidsdag in augustus 2009 zijn de resultaten voor Het Hogeland College breed en per vestiging gepresenteerd en besproken door de schoolleiding en alle coördinatoren. De gesignaleerde verbeterpunten zijn vervolgens verwerkt in de HHC-brede activiteitenplannen en de activiteitenplannen per vestiging voor 2010.

3.1.4. Activiteiten

Door de toenemende decentralisatie en deregulering kunnen scholen meer autonoom opereren en hun eigen beleid voeren. Ook voor Het Hogeland College geldt dit en zij ontwikkelt dan ook bewust een eigen koers voor de toekomst binnen de landelijk gestelde kaders. In Visie en Koers zijn de centrale uitgangspunten voor het toekomstig beleid geformuleerd, in het jaarplan 2009



zijn de concrete doelstellingen en actiepunten geformuleerd. Onderstaand zijn de behaalde resultaten voor 2009 beschreven.

HHC breed

Kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid van Het Hogeland College is er primair op gericht leerlingen zo goed mogelijk onderwijs te bieden, waarbij niet de drang naar prachtige beleidsplannen ons leidt, maar de drang om in de klas uitvoering te geven aan die plannen. In 2009 is het hiervoor al beschreven tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder leerlingen, ouders en personeel.

In 2009 is op basis van dit uitgangspunt een grotere focus komen te liggen op het uitlezen en evalueren van onderwijsopbrengsten vanuit het leerlingvolgsysteem op leerling- en groepsniveau, waarbij het de bedoeling is om de bevindingen die daaruit voortvloeien met teams en docenten te bespreken en deze te gebruiken bij eventuele verbeteracties. Hierbij worden ook de constatering van de onderwijsinspectie betrokken. In 2009 is het proces beschreven voor dit kwaliteitsbeleid met de daarbij behorende kwaliteitskalender. In 2010 zal dit gehele proces worden geïmplementeerd. Externe deskundigheid is ingehuurd voor de ondersteuning bij de invoering en uitvoering van het kwaliteitsbeleid.

Teamleren

In 2008 is Het Hogeland College onder begeleiding van een externe onderwijsondersteunende instelling een pilot professionaliseringsproject gestart. Inmiddels ondernemen docenten op alle drie de vestigingen van Het Hogeland College verschillende activiteiten om de professionaliteit te vergroten. In 2009 namen op alle vestigingen groepen docenten deel aan het teamleren. Hierbij zal ook een verbinding gemaakt worden met het proces van integraal personeelsbeleid, professionele cultuur en de persoonlijke ontwikkeling.

Gezonde school

In samenwerking met Verslavingszorg Noord Nederland (VNN) vond het project gezonde school plaats op alle vestigingen. De basis van dit project is de samenwerking tussen leerlingen, ouders en school. Er was eerst voor ouders en mentoren een gezamenlijke voorlichtingsavond over roken, alcohol en drugs, waarna vervolgens de leerlingen met hun mentor met een lessenreeks over deze onderwerpen aan de slag gingen. Het waren leuke en interessante lessen waarbij het in het brugjaar over roken ging, in de tweede klas over alcohol en in de derde over drugs. Het is de bedoeling het project in 2010 te herhalen.

Taal- en rekenbeleid

Het Hogeland College gaat schoolbreed inzetten op samenwerking van de verschillende vakgroepen die te maken hebben met taal en rekenen. Een doel hiervan is het bewustzijn te ontwikkelen van de aanwezigheid van taal en rekenen in de verschillende vakken. Er is een start gemaakt met een plan voor taal- en rekenbeleid. Dit plan heeft een schoolbrede basis maar zal vestigingspecifiek worden uitgevoerd. Onderlinge gedachte van dit plan is dat alle docenten taal- en rekenbewust moeten zijn en dat er in alle lessen integraal aandacht wordt besteed aan taal en rekenen.

In het kader van het taalbeleid is op de vestigingen Wehe-den Hoorn en Uithuizen een mediatheek ingericht.

Maatschappelijke stage (MAS)

Als voorbereiding op de schoolbrede invoering van de maatschappelijke stage is in samenwerking met een begeleider van het CPS een stappenplan invoering maatschappelijke



stage vastgesteld. In dit plan zijn de verschillende stappen beschreven die de school zal zetten om tot een duurzame implementatie van MAS te komen.

De stappen zijn onderverdeeld in vier fasen:

1. Besluitvorming
2. Voorbereiding
3. Uitvoering
4. Evaluatie

Bij de voorbereiding op de maatschappelijke stage horen ook de pilots die inmiddels zijn opgezet op de vestigingen.

Communicatie

In 2009 heeft Het Hogeland College ontwikkelingen in gang gezet om naast de bestaande informatiekanaalen en communicatiemomenten ook andere mogelijkheden te benutten om de communicatie tussen alle geledingen van het personeel (directie, OP en OOP) goed te laten verlopen. De communicatie over het Integraal Personeelsbeleid en de nieuwbouw zijn hiervan goede voorbeelden. Vanaf de start zijn de personeelsleden intensief betrokken bij de gedachtevorming over en het bespreken van deze onderwerpen. Het is de bedoeling deze "bottom-up" manier van communiceren en beleid in de school, voort te zetten.

Vestiging Warffum havo/vwo

Onderwijsontwikkeling

De in gang gezette veranderingen en verbeteringen van het onderwijs zijn dit jaar verder ontwikkeld. Zo wordt het vak natuur en techniek nu ook in klas twee geïntegreerd aangeboden. Daarnaast wordt in de derde klassen bij de keuze van de profielen aandacht besteed aan het vergroten van de interesse van meisjes voor bèta en techniek.

In de onderbouw zijn de vakoverstijgende projecten verder doorontwikkeld. Belangrijk aandachtspunt hierbij was de verhoging van de samenhang door middel van het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen. Bovendien heeft VWO-Plus vanuit de onderbouw een vervolg gekregen in de bovenbouw en is daarin nu ook stevig verankerd. Zo volgden de eerste leerlingen een module van een universitaire studie op de Open Universiteit bij het zogenaamde pre university college (PUC). Ook hoort bij deze verankering van VWO Plus in de bovenbouw het starten met het Cambridge Certificate in English.

Meer organisatorisch van aard was de aanpassing van PTA's (programma's van toetsing en afsluiting) aan de eisen van de nieuwe tweede fase. Alle vaksecties hebben nu een volledig PTA voor de nieuwe tweede fase benoemd. Daarbij zijn nu volledige onderwijsprogramma's ingevoerd. Deze programma's vormen een volledig overzicht van alle becijferde onderdelen waarmee een leerling in een leerjaar te maken krijgt en geeft daarmee een beter beeld van het jaarprogramma dan alleen het PTA.

Verbeteren organisatie

In 2009 hebben we een aantal acties ondernomen om de organisatie te verbeteren. Zo hebben we onder andere de vergaderstructuur gewijzigd waarbij vergaderingen voor de hele vestiging slechts worden georganiseerd als het onderwerpen betreft die iedereen aangaan. Er zijn nu meer deeloverleggen met specifieke onderwerpen en thema's voor direct betrokkenen.



De organisatie zit in een kanteling naar steeds meer digitale communicatie. Dit betekent dat steeds meer documenten voor personeel en leerlingen digitaal beschikbaar worden gesteld via onze interne leeromgeving Teletop. Ook vindt de communicatie meer en meer via Teletop plaats, naast natuurlijk het gewone e-mailverkeer.

Mentoraat en decanaat versterken

Om de aansluiting van de leerlingen die instromen in havo-4 te verbeteren, hebben we het aanmeldings- en begeleidingstraject aangepast. Zo was er voor het eerst een speciale voorlichtingsavond voor instromers. Ook het contact met aanleverende scholen is geïntensiveerd. Waar mogelijk hebben we aan leerlingen met een vmbo-diploma een zogenaamd opscholingsprogramma aangeboden, dat zich met name richt op rekenvaardigheden en begrijpend lezen.

Zorg versterken

De afgelopen jaren is de zorg en zorgstructuur in Warffum ingrijpend veranderd waarbij de zorgcoördinator, naast het organiseren van de gebruikelijke zorg, ook steeds een aantal extra activiteiten initieert. Zo waren er in 2009 twee themamiddagen over leerlingenzorg voor alle collega's. Twee docenten volgden een opleiding voor het geven van sociale vaardigheidstrainingen. Voor wat betreft de organisatie van de zorg hebben de handelingsplannen hun definitieve vorm gekregen en zijn de procedures rondom LGF-leerlingen vastgelegd.

Leerlingenparticipatie

In 2009 heeft de leerlingenraad een stevige plaats in de school gekregen. Ook heeft de leerlingenraad nu een vaste begeleider. De klankbordgroepen van de leerlingen zijn in ontwikkeling. In 2010 zal hier aandacht aan worden besteed. Leerlingen worden meer en meer betrokken bij de organisatie en begeleiding van activiteiten. Naast Advendo en de begeleiding van bovenbouwleerlingen bij het brugklasreisje naar Schiermonnikoog geven bovenbouwleerlingen nu ook bijles aan onderbouwleerlingen. Bij het nieuwbouwttraject hebben de leerlingen ook hun inbreng, onder meer door deel te nemen aan de selectiecommissie. In het vervolgttraject blijven ze ook betrokken.

Teamleren

Het aantal docenten dat deelneemt aan het teamleren neemt in 2010 toe. Centraal doel blijft dat docenten eigenaar worden van hun eigen leerproces. Hiervoor wordt teamleren gebruikt. Een belangrijk middel hierbij is video-interactie. Doel is dat uitwisseling ontstaat over didactiek en pedagogiek. Docenten kijken daarbij naar hun eigen en elkaars lessen om daarmee van elkaar te leren. Ze gaan hierbij hun eigen portfolio bijhouden en krijgen training in het geven en krijgen van feedback. In het traject zouden portfoliogesprekken en panelgesprekken een blijvende plaats kunnen krijgen, mede afhankelijk van de keuzes die binnen de ontwikkeling van het integraal personeelsbeleid worden gemaakt.

Maatschappelijke stage

Een pilot van de maatschappelijke stage op de locatie Warffum was een door leerlingen georganiseerde Kerst-In. Zij kwamen die dag op school om kerststukjes te maken om deze vervolgens aan omwonenden in Warffum te verkopen. De opbrengst kwam ten goede aan de actie '3FM Serious Request'.



Vestiging Uithuizen vmbo en lwoo

Daltononderwijs verder versterken

In 2009 was het teamleren, mede in het kader van het ontwikkelen van competenties voor daltondocenten, een succes. In het nadenken over dalton hebben de daltonuren in het afgelopen jaar een andere invulling gekregen. Aan het begin van de les benoemen de docenten duidelijk de doelen en aan het einde van de les blikken de leerlingen terug op wat ze geleerd en gedaan hebben. Ook over langere leseenheden is nagedacht. Besloten is om deze nog niet in te voeren. In 2010 zal onderzocht worden in hoeverre dit tot de mogelijkheden behoort. Mede ten behoeve van het digitaliseren van de daltontaken hebben de docenten een cursus Teletop gevolgd.

Mentoraat versterken

In 2009 heeft 2009 een cursus en nascholing plaatsgevonden met onder andere als onderwerp het voeren van gesprekken met ouders. De nieuwe invulling van het mentoraat is nog in ontwikkeling waarbij voor het LWOO een meer specifieke invulling zal komen.

Zorg versterken

De zorgdocenten zijn getraind in het opstellen van handelingsplannen en zijn daarvoor nu goed toegerust. En ook ten aanzien van het onderwijzen van bijzondere leerlingen is extra kennis opgedaan. Verder zijn er zorgplannen opgesteld voor de leerlingen van de basisberoepsgerichte leerweg.

TL-Plus

De projecten die plaatsvinden in de eerste en tweede klassen zijn geëvalueerd met als uitkomst dat deze een zeer positieve uitstraling hebben op docenten, ouders, (potentiële) leerlingen en de basisscholen in de omgeving. Ook de plusmiddagen voor klas 3 zijn geëvalueerd en bijgesteld. Zo is tijdens de plusmiddagen het theaterspektakel voorbereid. Tevens verzorgden de docenten geschiedenis een aantal middagen rond het thema "de geschiedenis van het Joodse leven in Uithuizen". In samenwerking met de collega's in Warffum zijn er verdiepingsmiddagen georganiseerd voor de leerlingen die willen overstappen van de vierde klas TL naar havo-4.

Het afgelopen jaar hebben de leerlingen van TL-Plus zich bezig gehouden met het project 'Het verdriet van Ceres'. Dit project is afgesloten met een groots theaterspektakel op het terrein van de voormalige steenfabriek Ceres te Rottum waarin docenten en leerlingen van de locatie Uithuizen te zien waren. Honderden mensen waren 's avonds getuige van dit gratis toegankelijk evenement dat plaatsvond onder een prachtige sterrenhemel. Uiteindelijk hebben we met dit project ook nog de Culturele prijs van de gemeente Eemshaven gewonnen.

Vakkenintegratie

De leerwegen Mens en Maatschappij en Mens & Natuur zijn in 2009 geëvalueerd. Deze evaluatie heeft opgeleverd dat de integratie op zichzelf succesvol is, maar dat de gebruikte methode voor Mens en Maatschappij onvoldoende aansluit bij het onderwijs op onze school. In 2010 wordt in samenwerking met de vestiging Wehe-den Hoorn naar een andere methode gezocht. Het opzetten van de leerweg Natuur en Techniek is in 2009 gang gezet evenals Techniek breed in het praktijkgebouw.

Leerlingenparticipatie

In 2009 is een leerlingenraad opgezet die een klankbordfunctie vormt voor docenten en schoolleiding. Tot nu toe participeren in de leerlingenraad alleen leerlingen van de theoretische leerweg. Het stimuleren van leerlingen vmbo-kader en vmbo-basis om deel te nemen aan de



leerlingenraad, is inmiddels in gang gezet. Verder heeft de leerlingenraad enkele activiteiten georganiseerd, zoals een aantal feestavonden en hebben ze meegesproken over onder andere de verkoop in de kantine en het rookbeleid.

Teamleren

Het teamleren in Uithuizen bestaat uit: leren van en met elkaar, werken aan eigen ontwikkeling, competenties, bekwaamheden en Dalton principes, bijhouden van een eigen portfolio en voeren van portfoliogesprekken. In de teambijeenkomsten wordt naar elkaars lessen gekeken en gereflecteerd op datgene wat goed gaat en waar kansen liggen ter verbetering. Hierbij wordt gebruik gemaakt van video interactie. Er wordt feedback gevraagd en gegeven. Daarnaast vindt er verdieping plaats van de daltonconcepten. Tussen de bijeenkomsten door werken docenten in tweetallen aan de eigen ontwikkeling en worden zij gecoacht door de docentcoaches van de school. Ten slotte vindt een jaarlijkse afsluiting plaats over het geleerde.

Maatschappelijke stage

Op dit moment loopt er op de locatie Uithuizen een pilot maatschappelijke stage in de twee LWOO-groepen. In de eerste klas wordt onder leiding van de mentor projectmatig gewerkt. Zo hebben de leerlingen de zaag ter hand genomen in het Boukemabos te Uithuizen. Dit gebeurde onder het toezicht van enkele medewerkers van 'Stichting Groninger Landschap'. Ook zijn de leerlingen actief geweest in Domies Toen en de hervormde kerk te Pieterburen. Ten slotte hebben ze de lindebomen gesnoeid bij de Hervormde kerk te Uithuizen. De leerlingen van klas twee gaan met enige regelmaat één dag op stage bij een instelling of club.

Vestiging Wehe-den Hoorn vmbo en lwoo

TreC- Toerisme Recreatie en Cultuur doorontwikkelen (klas 2 en 3)

In 2009 is een subsidie verkregen voor het TReC-programma 'Ondernemende jongeren en local identity'. Dit project wil een ondernemende attitude onder jongeren in Noord-Groningen stimuleren. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en het onderwijs. Onderwijsprogramma's zullen in samenwerking met ondernemingen worden ontwikkeld waardoor de verbinding tussen de school en het bedrijfsleven wordt versterkt. Samen met ondernemers worden klussen bedacht voor leerlingen, met name op het gebied van toerisme, recreatie en cultuur. Omgekeerd geven ondernemers op school workshops en gastcolleges. Door deelname aan het project worden leerlingen ongetwijfeld initiatiefrijker en pro-actiever.

Overige onderwijskundige verbeteringen

De onderwijskundige verbeteringen staan vooral in het teken van het verhogen van de opbrengsten, een betere aansluiting tussen het schoolexamen en het centraal examen en een betere verbinding tussen de theorie en de praktijk. Hiervoor zal allereerst een grondige analyse van de opbrengsten nodig zijn. Ook zal gekeken worden naar een betere verbinding tussen de theorielessen in Wehe en de praktijklessen in het praktijkgebouw.

Professionalisering team

Naast het teamleren (zie hieronder) zal het professionaliseren van het team vooral bestaan uit scholing op het gebied van activerende didactiek, differentiatiemethoden en de verschillende leerstijlen. De bedoeling van deze scholing is dat de docenten meer instrumenten ter beschikking krijgen om het leerrendement en de motivatie van de leerlingen te verhogen.

Zorg versterken

Het hoge percentage 'zorgleerlingen' vraagt om een herbezinning van de zorg. Samen met zorgdeskundigen zal gekeken worden in hoeverre meer zorg op maat geleverd kan worden en



hoe de zorg meer in de context (de les) gegeven kan worden i.p.v. buiten de context (individuele benadering).

Teamleren

De activiteiten zijn gericht op de individuele professionalisering en het bijhouden van een eigen portfolio, video interactie als middel, feedback vragen en geven en trainingen op maat. Eens per maand is er een bijeenkomst, deze bestaat uit coaching on the job en uit collectieve bijeenkomsten. Inhoudelijk wordt veel aandacht besteed aan het ontwerp en het vormgeven van het derde leerjaar van TReC. In de projectklassen is het doel het onderwijsaanbod beter af te stemmen op datgene leerlingen kunnen en willen.

Maatschappelijke stage

In Wehe-den Hoorn zijn de MAS-activiteiten gekoppeld aan TReC, bijv. het begeleiden van sportdagen op verschillende basisscholen en het assisteren tijdens ontvangsten op Verhildersum en op school. Maar ook bij recepties op bijvoorbeeld het gemeentehuis.

3.2. Personeelsmanagement

3.2.2 Doelstellingen, actiepunten en resultaten personeel

Integraal personeelsbeleid

Het Hogeland College wil een aantrekkelijk werkgever zijn en gericht personeelsbeleid voeren om uitstekende docenten te werven en door te laten ontwikkelen in hun vak en vaardigheden. Hierbij hoort een professionele cultuur en houding van de docenten, onderwijsondersteunend personeel en leidinggevenden. Om hier een eigen visie en beleid op te ontwikkelen, en zich niet alleen te laten leiden door de landelijke ontwikkelingen, wil Het Hogeland College zich in de komende jaren richten op het ontwikkelen van een professioneel personeelsbeleid, ontwikkeling van docenten, onderwijsondersteunend personeel en leidinggevenden en het vastleggen van de juiste instrumenten en spelregels in een handboek personeelsbeleid. Dit enerzijds gericht op de uitvoering van het Convenant Leerkracht en anderzijds gericht op ontwikkeling en kwaliteit van de medewerkers om betere onderwijskwaliteit aan leerlingen te kunnen bieden.

In 2009 is Het Hogeland College gestart met de voorbereiding voor het invoeren van een integraal personeelsbeleid, gericht op drie ontwikkelingslijnen:

1. Ontwikkeling en inrichten van het integraal personeelsbeleid;
2. Personeelsontwikkeling, gericht op individuele en teamontwikkeling voor zowel docenten, management als onderwijs ondersteunend personeel als vervolg op de professionaliseringactiviteiten zoals hierboven benoemd;
3. Het ontwikkelen, vastleggen en consequent uitvoeren van de personeelsinstrumenten en spelregels, zoals het functiebouwwerk, de benoemingen van docenten volgens het Convenant Leerkracht en de uitgangspunten voor de verdere professionalisering van docenten.

Inmiddels is in 2009 het proces voor de ontwikkeling van het Integraal Personeelsbeleid gestart. Een brede groep van docenten, onderwijsondersteunend personeel en een vertegenwoordiging vanuit de schoolleiding en PMR heeft onder leiding van een externe deskundige gewerkt aan een voorlopig ontwerp voor de te volgen route van het Integraal Personeelsbeleid. De resultaten van het voorlopige ontwerp zijn voorgelegd aan de vestigingen, waarna alle opmerkingen, suggesties en verbeteringen meegenomen zijn in het definitieve ontwerp. Eind 2009 zijn vervolgens verschillende trajecten gestart om een aantal centrale thema's uit te werken. Deze thema's zijn:



1. Professionele cultuur;
2. Gesprekkencyclus;
3. Loopbaan;
4. Werk.

Alle trajecten zullen zich richten op de onderwijskwaliteit. Daarbij staat centraal dat het ten goede moet komen aan de leerlingen in de klas. Verder zal de verbinding worden gemaakt met het professioneel handelen en ontwikkelen van docenten, leidinggevend en onderwijsondersteunend personeel.

De randvoorwaarden uit het Convenant Leerkracht en het actieplan leerkracht, waaronder de invoering van de functiemix, zullen onderdeel zijn van het thema loopbaanbeleid.

Personeelssamenstelling

In de volgende tabellen is de leeftijdsopbouw van de personeelsleden binnen Het Hogeland College opgenomen in fte's, evenals de verdeling van het aantal mannen en vrouwen over het jaar 2009. Het betreft hier zowel het personeel dat vast in dienst is als het personeel met een tijdelijke aanstelling. Mits anders aangegeven is de peildatum van de kengetallen 31 december 2009.

	31 december 2006	31 december 2007	31 december 2008	31 december 2009
DIR	5,00	5,00	4,00	4,00
OP	80,01	85,85	86,73	91,77
OOP	15,38	15,99	15,55	16,75
Totaal	100,39	106,84	106,28	112,52
Extern	5,20	4,50	5,00	6,6
Totaal	105,59	111,34	111,28	119,12

Het bovenstaande overzicht is exclusief flexibele formatie via uitzendconstructies. Het Hogeland College kiest er in een aantal gevallen voor om personeel niet zelf in dienst te nemen maar de loonkosten te verlonen via een uitzendbureau. In 2006 is in totaal voor circa 5,2 FTE aan personeel ingehuurd via een uitzendconstructie, in 2007 was het aantal FTE circa 4,5 in 2008 circa 5,0 en in 2009 circa 6,6. De stijging van het aantal FTE tussen 2008 en 2009 wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een stijging van het aantal leerlingen en de inzet van personeel ten behoeve van projecten.

Leeftijd	Mannen	Vrouwen	Totaal	% 2009	% 2008	Directie	OOP	OP	Totaal 2009	Totaal 2008
0 - 24	0,00	0,58	0,58	1%	0%	0,00	0,00	0,58	0,58	0
25 - 34	5,91	7,56	13,47	12%	10%	1,00	0,00	12,47	13,47	10,50
35 - 44	8,75	7,59	16,34	15%	14%	0,00	3,30	13,04	16,34	15,59
45 - 54	18,22	9,19	27,41	24%	35%	1,00	5,60	20,81	27,41	36,97
55 - 59	23,77	8,27	32,05	28%	28%	2,00	4,75	25,30	32,05	30,29
> 60	14,91	7,75	22,67	20%	13%	0,00	3,10	19,57	22,67	12,93
Totaal	71,57	40,94	112,52	100%	100%	4,00	16,75	91,77	112,52	106,28

Het personeel dat in 2009 gebruik heeft gemaakt van de regeling Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen (BAPO) uitgedrukt in een werktijdfactor bedraagt 8,7 FTE. Dit betreft zowel reguliere als uitgestelde BAPO. De kosten voor de direct opgenomen BAPO bedragen in 2009 € 376.000 en komen ten laste van de exploitatie. De kosten van de



uitgestelde BAPO bedragen € 50.000 en komen rechtstreeks ten laste van de voorziening. Gezien de opbouw van het personeelsbestand is het de verwachting dat de kosten van de BAPO regeling de komende jaren zullen stijgen.

3.2.2. Personeel met een tijdelijke aanstelling in eigen dienst

Soort formatie	Omvang tijdelijke contracten per 31-12-2009		
	DIR	OP	OOP
Onbevoegden	-	1,47	-
Leraar in opleiding	-	0,50	-
Ter vervanging	-	1,44	-
1 ^e aanstelling	0,00	4,47	1,00
>65 jaar	0,00	0,00	0,80
Tijdelijke uitbreidingen	-	6,65	-
Totaal	0,00	14,53	1,80

Het personeel met een tijdelijke uitbreiding heeft dat om verschillende redenen gekregen. De redenen zijn reguliere tijdelijke uitbreidingen, vervangingen en inzet van LGF-budget.

3.2.3. Verwachte Uitstroomgegevens

Bij het berekenen van onderstaande uitstroomgegevens is er vanuit gegaan dat medewerkers op 65 jarige leeftijd uitstromen.

Categorie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Totaal
OP	0,00	2,40	0,00	2,50	4,93	4,41	14,24
OOP	1,80	1,00	0,00	0,30	0,00	0,00	3,10
Directie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totaal	1,80	3,40	0,00	2,80	4,93	4,41	17,34

In onderstaande tabel is aangegeven hoeveel personen in de afgelopen jaren zijn uitgestroomd op de leeftijd van 62, 63, 64 of 65 jaar.

Jaar/leeftijd	2005	2006	2007	2008	2009	Totaal
62 jaar	0	0	1	0	0	1
63 jaar	0	1	0	1	0	2
64 jaar	0	0	0	1	1	2
65 jaar	0	1	0	0	0	1
Totaal	0	2	1	2	1	6

3.2.4. Functiebouwwerk

Met het Convenant LeerKracht worden de komende jaren middelen beschikbaar gesteld om een functiemix te ontwikkelen. In onderstaand schema is het aantal FTE per functie weergegeven per 31 december 2009. Het betreft hier de functies die in het kader van de FUWA Voortgezet Onderwijs zijn beschreven en vastgesteld. Voor de functiemix wordt door het ministerie niet



gekeken naar de functieschaal maar naar de bezoldigingschaal met een onderscheid tussen schaal 10, schaal 11 en schaal 12 functies. Bij Het Hogeland College is een aantal docenten met een LB functie die bezoldigd worden in een hogere schaal.

Functie	Aantal fte
1	1,25
2	0,80
3	0,80
4	5,00
5	1,00
6	4,00
7	1,00
8	1,90
9	1,00
13	3,00
15	1,00
LB	59,50
LB schaal 11	6,28
LB schaal 12	1,13
LB schaal LD	11,06
LC	10,90
LC schaal LD	1,98
LD	0,91
Totaal	112,52

3.2.5. Instroom/uitstroom personeel

In de onderstaande tabel is het verloop van het personeelsbestand gedurende het verslagjaar weergegeven. Het betreft hier het personeel in eigen dienst.

	Aantal personen	In fte
Aanvang verslagjaar	128	106,27
In dienst	15	10,46
Uit dienst	8	4,21
Einde verslagjaar	135	112,52

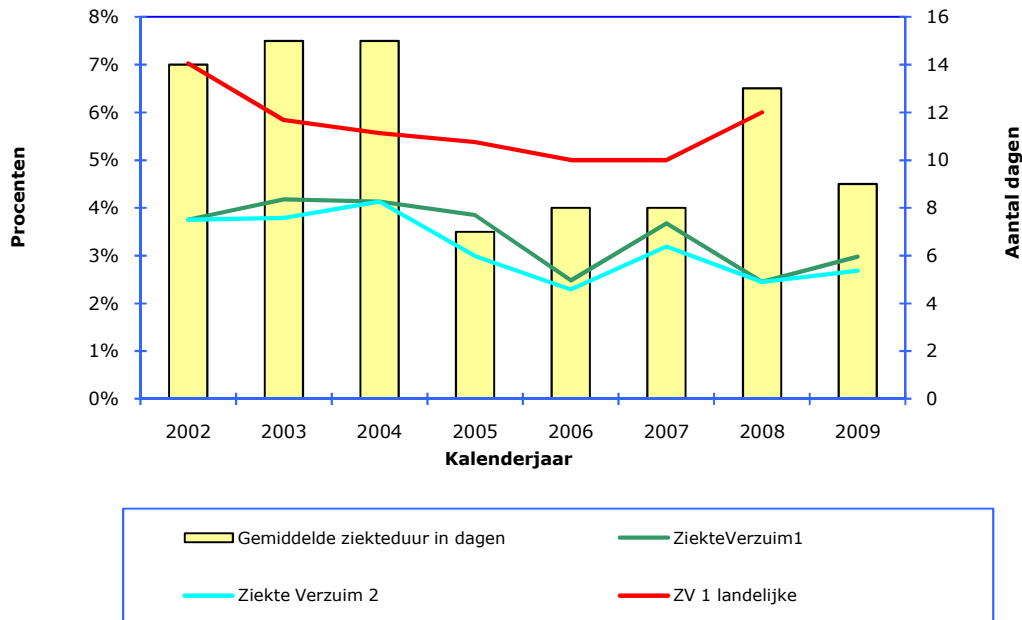
3.2.6. Verzuimgegevens

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage 1 is inclusief verzuim langer dan een jaar en is in 2009 met 2,98% licht gestegen ten opzichte van 2,45% in 2008, maar is nog wel laag ten opzichte van 3,68% in 2007. Het landelijke verzuimpercentage was in 2008 6%. Het ziekteverzuimpercentage 2 is exclusief verzuim langer dan een jaar en bedraagt 2,68%. Vorig jaar was het ziekteverzuimpercentage 2 2,45%. Het gemiddeld aantal verzuimdagen bedraagt 9 en is daarmee gedaald ten opzichte van vorig jaar.



Ziekteverzuim



Het Hogeland College voert een actief ziekteverzuimbeleid in die zin dat als een personeelslid meer dan twee keer per jaar ziek is, een gesprek met de leidinggevende wordt gevoerd over de oorzaak. Als iemand ziek wordt moet hij zich ziek melden bij de leidinggevende. De leidinggevende bekijkt vervolgens wat ondanks de ziekte toch gedaan kan worden. De leidinggevende onderzoekt wat de belemmeringen zijn om op het werk te komen of aan het werk te gaan. Het ziekteverzuimpercentage is bij Het Hogeland College lager dan het landelijk gemiddelde. Dit komt met name door de grote betrokkenheid van de personeelsleden.

3.3. Middelenmanagement

3.3.1. Doelstellingen, actiepunten en resultaten middelen

Herprofilering Wehe-den Hoorn

In Wehe-den Hoorn was in 2008 de eerste fase van de renovatie ter ondersteuning van het nieuwe onderwijskundige concept TReC afgerond. Er wordt nu nagedacht over de tweede fase: de herinrichting van de nog niet aangepaste lokalen en de herinrichting van het schoolplein.

Schoolboeken

Vanaf schooljaar 2009-2010 worden schoolboeken gratis verstrekt aan de leerlingen. Het Hogeland College ontvangt daarvoor een vergoeding van het ministerie van OCW. De bedoeling is dat de kosten even hoog zijn als de vergoeding van het ministerie. In het eerste jaar is een echter een overschrijding zichtbaar.

Op dit moment heeft Het Hogeland College haar boekenfonds uitbesteed aan de firma Iddink. Het Hogeland College onderzoekt of bij de nieuwbouw een andere verhouding kan komen tussen schoolboeken en digitale middelen waarbij gedacht wordt aan een grotere inzet van digitaal



lesmateriaal. Op het moment dat daar duidelijkheid over is, zal Europese aanbesteding in gang worden gezet. Voorlopig wordt nog gewerkt met het lopende contract.

Huisvesting

Voor de vestigingen Uithuizen en Warffum staat de nieuw- en verbouw gepland. Voor de bouwvoorbereiding (het ontwerpproces, het vergunningentraject en de aanbesteding) is een jaar uitgetrokken. In 2009 is Het Hogeland College druk bezig geweest met de selectie van een architectenbureau. Hiervoor zijn gesprekken geweest met vijf architectenbureaus die in november 2009 hun schetsontwerp hebben gepresenteerd. Inmiddels is een architectenbureau geselecteerd. In de taakstellende planning die de architect heeft meegekregen is uitgegaan van een bouwstart in het eerste kwartaal van 2011. Voor de bouwrealisatie en de verhuizing zelf wordt voor de locatie Warffum 24 maanden aangehouden en voor de locatie Uithuizen 22 maanden.

De gemeente Eemsmond heeft inmiddels een bedrag vrijgemaakt van 8,2 miljoen euro voor nieuwbouw in Warffum en Uithuizen. Dit bedrag zal worden geïndexeerd naar het jaar dat de bouw daadwerkelijk start. De gemeente voorziet echter niet in de verbouwing voor havo/vwo in het praktijkgebouw en de aanpassingen in Uithuizen die nodig zijn voor de aansluiting op de nieuwbouw. Deze kosten zal het schoolbestuur zelf moeten dragen. Qua kostenraming behelst dit een bedrag van circa € 4,5 miljoen.

ICT

Het Hogeland College heeft het afgelopen jaar opnieuw geïnvesteerd in de aanschaf van activeboards en in het organiseren voor cursussen voor docenten in het werken met deze apparatuur. Ook zijn er cursussen geweest voor het omgaan met de elektronische leeromgeving Teletop. Alle docenten kregen in 2009 een laptop in bruikleen. De nieuwe vormgeving van de website is gerealiseerd.

Contacten

Het Hogeland College is een school midden in de (onderwijs)samenleving. Er worden nauwe contacten onderhouden met:

- Basisscholen in de omgeving over schoolkeuze en een warme overdracht van aanstaande brugklassers en terugkoppeling van resultaten van de aangeleverde leerlingen
- Toeristische bedrijven in het Marnegebied over samenwerking
- (Stage)bedrijven in het noorden van Groningen
- MBO, HBO, universiteit en Open Universiteit
- Instellingen, bedrijven en verenigingen in het kader van projecten en masterclasses

Verder wordt er geparticipeerd in veel verschillende netwerken en platformen, met name op onderwijsgebied. Voorbeelden daarvan zijn het Daltonnetwerk, het Platform intersectoraal voor het vmbo en het netwerk Tweede fase.

3.4. Risicomanagement

3.4.1. Aanleiding

Om nader inzicht te verkrijgen in het risicoprofiel, het risicomanagement en het gewenste weerstandsvermogen per sector en voor het gehele Schoolbestuur L&E is in 2008 een risicoanalyse uitgevoerd. De risico's op korte en middellange termijn, intern als extern zijn geïnventariseerd en geanalyseerd. De bevindingen zijn vervolgens afgezet tegen de doelstellingen van het bestuur en Het Hogeland College. Na de inschatting en beoordeling van



de risico's en de mogelijke gevolgen hiervan is het gewenste weerstandvermogen en de investeringsruimte vastgesteld. Het risicomanagement bestaat uit drie fasen, namelijk het strategisch risicomanagement, het bepalen van de jaarlijkse reservebuffer en het vaststellen van het benodigde weerstandsvermogen. De eerste fase, het strategisch risicomanagement is doorlopen in een aantal stappen, namelijk;

1. Beschrijving van de externe en interne omgeving;
2. Formuleren van belangrijkste doelstellingen van de sector;
3. Identificeren van gebeurtenissen, hier worden de risico's tegen de doelstellingen afgezet;
4. Risicobeoordeling, hier worden de risico's beoordeeld op waarschijnlijkheid en gevolgen;
5. Reactie op risico, worden risico's vermeden, geaccepteerd, verzekerd of beheerst;
6. Control activiteiten, Informatie & communicatie en bewaking, hier wordt een korte vooruitblik gegeven hoe de risicoanalyse binnen de planning en control cyclus past.

In 2009 is de risicoanalyse op hoofdlijnen tegen het licht gehouden. Geconcludeerd kan worden dat er ten opzichte van 2008 geen grote wijzigingen in het risicoprofiel van Het Hogeland College zijn.

3.4.2. Externe ontwikkelingen

De voornaamste externe ontwikkelingen voor Het Hogeland College zijn:

- Demografische situatie van de regio, het risico met betrekking tot de demografische situatie komt voort uit de ligging van de schoolorganisatie in een relatief dun bevolkte regio. Gezien de afstand tussen, en de kleinschaligheid van de scholen is het lastig om schaalvoordelen te behalen. Daarbij hebben kleine wijzigingen in leerlingaantallen voor Het Hogeland College een relatief grote invloed door kleinschaligheid. In 2009 is echter gebleken dat, in tegenstelling tot een dalende prognose, Het Hogeland College een stijging van het leerlingenaantal realiseert;
- Invloed concurrentie, Het Hogeland College ondervindt de effecten van concurrentie door scholengemeenschappen uit de nabije omgeving en de stad Groningen. Deze profileren zich ten opzichte van elkaar door ondermeer onderwijsvernieuwing en onderwijskwaliteit. Dit risico is van invloed op de onderscheidende waarde van de projecten van Het Hogeland College.
- De onzekerheid met betrekking tot de benodigde financiële middelen voor de nieuwbouw komt voort uit de onzekerheid over het gedeelte wat door de school zelf moet worden gefinancierd. Wel is vast te stellen dat dit een aanzienlijk bedrag zal zijn. Qua kostenraming behelst dit een bedrag van circa € 4,5 miljoen.
- Onvoldoende structurele middelen voor individuele begeleiding en ontplooiing, de vraag naar onderwijs binnen Het Hogeland College wordt steeds individueler en meer divers. Een groep leerlingen is op zoek naar meer uitdaging terwijl andere leerlingen behoefte hebben aan zorg. Er worden door de overheid onvoldoende middelen beschikbaar gesteld om aan alle behoeften te kunnen voldoen terwijl de vraag steeds groter wordt. Ook legt de vraag een extra druk op het personeel.
- De snel veranderende wensen en eisen aan ICT middelen leggen een druk op de sector onderwijs om mee te gaan in deze ontwikkeling.

3.4.3. Interne ontwikkelingen

De voornaamste interne ontwikkelingen voor Het Hogeland College zijn:

- Werven en behouden kwalitatief en competent personeel. Gezien de huidige opbouw van het personeelsbestand wordt de komende jaren een grote uitstroom van personeel verwacht. Er



- zal beleid moeten worden ontwikkeld dat er op gericht is bevoegde en bekwame medewerkers te werven, die passen binnen de onderwijscultuur van Het Hogeland College.
- Competenties en professionaliteit, wat betreft het integraal personeelsbeleid geldt dat leidinggevenden in staat dienen te zijn een aantal personeelsinstrumenten te ontwikkelen en hiermee te werken. De leidinggevenden dienen hiervoor te worden getraind om het integrale personeelsbeleid te doen slagen.
 - Door de omvang van de externe verantwoordingen en het moeten voldoen aan landelijke wettelijke verplichtingen en veranderingen ervaart de schoolleiding steeds meer werkdruk en ontstaat er het risico dat de schoolleiding (rector en conrectoren) onvoldoende betrokken blijft bij het aansturen van het primaire onderwijskundige proces. De ondersteunende processen en bedrijfsvoering vragen steeds meer tijd en aandacht van de schoolleiding.
 - Voor de huidige staat van gebouwen en ICT middelen geldt als belangrijk risico dat de huidige staat van gebouwen en de inventaris niet aansluiten op de ambities van Het Hogeland College. De geplande nieuwbouw is hierbij een duidelijke verbetering, waardoor het risico in de toekomst gaat afnemen. Het aansluiten van de kwaliteit van de ICT met onze ambities blijft verder een aandachtspunt.

3.4.4. Gevolgen

Het belang om op de juiste manier te anticiperen op de risico's wordt door het schoolbestuur onderkend. Er is een viertal mogelijkheden om met risico's om te gaan: accepteren, delen/verzekerden, vermijden en beheersen. Op een aantal risico's is vanaf het kalenderjaar 2008 geanticipeerd.

Jaarlijks worden de prognoses en de demografische situatie in de regio in kaart gebracht. Dit is van belang om tijdig te kunnen anticiperen op een eventuele daling van het aantal leerlingen. Verder is in 2008 reeds geïnvesteerd op ICT waarmee de kwaliteit van ICT weer aansluit op de ambities van Het Hogeland College.

In 2009 zijn verder een aantal onderdelen van het personeelsbeleid tegen het licht gehouden. In 2010 zal een nadere invulling worden gegeven aan een aantal onderdelen van het personeelsbeleid. Speerpunten zullen zijn personeelsontwikkeling, ontwikkeling van personeelsbeleid en het opstellen van een handboek personeelsbeleid.

3.4.5. Conclusie

Op basis van de uitkomsten van de risico-inventarisatie en beoordeling is vervolgens gekeken naar het gewenste niveau van het weerstandsvermogen. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen een bufferfunctie en een financieringsfunctie. Het bepalen van het gewenste niveau van de bufferfunctie is op twee manieren berekend. Volgens beide berekeningen bedraagt het gewenste weerstandsvermogen op basis van het risicoprofiel ongeveer 25%.

Naast de bufferfunctie heeft het weerstandsvermogen ook de functie om toekomstige investeringen te financieren, het betreft dan een bestemmingsreserve. Voor het risico voortkomend uit de huidige staat van gebouwen, inventaris en ICT middelen geldt dat het verstandig is een bestemmingsreserve van omstreeks 55% (geschatte kosten eigen bijdrage aan nieuwbouw, verbouw en modernisatie als percentage van de jaarlijkse baten) van de jaarlijkse exploitatie te creëren. Gezien de doelstellingen in onderwijsvernieuwing & ICT, de concurrentie en de demografische situatie is het voor Het Hogeland College cruciaal zich te kunnen profileren. Laat de school dit na dan kan de levensvatbaarheid van de school gevaar lopen. Het creëren van voldoende financiële middelen is daarom een cruciale stap.



Het aanleggen van een bestemmingsreserve onderwijs van 5% van de jaarlijkse exploitatie dient om de onderwijskundige wijzigingen die voortkomen uit nieuwe regelgeving te financieren. Tevens kunnen deze middelen worden ingezet om beter in te spelen op onderwijskundige wensen uit de omgeving. Als input hiervoor kunnen de kwaliteitsonderzoeken van Het Hogeland College dienen. Hiermee kunnen nieuwe initiatieven worden gestart zoals het starten van het omvormen van de huidige kortdurende VMBO stage in langere werken/leren trajecten. Deze trajecten kunnen om risico's te verminderen in combinatie met het bedrijfsleven worden opgestart.

Afsluitend kan een bestemmingsreserve personeel van 5% worden aangelegd. Deze dient ter financiering van de invoering van het integraal personeelsbeleid. Hierbij valt te denken aan trainingen gespreksvaardigheden voor leidinggevenden maar ook aan trainingen die voortkomen uit verder competentieontwikkeling van medewerkers. Daarnaast kunnen deze middelen worden ingezet voor het aannemen van extra (tijdelijke) personeelsleden. Dit kan nodig zijn gezien de uren norm en de mogelijke onderwijskundige hervormingen.

Gewenste weerstandsvermogen op basis van uitgevoerde risicoanalyse:	%
Bufferfunctie	25%
Financiering toekomstige investeringen	55%
Bestemmingsreserve onderwijs	5%
Bestemmingsreserve personeel	5%
Totaal gewenst weerstandspercentage	90%

Het weerstandsvermogen van de sector VO ultimo 2009 kan als volgt worden weergegeven:

Reserves ultimo 2008	8.409
Resultaat 2009	-143
Stand reserves ultimo 2009	8.266
Baten 2009	9.140
Weerstandsvermogen %	90%
(bedragen * 1.000 euro)	

Ultimo 2009 bedraagt het weerstandsvermogen 90%. Gerelateerd aan het minimaal vereiste weerstandspercentage op basis van de uitgevoerde risicoanalyse is de conclusie dat ultimo 2009 het weerstandsvermogen van de sector VO toereikend is om de ingeschatte risico's op te kunnen vangen en de gewenste investeringen te laten plaatsvinden. Door het opgestarte investeringsprogramma wordt hieraan reeds invulling gegeven.

3.5. Samenvatting exploitatie

In deze paragraaf wordt het exploitatieresultaat van Schoolbestuur L&E sector Voortgezet Onderwijs gepresenteerd en toegelicht. Het resultaat over 2009 uit de gewone bedrijfsvoering luidt € 143.000 negatief. Dit is € 168.000 positiever dan begroot (-/- € 311.000). In paragraaf 3.5.2 wordt een verklaring van de verschillen gegeven.

3.5.1 Wijziging regelgeving

Als gevolg van de verplichte toepassing in de regelgeving voor de jaarverslaggeving dat onderwijsspecifieke zaken behandelt en de interpretatie hiervan wijzigen in het verslagjaar 2009 enkele zaken in de jaarrekening ten opzichte van 2008. We noemen hier de voor Schoolbestuur L&E, sector Voortgezet Onderwijs, van toepassing zijnde wijzigingen:



1. Op basis van de nieuwe verslaggevingvoorschriften RJ 660 en RJ 271 is in 2008 een voorziening voor jubileaverplichtingen gevormd. De grondslag voor de hoogte van deze voorziening is dat alle medewerkers in dienst bij de sector op 25 jarige leeftijd in dienst zijn gekomen. In 2009 is de grondslag gewijzigd naar de werkelijke leeftijd op het moment van in dienst treding. Hierdoor komen minder mensen in aanmerking voor een 40 jarig jubileum. In 2009 betekent dit voor de sector Voortgezet Onderwijs een vrijval van € 99.000;
2. In 2009 is ten opzicht van voorgaand verslagjaar de grondslag van de Bapo-voorziening gewijzigd. Voorgaand jaar is gerekend met een aangenomen opname percentage van 70%. In 2009 wordt gerekend met een 5 jaar gemiddelde op basis van werkelijke opname. Voor de sector Voortgezet Onderwijs betekent dit een kleine dotatie van € 10.270, aangezien het opname percentage ongeveer 67% betreft;
3. In 2010 zal op basis van de laatste geruchten de voorziening Bapo verdwijnen. De Bapo kosten gaan in deze nieuwe situatie via de loonkosten (zelfde als in jaren 2008 en 2009). Hoe omgegaan zal worden met de reeds gespaarde rechten en reserves is op dit moment nog niet bekend.

3.5.2 Verschillen en analyse van verschillen begroting/ exploitatie 2009

	Begroting	Realisatie	Verschil
(x € 1.000)	€	€	€
Begroting (resultaat)			-311
Rijksbijdragen	8.265	9.046	781
Overige overheidsbijdragen	-	14	14
Overige baten	57	75	18
Personele lasten	6.832	7.308	476
Afschrijvingen	162	178	16
Huisvestingslasten	596	567	-29
Overige instellingslasten	1.073	1.225	152
Saldo financiële baten en lasten	30	0	-30
Exploitatieresultaat			-143

Rijksbijdragen

De Rijksbijdragen zijn toegenomen door een aanpassing van de bekostigingsvariabelen op basis van premiewijzigingen, de CAO, de intensivering van het convenant Leerkracht in 2009 en de compensatie pseudo WW. Het grootste deel van de stijging van de bekostigingsvariabelen heeft ook een direct effect op de stijging van de lonen en salarissen.

Ook de overige subsidies vanuit het Ministerie van OCW zijn toegenomen. Het betreft hierbij een niet begrote subsidie voor de maatschappelijke stage en een hogere vergoeding voor leerling-gebonden financiering doordat meer rugzakvergoedingen zijn toegekend dan begroot.

Naast de aanpassing van de personele bekostiging is een aanpassing doorgevoerd in de materiële bekostiging. Deze aanpassing betreft een vergoeding voor het gratis verstrekken van schoolboeken. In de begroting is rekening gehouden met 5/12^e van de ontvangsten in het kalenderjaar 2009, terwijl de baten in 2009 geheel zijn ontvangen.



De reguliere materiële bekostiging is echter lager dan begroot doordat de verwachte compensatie voor de BTW verplichting van administratiekantoren lager uitvalt dan verwacht. Het betreft hier een bedrag van ongeveer € 32.000,-.

Samenvattend betreffen de wijzigingen:

1. Bijstelling bekostigingsvariabelen	€ 526.000,-
2. Subsidie maatschappelijke stage	€ 30.000,-
3. Hogere Leerling Gebonden Financiering	€ 33.000,-
4. Schoolboeken	€ 224.000,-
5. Reguliere materiële instandhouding	-/- € 32.000,-
Totaal	€ 781.000

Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen zijn hoger dan begroot door het ontvangen van een aantal subsidies voor Sporen voor Liudger, Techniek en NLT. Tegenover deze subsidies staan ook lasten geboekt.

Overige baten

De overige baten zijn hoger dan begroot door de ontvangst van een aantal subsidies voor onder andere de vervangingskosten van de lerarenbeurs. Daarnaast zijn meer opbrengsten voor verhuur gerealiseerd dan begroot. Samenvattend betreffen de wijzigingen:

1. Subsidies	€ 13.000,-
2. Verhuuropbrengsten	€ 5.000,-
Totaal	€ 18.000,-

Personele lasten

De personele lasten kunnen onderverdeeld worden in de lonen en salarissen en in de overige personele lasten. Onder de overige personele lasten vallen onder andere: cursuskosten, bedrijfsgezondheidszorg en extern personeel.

De lonen en salarissen zijn hoofdzakelijk gestegen ten door meerkosten Bapo en door de Cao-wijzigingen die veroorzaakt worden door het doorvoeren van de CAO Voortgezet Onderwijs 2008-2010. De intensivering van het convenant Leerkracht is hier direct aan gekoppeld. In de begroting 2010 was met betrekking tot de Bapo reeds geanticipeerd op de verwachte wijziging in de regelgeving. Deze wijziging hield in dat de kosten van Bapo (regulier en uitgesteld) geheel via de balans (voorziening) gaan en niet in de exploitatie terecht komen. Door te doteren aan de voorziening kunnen deze lasten betaald worden. In 2009 is echter gebleken dat de wijziging van regelgeving niet doorgevoerd wordt. Hierdoor komen de kosten voor Bapo toch in de exploitatie en leveren hierdoor een stijging van de loonkosten op.

Naast de stijging van de prijsvariabelen, die grotendeels weer gecompenseerd zijn bij de Rijksbijdragen, is ook de inzet van het aantal medewerkers van belang. Onderstaand zijn de verschillen per categorie opgenomen:

- Onderwijzend personeel; 0,89 FTE meer ingezet dan begroot;
- Onderwijs ondersteunend personeel; 0,18 FTE minder ingezet dan begroot;
- Directie; 1,17 FTE minder ingezet dan begroot;
- Projecten; 0,23 FTE meer ingezet dan begroot;

De hogere inzet dan de begroting bij het onderwijzend personeel wordt verklaard door een stijgend leerlingenaantal en een bewuste keuze om meer klassen te splitsen. De mindere inzet bij de directie wordt veroorzaakt door twee vacatures die opgenomen zijn in de begroting. Per 2 maart 2009 is één vacature ingevuld, de tweede vacature is per augustus ingevuld, maar

wordt verloond via een uitzendorganisatie. Deze kosten zijn onder extern personeel opgenomen.

De onder- of overschrijdingen van de overige personele lasten worden op hoofdlijnen veroorzaakt door het later starten van het traject Integraal personeels Beleid (IPB) waardoor een deel van deze lasten in 2010 komen, het inzetten van meer extern personeel ter vervanging van de medewerkers die Bapo opnemen (meer mensen nemen op dan begroot), het extern inhuren van een conrector voor de vestiging Wehe den Hoorn en extra externe inzet ten behoeve van Leerling Gebonden Financiering (LGF). Verder zijn de cursussen voor bedrijfshulpverlening doorgeschoven naar 2010 en zijn er vrijvallen van de voorzieningen jubilea en Bapo door een wijziging van de (interne) richtlijnen. Over deze vrijvallen is eerder in het verslag reeds aandacht aan besteed.

Samenvattend betreffen de wijzigingen:

1. Lonen en salarissen	€ 325.000,-
2. Bapo kosten	€ 240.000,-
3. Uitkeringen	-/- € 50.000,-
4. Cursuskosten	-/- € 24.000,-
5. Extern personeel (uitzendkrachten)	€ 210.000,-
6. Schoonmaakpersoneel	€ 28.000,-
7. Mutatie personele voorzieningen	-/- € 249.000,-
8. Divers	-/- € 5.000,-
Totaal	€ 476.000,-

Afschrijvingen

In de begroting wordt uitgegaan van investeringen halverwege het jaar, aangezien niet bekend is of een investering in januari of december plaats gaat vinden. In de realisatie blijkt echter dat een groot deel van de investeringen aan het begin van het jaar heeft plaatsgevonden. Hierdoor zijn de afschrijvingen hoger dan verwacht. Verder zijn ook de afschrijvingen voor ICT toegenomen door de aanschaf van nieuwe laptops daarop te boeken. In de begroting zouden deze lasten ten laste van het eigen vermogen worden gedekt.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn lager dan de begroting. Deze daling wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een prijsdaling van de energielasten. Verder zijn ook de huurlasten en de lasten voor onderhoud lager dan begroot. De schoonmaakkosten vallen daarentegen hoger uit dan verwacht. Samenvattend betreffen de wijzigingen:

1. Huur	-/- € 6.000,-
2. Klein onderhoud	-/- € 7.000,-
3. Energievoorzieningen	-/- € 28.000,-
4. Schoonmaakkosten	€ 13.000,-
Totaal	-/- € 29.000,-

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn toegenomen ten opzichte van de begroting doordat de lasten van de gratis schoolboeken (waartegenover ook baten staan) volledig in 2009 komen. Verder zijn de kosten voor het onderwijsbureau hoger dan begroot door hogere kosten van de salarisadministratie. Een positief effect is aanwezig bij de post deskundigheidsadvies door een latere start van het project IPB. Een deel van deze kosten zal in 2010 worden gerealiseerd. Verder zijn een aantal onderdelen als telefoonkosten, drukwerk en portkosten lager.



Ook de overige materiaalkosten zijn lager dan begroot. Een aantal lasten met betrekking tot de projecten waren op deze post begroot, maar vallen in de realisatie lager uit of zijn elders gerealiseerd. Een deel was geen materiële, maar personeelskosten en zijn daar ook verantwoord. Samenvattend betreffen de wijzigingen:

1. Gratis schoolboeken	€ 270.000,-
2. Bijdrage onderwijsbureau	€ 16.000,-
3. Latere start project IPB	-/- € 77.000,-
4. Projecten	-/- € 60.000,-
5. Divers (zowel positief als negatief)	€ 3.000,-
Totaal:	€ 152.000,-

Financiële baten

In de begroting 2009 is een bedrag van € 30.000,- aan rentebaten opgenomen. In de realisatie zijn deze rentebaten niet meegenomen bij de sector VO. De gerealiseerde rentebaten (€ 24.000,-) zijn toegevoegd aan het nieuwbouwdpot voor de realisatie van het nieuwe schoolgebouw.

3.6. Toekomstparagraaf

In deze paragraaf wordt kort beschreven wat de landelijke en bestuurlijke ontwikkelingen zijn.

3.6.1. Landelijke ontwikkelingen

Kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs

Om te komen tot zichtbaar beter voortgezet onderwijs is door het ministerie van OCW een zestal beleidsprioriteiten geformuleerd. Deze prioriteiten zijn vastgelegd in de Kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs. Het voortgezet onderwijs staat dan ook voor een stevige opdracht: duurzame kwaliteitsverbetering, het nog meer benutten van alle talenten van leerlingen en leraren en herstel van het vertrouwen in het Nederlandse voortgezet onderwijs. Dat vraagt om scholen waar leraren en schoolleiders in staat worden gesteld om deze opdracht uit te voeren en waar leerlingen, ouders en anderen betrokken worden én zijn bij het onderwijs. Onderwijs is mensenwerk en een school is een gemeenschap met een gezamenlijk doel: jongeren zo goed mogelijk voorbereiden op hun toekomst. Voor de komende periode zijn zes beleidsprioriteiten geformuleerd:

1. Basiskwaliteit op orde: aantoonbare verbetering taal- en rekenprestaties;
2. Uitblinken op alle niveaus en een passende kwalificatie voor alle leerlingen;
3. Burgerschapsvorming voor alle leerlingen onder andere door maatschappelijke stages;
4. Professionele ruimte, Ruimte voor de leraar;
5. Examens. Goede en betrouwbare examens;
6. Verbetercultuur. (Zeer) zwakke scholen weer goed, goede scholen nog beter.

Onderwijstoezicht

Op basis van de jaarlijkse risicoanalyse schat de inspectie in of er bij een school risico's zijn voor de onderwijskundige en financiële kwaliteit en voor de naleving van wet- en regelgeving. De inspectie voert de risicoanalyse uit op basis van de opbrengsten, de jaarstukken en eventuele signalen over de school. Opbrengstgegevens cq de onderwijskundige resultaten vormen een belangrijk onderdeel van de risicoanalyse. In het voortgezet onderwijs kijkt de inspectie vooral naar de resultaten van het schoolexamen en het centraal examen, maar bijvoorbeeld ook naar het percentage leerlingen dat zonder te blijven zitten het diploma haalt en het percentage voortijdig schoolverlaten. In de analyse houdt de inspectie rekening met de



leerlingenpopulatie op de school. Scholen stellen jaarlijks een jaarverslag en jaarrekening op. Deze documenten en ook het actuele schoolplan en de schoolgids gebruikt de inspectie in de analyse. De inspectie ontvangt doorlopend berichten over scholen. Bijvoorbeeld berichten in de media, meldingen van ouders of studenten of een melding van de leerplichtambtenaar van een gemeente. Afhankelijk van de aard van deze berichten, betreft de inspectie ze als signalen bij de risicoanalyse. Nadat het bestuur is geïnformeerd, publiceert de inspectie het toegekende toezicht. Hiervoor is voor iedere school een Toezichtkaart gemaakt, die op de website van de inspectie staat. Als aan de school een basistoezicht is toegekend, beperkt de Toezichtkaart zich meestal tot de melding 'basistoezicht' met een korte uitleg.

Actieplan LeerKracht

Het actieplan van het kabinet bestaat uit een samenhangend pakket maatregelen, dat is gericht op drie thema's: een sterker beroep, een professionelere school en een betere beloning.

1. Een sterker beroep

Het beroep van leraar moet weer een professie met aanzien worden. Dit zal gerealiseerd moeten worden door het organiseren van een Beroepsvereniging: een sterkere beroepsorganisatie voor leraren kan hen ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, een register van leraren, een scholingsfonds en verbetering van de kwaliteit van de lerarenopleidingen.

2. Een professionelere school

Om de leraar te ondersteunen bij de versterking van zijn kwaliteit en positie in de school, is een professionele schoolnodig. Daarvoor staan de volgende maatregelen op de agenda

1. Leraarschap is eigenaarschap: de sectoren moeten afspraken maken over de wijze waarop we de positie van de leraar verder kunnen versterken;
2. Toezicht: de wet zal aangepast worden zodat de inspectie in het kader van de naleving van wettelijke bepalingen ook toezicht houdt op de kwaliteit van het leraarschap. Kwaliteit van het personeelsbeleid weegt daarmee nadrukkelijk mee in de bepaling van de sterkte van de school;
3. Werkdruk, participatie en diversiteit: er worden prestatie afspraken met sociale partners gemaakt over de verlichting van werkdruk van leraren en grotere participatie van meer typen personeel.

3. Een betere beloning

Een betere beloning ondersteunt het streven naar meer kwaliteit, omdat het leidt tot meer carrièreperspectief. Het is ook een prikkel om de kwaliteit van leraren te verbeteren, omdat opleiding en prestatie een grotere rol krijgen in functiewaardering en beloning.

1. Opleiding en prestaties worden beloond met meer carrièreperspectief;
2. Het aantal periodieken wordt teruggebracht in twee stappen (18-15 en 15-12).
3. De automatische periodiek verdwijnt.
4. Meer functie- en beloningsdifferentiatie door een functiemix per sector.
5. Introductie van een doctorschaal voor gepromoveerden.
6. Bindingstoelage voor goed presterende leraren die zich aan het einde van hun schaal bevinden.

Functiemix

Een onderdeel van het Convenant Leerkracht is de invoering van de functiemix. In het voorjaar van 2009 is, na een nulmeting, gepubliceerd wat de huidige verhouding van het aantal functies (LB, LC en LD) bij Het Hogeland College is. In 2011 moet deze verhouding netto landelijk gestegen zijn met 12% LC functies en 1% LD. In 2014 moet dit landelijk 21% LC functies zijn



en 11% LD functies. In de groeipercentages is een onderscheid gemaakt tussen scholen binnen de Randstadregio's en scholen buiten de Randstadregio's. Voor Het Hogeland College geldt dat in 2011 de verhouding netto met 2% LC functies en 1% LD functies moet zijn gegroeid en per 2014 met 10% LC functies en 11% LD functies. Als de school niet voldoet aan deze percentages ontvangt de school geen aanvullende bekostiging voor het betalen van de functiewijzigingen de gevolgen voor de stijging van de loonkosten.

3.6.2. Ontwikkelingen Het Hogeland College

In het jaarplan 2010 zijn de doelen van Het Hogeland College gepresenteerd. In dit hoofdstuk worden de voornaamste doelen en de exploitatiebegroting voor 2010 gepresenteerd.

De vier centrale thema's vanuit Visie en Koers vormen samen met de wettelijk verplichte onderwijsvernieuwingen de basis voor de jaarplannen. De schoolleiding werkt aan de samenhang tussen de strategische doelen en de jaarlijkse activiteitenplannen, met de daarbij behorende financiële afwegingen. Dit heeft geresulteerd in een balans tussen wat de leiding van de school wenst, en hoe zij sturing wil geven aan realisatie van deze doelen. Het directieteam maakt bewuste keuzes tijdens de jaarlijkse planvorming en stelt zich open om resultaten achteraf te toetsen en de leerpunten te doorgronden. In 2006 heeft het directieteam de Visie en Koers geconcretiseerd tijdens een discussiedag. Deze dag heeft aangetoond dat er een grote gezamenlijke ambitie is. De dag heeft opgeleverd dat er een gezamenlijk beeld is hoe de Visie en Koers het dagelijkse werk beïnvloedt, welke rolinvulling van medewerkers wordt verwacht en tot welke resultaten dit uiteindelijk moet leiden. Ook is duidelijk geworden dat de weg waarlangs dit proces moet gaan verlopen door iedereen anders kan worden beleefd en geïnterpreteerd, maar dat Visie en Koers het leidende kader is.

De strategische doelstellingen zijn uitgewerkt in Het Hogeland College brede activiteitenplannen en in activiteitenplannen per vestiging. Verschillende projecten zijn in 2008-2009 opgestart en lopen in 2010 door. Schoolbreed zijn voor de komende periode een aantal activiteiten gepland welke als volgt kunnen worden samengevat:

Integraal personeelsbeleid en professionalisering

De afgelopen jaren is het integrale personeelsbeleid binnen Het Hogeland College geïntroduceerd. In 2010 wordt nadere invulling gegeven aan een aantal onderdelen van het beleid. Dit zal vorm worden gegeven in een drietal subprojecten. Deze subprojecten zijn personeelsontwikkeling, ontwikkeling van personeelsbeleid en het opstellen van een handboek personeelsbeleid.

Kwaliteitszorg

In 2009 is een proces beschreven voor het kwaliteitsbeleid en kwaliteitskalender. In 2010 zal dit gehele proces worden geïmplementeerd. Hierbij zal enerzijds externe deskundigheid worden ingehuurd van een adviseur met ervaring bij de onderwijsinspectie om de focus te leggen op de constateringen van de inspectie. Anderzijds zal er externe deskundigheid worden ingehuurd voor het opstellen van de onderwijskundige trendanalyses en ondersteuning bij de invoering van het kwaliteitsbeleid zodanig dat dit ten goede komt aan het primaire proces.

Nieuwbouw

Op de vestigingen in Warffum en Uithuizen zal sprake zijn van nieuwbouw en verbouw aan de bestaande gebouwen. Het nieuwbouwproces is onder te verdelen in de volgende fases: visieontwikkeling, programma van eisen en huisvestingsconcept, architectenselectie, bouwvoorbereiding (waaronder voorlopig ontwerp en definitief ontwerp), aannemersselectie en prijsvorming en bouwuitvoering.



Voor zowel Uithuizen als Warffum worden deze fases (min of meer gelijktijdig) doorlopen. Er wordt ingeschat dat het hele proces vanaf de start van de visieontwikkeling, als er geen obstakels op de weg komen, zo'n 42 tot 46 maanden zal gaan duren. Een proces van zo'n vier jaar dus. Eind 2009 heeft de selectie van het architectenbureau plaatsgevonden zodat in 2010 de architect aan de slag kan met de plannen. De verwachting is dat in 2011 gestart kan worden met de bouw.

Op vestigingsniveau zijn tijdens de beleidsdagen in juni en augustus 2009 activiteitenplannen tot stand gekomen. De activiteiten per vestiging kunnen als volgt worden samengevat:

In Warffum zijn de centrale thema's:

- Onderwijsontwikkeling met onder andere aandacht voor een plan van aanpak van verbetering van het onderwijs, mede op basis van het tevredenheidonderzoek, het verbeteren van de aansluiting VMBO-havo-4, het verder ontwikkelen van extra aanbod bovenbouw en een onderzoek naar het cultuurprofiel van de school.
- Verbeteren van de organisatie met onder andere aandacht voor het verbeteren van de interne overdracht en de overdracht naar havo-4 en verbetering invoering en gebruik van leerlingvolgsysteem.
- Mentoraat en decanaat versterken met onder andere aandacht voor cursussen en verdere ontwikkeling van het mentoraat.
- Versterken van de zorg door het werken met handelingsplannen in te voeren en duidelijkheid te creëren over communicatie over handelingsplannen.
- Leerlingenparticipatie bevorderen door het vergroten van leerling-participatie bij ontwikkelingen in de school.
- Professionalisering door een start te maken met portfolio's, verdere ontwikkeling van het professionaliseringstraject de ontwikkeling naar expert-rollen.
- Personeelsplanning door een plan van aanpak te maken voor een groot natuurlijk verloop in de komende jaren.
- Verbeteren van de onderwijsresultaten door de resultaten in Havo-4 te verbeteren en onderzoek te doen naar de mogelijkheden van het stellen van criteria voor het volgen van een extra vak of dubbel profiel.

In Wehe-den Hoorn zijn de centrale thema's:

- Doorontwikkelen TReC onder andere door de modules praktische sector oriëntale (PSO) aan te passen op TReC, lesmateriaal verder ontwikkelen, 'Ondernemende jongeren en local identity' opzetten en onderzoek doen naar de mogelijkheden voor het stellen van criteria aan het volgen van een 7^e vak.
- Overige onderwijskundige verbeteringen door het structureren van TL Plus in school, verder ontwikkelen van Dalton onderwijs, verbinding maken tussen praktijkgebouw en Wehe den Hoorn, tussen TReC en Zorg en Welzijn en meer differentiatie in de klas.
- Professionalisering team door te starten door docenten en leiding met het werken met een portfolio, teamleren, verder ontwikkelen van conceptueel denken en activeren van didactiek en pedagogiek.
- Versterken van de zorg door het aanpassen van het leerlingvolgsysteem door niet alleen terug te kijken na vier jaar, maar meer gericht te zijn op instroom en tussenresultaten.
- Kwaliteitsbeleid door een plan van aanpak te maken en uit te voeren naar aanleiding van het inspectiebezoek en het tevredenheidonderzoek.

In Uithuizen zijn de volgende centrale thema's benoemd:

- Versterken van Dalton onderwijs door een plan van aanpak voor verbetering van het onderwijs, mede op basis van het tevredenheidonderzoek, het zoeken naar mogelijkheden



- voor langere leseenheden, verdere implementatie van Teletop en het ontwikkelen van competenties Dalton-docent en –didactiek.
- Het versterken van het mentoraat door het verder ontwikkelen van de invulling van het mentoruur op het gebied van studievaardigheden, het mentoraat van de LWOO-klassen verder ontwikkelen en aansluiting zoeken met studie- en beroepskeuze.
 - TL Plus door het opstellen van richtlijnen voor portfolio TL Plusuren, afronding van de ontwikkeling van verdiepingsmiddagen voor klas 4 en daarna invulling en uitvoering van de verdiepingsmiddagen.
 - Vakkenintegratie door het opzetten van de leerweg Natuur en Techniek, de methodes van leerweg Mens & Maatschappij te analyseren en de verdere ontwikkeling van techniek-breed met als streefdatum van invoering het schooljaar 2010-2011.
 - Leerlingenparticipatie door het stimuleren van deelname leerlingen vmbo kader en basis in de leerlingenraad en stimuleren van organisatie buitenschoolse activiteiten door de leerlingenraad te verbinden aan de activiteitencommissie.
 - Uitbreiding van de pilot maatschappelijke stage.
 - Verbeteren van de onderwijsresultaten door onderzoek te doen naar de dalende trend van de resultaten voor de exacte vakken, onderzoek naar het rendement van de onderbouw, onderzoek naar de opbrengsten van een 7^e vak en onderzoek naar de mogelijkheden voor het stellen van criteria aan het volgen van een 7^e vak.

In het kader van landelijke ontwikkelingen staan onder andere de volgende onderwerpen in 2010 op de agenda: het nieuwe onderwijstoezicht, Passend Onderwijs, maatschappelijke stage en Convenant LeerKracht.

Naast het hiervoor gepresenteerde reguliere onderwijsprogramma worden bij Het Hogeland College ook investeringen gedaan voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Deze investeringen zijn in onderstaande tabel opgenomen voor de periode 2010 tot en met 2014.

De onderstaande investeringen kunnen worden onderscheiden in twee categorieën. Enerzijds zijn er eenmalige investeringen. Het gaat hierbij om de lasten opgenomen onder de nummers 1, 2, 3, 8, 9 en 10. Anderzijds gaat het om investeringen die een semi-structureel karakter hebben. Deze investeringen kunnen worden gestopt als de situatie het niet meer toelaat.



	Jaren				
	2010	2011	2012	2013	2014
Baten					
1. Doelsubsidies	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
2. Kwaliteitsimpuls VO (o.a. taal en rekenen)	70.506	70.506	70.506		
3. Maatschappelijke stage	78.891	115.989	74.603		
4. TReC	48.000	48.000	48.000		
Totaal baten	347.397	384.495	343.109	150.000	150.000
Lasten					
1. Bij- en nascholing personeel	60.000	80.000	100.000	120.000	120.000
2. Ontwikkeling nieuw personeelsbeleid en instrumenten	80.000	40.000	20.000		
3. Opstellen handboek personeelsbeleid	20.000	10.000	5.000		
4. VWO-Plus	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
5. Extra's bovenbouw	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000
6. Vernieuwde 2 ^e fase	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
7. Daltononderwijs/TL+	35.000	20.000	20.000	20.000	20.000
8. Kwaliteitsimpuls VO (o.a. taal en rekenen)	100.000	100.000	30.000	30.000	30.000
9. Maatschappelijke stage	78.891	115.989	74.603		
10. TReC	65.000	65.000	64.000		
Totaal lasten	657.891	649.989	532.603	389.000	389.000
Saldo baten-lasten	-310.494	-265.494	-189.494	-239.000	-239.000

Tabel 14: Investeringsprogramma

In totaal zal de komende vijf jaar 2,6 miljoen euro worden geïnvesteerd in het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Hiertoe is bovenstaand investeringsprogramma opgesteld. In 2010 is voor de eenmalige investeringen een bedrag van € 244.000 begroot. Voor de semi-structurele investeringen is een bedrag van € 414.000 in het investeringsprogramma opgenomen. Daarnaast zal in 2010 vanuit de reserves nog een bedrag van € 67.000 extra besteed worden voor taal en rekenen. Het regulier programma en het aanvullende programma resulteren in onderstaande begroting voor 2010. Een verdeling tussen het resultaat van het reguliere en het investeringsprogramma is als volgt:

- Regulier programma € - 166
- Investeringsprogramma € - 310
- Totaal resultaat € - 476



Sector Voortgezet Onderwijs	Realisatie 2008	Begroting 2009	Realisatie 2009	Begroting 2010
	€	€	€	€
3 BATEN				
3.1 Rijksbijdragen OCW	8.225.300	8.264.917	9.046.375	9.249.000
3.2 Overige overheidsbijdragen	21.290	0	13.863	0
3.5 Overige baten	63.634	57.400	74.861	50.000
Totaal baten	8.310.224	8.322.317	9.135.099	9.299.000
4 LASTEN				
4.1 Personele lasten	6.739.076	6.832.127	7.308.178	7.689.000
4.2 Afschrijvingen	155.382	162.279	177.811	186.000
4.3 Huisvestingslasten	703.930	595.500	566.857	580.000
4.4 Overige lasten	798.440	1.073.000	1.225.482	1319.000
Totaal lasten	8.396.828	8.662.906	9.278.329	9.775.000
Saldo exploitatie	-86.604	-340.598	-143.230	-476.000
Financiële baten en lasten		30.000		
Totaal resultaat	-86.604	-310.589	-143.230	-476.000



4. Administratie, Beheer en Bestuur en Financiën

4.1 Samenvatting exploitatie

Naast de sectoren Primair en Voortgezet Onderwijs is er een verantwoording voor de baten en lasten van het onderdeel Administratie, Beheer en Bestuur (ABB). Onder ABB vallen onder andere de organisatie en het beheer van het bestuurskantoor in Warffum, de contracten met dienstverlenende organisaties op het gebied van financiële en personele administratie, deskundigheidsadvies, ondersteuning en facilitering van het bestuur, ondersteuning bij calamiteiten, stimulering van nieuwe activiteiten en het beheer van de financiële middelen. De aansturing hiervan geschiedt door de directeur-bestuurder, ondersteund door de bestuurssecretaris. In deze paragraaf wordt het resultaat van het onderdeel Administratie, Beheer en Bestuur en Financiën nader geanalyseerd.

4.1.1. Administratie, Beheer en Bestuur

Het resultaat van ABB over 2009 bedraagt € 19.616 negatief. Dit is € 19.616 lager dan begroot. Dit verschil is te verklaren door hogere personeelslasten door Cao-wijzigingen en extra uitgaven voor extern personeel (inhuur deskundigheid en ziektevervangings). Met betrekking tot de realisatie 2009 in vergelijking met 2008 is gekozen voor een andere verantwoordingsmethode waarbij de sectorbijdragen PO/VO als vergoeding onder de personeelslasten zijn opgenomen. Bij de sectoren (PO/VO) zijn deze bijdragen opgenomen als kosten onder de personeelslasten.

Een speerpunt in het kalenderjaar 2009 was de verbouw van het bestuurskantoor, waardoor de sector primair onderwijs nu een volledig eigen ruimte tot haar beschikking heeft. De kosten van de verbouw zijn geactiveerd (hierdoor wordt afgeschreven op dit onderdeel) en komen hierdoor terug op de balans bij de materiële vaste activa. De sector primair onderwijs draagt bij in de kosten voor het gebruik van de kantooruimte.

4.1.2. Financiën

Nadat het jaar 2008 voornamelijk te boek stond als het jaar van de kredietcrisis, staat het jaar 2009 in het teken van herstel. Dit is zichtbaar in de boekhoudkundige resultaten van Schoolbestuur L&E. Het resultaat van Financiën over 2009 bedraagt € 1.497.098 positief. Dit is ruim € 1 miljoen meer dan begroot. De obligaties van Schoolbestuur L&E zijn per 31 december 2009 gewaardeerd tegen koerswaarde volgens de geldende waarderingsgrondslagen en bedragen € 9.014.086. In het jaar 2009 is het koersverlies uit 2008 van rond € 1 miljoen nagenoeg genivelleerd.

4.2. Treasury

De financiële middelen van het weerstandsvermogen worden beheerd conform het opgestelde treasury statuut. Dit treasury statuut is conform wet- en regelgeving van september 2009 aangepast. Bij het beleggingsbeleid laat het schoolbestuur zich adviseren door een DSI gecertificeerde beleggingsadviseur, die per kwartaal schriftelijk rapportage verstrekt, waarin de waardeontwikkeling van de effectenportefeuille nauwlettend wordt gevolgd en geanalyseerd.

Jaarlijks kent het bestuur na realisatie de renteopbrengsten toe aan specifieke, maar niet structurele kleinere of grotere projecten binnen de organisatie.



Een samenvatting van het jaaroverzicht van het treasurybeleid.

Overzicht en analyse van de huidige liquiditeits- en risicopositie

De asset mix ofwel de verdeling van het belegd vermogen over de drie vermogenscomponenten bepalen het totale risico van de portefeuille van het Schoolbestuur L&E. De verdeling van de portefeuille per 31 december 2008 en 2009 is als volgt. Voor de effectenportefeuille verwijzen wij naar bijlage C. Verschillen tussen bijlage C en onderstaande tabel worden veroorzaakt door doorlopende renten.

Beleggingscategorie	Percentage 2009	Bedragen 2009	Percentage 2008	Bedragen 2008
Aandelen	0%	0	0%	0
Obligaties	41,6%	7.610.000	41,6%	6.298.000
Liquiditeiten	58,4%	9.248.000	58,4%	8.838.000
Totaal	100%	16.858.000	100%	15.136.000

Het risicoprofiel bij deze verdeling is "zeer defensief".

Bij het treasurybeleid voor het jaar 2009 is rond de 58% van de middelen tegen een gunstige rente, zonder enig risico en direct opvraagbaar gehouden. Daarnaast is een deel van de liquide middelen zonder risico's ondergebracht in een Institutioneel Garantiefonds (€ 1.172.000). De overige beschikbare middelen (ruim 41%) zijn ondergebracht in obligaties en obligatieproducten en zijn conform de zogenaamde 'regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek'. De effectenportefeuille moet vanaf 1 januari 2010 ingericht zijn conform de geactualiseerde Regeling beleggen en belenen 2010. Alle individuele obligaties en obligatieproducten moeten een rating van minimaal AA of hoger hebben, afgegeven door minimaal twee ratingbureaus. De uitgevende partij moet in de EER gevestigd zijn en onder toezicht staan. In de portefeuille bevinden zich een aantal titels die niet voldoen aan de Regeling beleggen en belenen 2010. Deze regeling is besproken met de beleggingsadviseur. Naar aanleiding van deze bespreking is het Treasurystatuut aangepast en is besloten de producten die niet voldoen aan de regeling in de loop van 2010 te verkopen.

Realisatie opbrengsten

De gerealiseerde opbrengsten van coupons, dividend en rente liggen per saldo hoger dan de prognose. De couponopbrengsten vallen hoger uit dan de prognoses, vanwege een lichte uitbreiding van de portefeuille en doordat door mutaties in de portefeuille de couponopbrengsten zijn toegenomen.

De rentebaten zijn hoger dan geprognosticeerd als gevolg van het overboeken van een groot deel van het vrijgevallen saldo van de rekening-courant naar de beleggerrekening, waarop een hogere rente werd ontvangen.

Het contante dividend over 2009 is conform de prognose. De waardeontwikkeling van de beleggingsportefeuille (effectenportefeuille en beleggingsrekening) over 2009 bedroeg 16,5% en bestond hoofdzakelijk uit koersresultaten (€ 899.000) en dividend/ rente (€ 648.000). In 2008 bedroeg dit rendement 7,6% negatief.

Als gevolg van een herstel in de financiële markten is de marktwaarde van de beleggingsportefeuille in 2009 gestegen. Boekhoudkundig en verslaggevingstechnisch is dit, conform de geldende verslaggevingvereisten, verantwoord als bate.

5. Private middelen

De private middelen bestaan uit de opbrengsten van bijvoorbeeld inzamelingsacties, fancy fairs en bijdragen voor schoolreizen. Kenmerkend voor deze middelen is dat deze bijeengebracht zijn door bij de scholen betrokken leerlingen, ouders en leerkrachten.

De private middelen vallen formeel gezien onder verantwoording van het schoolbestuur. De middelen staan op diverse bankrekeningen, waarvoor het schoolbestuur volmachten heeft afgegeven aan de schooldirecteur en/of ouders. De schooldirecteur is in de praktische uitvoering verantwoordelijk voor de inzet van de middelen. Bij het bepalen van de omvang van de private middelen hebben de schooldirecteuren dan ook de gegevens aangeleverd en voor de juistheid en volledigheid van de verstrekte informatie getekend.

Gelet op het doel waarvoor de middelen bijeen gebracht zijn, de betrokkenheid van ouders en leerkrachten en de praktische bedrijfsvoering heeft Schoolbestuur L&E besloten de private middelen als apart onderdeel in de jaarrekening te verantwoorden. De omvang en het verschil tussen inkomsten en uitgaven, het zogenoemde resultaat, op de private middelen is inzichtelijk, maar dient niet betrokken te worden bij de vaststelling van het resultaat per school. De middelen blijven ten allen tijde beschikbaar voor de individuele school. De inzet van de middelen vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de schooldirecteur.



Bijlage A: Financiële positie en exploitatieresultaat

Schoolbestuur L&E

Financiële positie	2009	2008	2007	Definitie
Liquiditeit	2,26	2,26	2,58	Verhouding vlottende activa en liquide middelen t.o.v. kortlopende schulden
Solvabiliteit 1	77,47%	75,5%	79,8%	Verhouding eigen en vreemd vermogen, excl. voorzieningen
Solvabiliteit 2	70,65%	67,0%	74,0%	Verhouding eigen en vreemd vermogen, incl. voorzieningen
Weerstandsvermogen 1	63,38%	60,2%	71,8%	Eigen vermogen t.o.v. de totale baten
Weerstandsvermogen 2	53,74%	51,5%	62,4%	Eigen vermogen minus materiële vaste activa t.o.v. totale baten
Voorzieningen niveau	8,48%	10,1%	7,0%	Verhouding voorziening t.o.v. totale baten
Rentabiliteit	14,98%	-4,11%	0,6%	Verhouding resultaat uit gewone bedrijfsvoering en totale baten
Exploitatieresultaat	2009	2008	2007	Definitie
Personele lasten	77,4%	77,2%	76,1%	Personele lasten t.o.v. totale lasten
Afschrijvingen	2,1%	2,5%	2,2%	Afschrijvingslasten t.o.v. totale lasten
Huisvestingslasten	6,9%	7,9%	8,8%	Huisvestingslasten t.o.v. totale lasten
Overige instellingslasten	13,6%	12,4%	13,0%	Overige inst. lasten t.o.v. totale lasten
Totale lasten	100%	100%	100%	Nb totale lasten excl. Financiële lasten

Primair Onderwijs

Exploitatieresultaat	2009	2008	2007	Definitie
Resultaat (* 1.000 euro)	636	-130	639	Inclusief buitengewone baten
Resultaat (* 1.000 euro)	636	-130	50	Exclusief buitengewone baten
Personele lasten	82,3%	83,2%	83,0%	Personele lasten t.o.v. totale lasten
Afschrijvingen	2,1%	3,1%	2,9%	Afschrijvingslasten t.o.v. totale lasten
Huisvestingslasten	7,9%	8,4%	8,5%	Huisvestingslasten t.o.v. totale lasten
Overige instellingslasten	7,7%	5,3%	5,7%	Overige inst. lasten t.o.v. totale lasten
Totale lasten	100%	100%	100%	Nb totale lasten excl. Financiële lasten

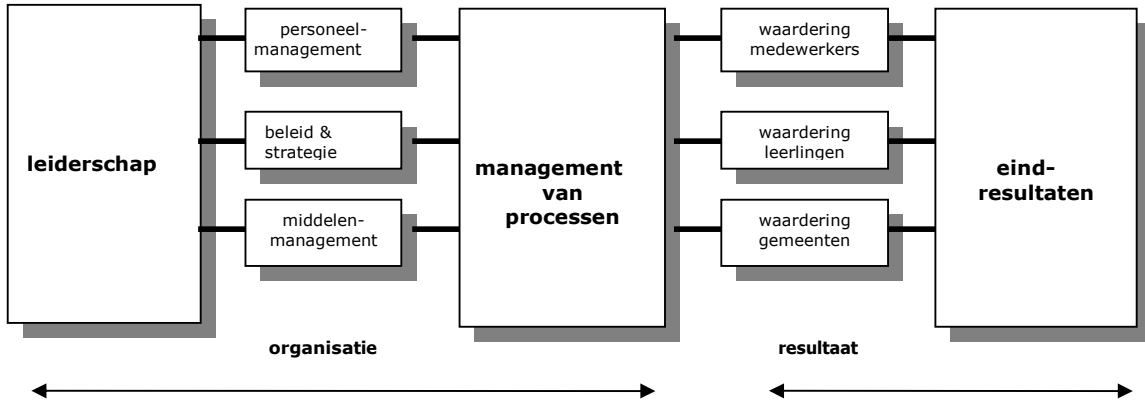
Voortgezet Onderwijs

Exploitatieresultaat	2009	2008	2007	Definitie
Resultaat (* 1.000 euro)	-143	-87	425	Inclusief buitengewone baten
Resultaat (* 1.000 euro)	-143	-87	-202	Exclusief buitengewone baten
Personele lasten	78,8%	80,2%	77,6%	Personele lasten t.o.v. totale lasten
Afschrijvingen	1,9%	1,9%	1,3%	Afschrijvingslasten t.o.v. totale lasten
Huisvestingslasten	6,1%	8,4%	10,5%	Huisvestingslasten t.o.v. totale lasten
Overige instellingslasten	13,2%	9,5%	10,6%	Overige inst. lasten t.o.v. totale lasten
Totale lasten	100%	100%	100%	Nb totale lasten excl. Financiële lasten

Bijlage B: Het managementmodel Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)

Als methodiek voor het formuleren van een heldere visie op de organisatie heeft het INK een managementmodel ontwikkeld. Het eerste deel 'Organisatie' omvat de interne, beheersbare factoren: Leiderschap, Strategie & Beleid, Medewerkers, Middelen en Processen.

Voor het tweede deel 'Resultaat' zijn als outputfactoren benoemd: Waardering door medewerkers, Waardering door leerlingen en ouders, Waardering door gemeenten en als laatste - als een soort overkoepelende outputfactor - Eindresultaten.



Resultaten

Wanneer een organisatie uitstekend presteert of 'excelleert' op deze gebieden, zijn de resultaten daarvan 'zichtbaar' binnen de vier velden die samen de 'resultaten'-kant van het INK-model vormen. Aan de hand van deze velden wordt geïnventariseerd wat we meten, welke doelen er zijn gesteld, hoe we de prestatie van de organisatie vergelijken met die van anderen en daarbij het monitoren van de meetresultaten.

Waardering door medewerkers

Aan de basis van het succes van de organisatie staat medewerkerstevredenheid. Immers, medewerkers bepalen hoe er met het onderwijs wordt omgegaan, hoe de lessen worden uitgevoerd, hoe efficiënt en effectief de organisatie met haar middelen omgaat en uiteindelijk hoe tevreden de leerlingen, docenten en gemeenten zijn.

Waardering door leerlingen

Klanttevredenheid is de cruciale factor. Er zal onderzocht moeten worden wat de achterliggende behoeften van de (potentiële) leerling zijn en niet alleen naar datgene wat de leerling zegt te willen. Uitkomsten van klanttevredenheidsmetingen zijn bij uitstek het vertrekpunt voor verbeteracties. En continue verbetering leidt uiteindelijk tot excellentie. Naast afnemerstevredenheid is ook de tevredenheid van leveranciers een bepalende factor voor het resultaat van de organisatie. Immers, een groot deel van het ondernemings-resultaat wordt verdiend aan de inkoopzijde.

Waardering door de gemeenten

De maatschappelijke rol van organisaties wordt steeds belangrijker. Het Schoolbestuur L&E heeft niet alleen met leerlingen te maken, maar ook in toenemende mate met de gemeenten en de samenleving. Een tweede aspect van 'waardering door de maatschappij' is de maatschappelijke rol of functie die de organisatie vervult.



Eindresultaten

Uiteindelijk leidt al het voorgaande tot een eindresultaat: de mate waarin de realisatie van de organisatiedoelstellingen wordt bereikt. Hierin worden zowel de kwalitatieve, onderwijskundige en personele processen beschreven en beoordeeld. Uiteraard zijn ook de financiële resultaten beschreven en beoordeeld.



Bijlage C: Overzicht effectenportefeuille

Overzicht effectenportefeuille Schoolbestuur L&E

Effectenrekening: 24297429

Periode 1-oktober-2009 t/m 31-december-2009

Aantal	Valuta	Fondsnaam	Rating S&P	Coupon	Looptijd	Aankoop Waarde	Waarde * 1-okt-09	Toevoegingen	Onttrekkingen	Waarde * 31-dec-09	Resultaat
300.000	EUR	Credit Agricole perpetual	A-	6,000%	perpetueel	313.960,00	257.010,00			278.800,00	8,48%
200.000	EUR	Shell	AAA+	4,000%	5-mrt-2010	201.800,00	207.216,00		207.304,00	0,00	0,04%
300.000	EUR	SNS Bank	A-	6,125%	7-apr-2010	320.921,00	315.791,00			316.901,00	0,35%
200.000	EUR	Rabobank Bankbrief	AAA	4,000%	15-apr-2010	196.760,00	206.102,00			207.208,00	0,54%
300.000	EUR	Rabobank Bankbrief	AAA	4,500%	18-jun-2010	300.960,00	309.547,00		310.767,00	0,00	0,39%
200.000	EUR	Rabobank	AAA	3,250%	25-jun-2010	195.350,00	204.528,00		205.215,00	0,00	0,34%
300.000	EUR	NWB	AAA	5,125%	19-apr-2011	314.860,00	323.109,00			325.379,00	0,70%
250.000	EUR	Aegon perpetual	BBB	6,000%	perpetueel	250.000,00	203.793,00			235.267,00	15,44%
200.000	EUR	BNG	AAA	4,625%	13-sep-2012	211.120,00	213.771,00			217.421,00	1,71%
300.000	EUR	Allianz	AA	5,625%	29-nov-2012	315.000,00	340.876,00			331.092,00	-2,87%
300.000	EUR	ING Perpetual IV	BB	8,000%	perpetueel	300.000,00	268.760,00			310.088,00	15,38%
200.000	EUR	ENI	AA-	4,625%	30-apr-2013	205.120,00	217.498,00			221.028,00	1,62%
200.000	EUR	Rabobank	AAA	4,250%	22-apr-2014	202.480,00	214.650,00			219.597,00	2,30%
250.000	EUR	Unilever	A+	3,375%	29-sep-2015	231.093,00	253.673,00			260.751,00	2,79%
300.000	EUR	Nederland	AAA	3,250%	15-jul-2015	254.475,00	257.794,00			263.241,00	2,12%
300.000	EUR	Rabobank	AAA	4,375%	5-mei-2016	312.600,00	320.892,00			327.055,00	1,92%
300.000	EUR	Nederlandse Gasunie	AA-	5,125%	31-mrt-2017	327.900,00	0,00	336.999,00		345.169,00	2,42%
300.000	EUR	Nederland	AAA	4,000%	15-jul-2018	306.600,00	316.182,00			323.601,00	2,35%
300.000	EUR	Rabobank Steeperer	AAA	5,548%	22-feb-2035	204.000,00	251.382,00			280.163,00	11,45%
200.000	EUR	ING Perpetual Securities II	BB	variabel	perpetueel	208.489,00	102.260,00			136.430,00	33,41%
350.000	EUR	Rabo ABIO	B-	3%+infl.	2011	350.000,00	308.875,00			337.750,00	9,35%
200.000	EUR	Rabo AA AB Renteplus 05/12	CCC-	variabel	2012	201.000,00	96.000,00			117.000,00	19,39%
300.000	EUR	Rabo AAA AB Renteplus 05/12	CCC-	variabel	2012	292.750,00	155.250,00			183.000,00	17,87%
400.000	EUR	Rabobank Var Coupon 3	AAA	variabel	2016	402.000,00	0,00	402.000,00		407.067,00	1,26%
300.000	EUR	Rabo Rente Clicker	AAA	variabel	2017	300.000,00	291.000,00			304.470,00	4,63%
26.014,00	EUR	Rabobank Ledencertificaten	AA-	variabel	perpetueel	665.052,00	708.882,00			681.567,00	-3,85%
3.762,58	EUR	Robeco Lux-o-rente		geen	n.v.t.	319.217,00	431.267,00			425.548,00	-1,33%
3.083,68	EUR	Robeco Global Bonds		variabel	n.v.t.	298.500,00	293.474,00			293.258,00	-0,07%
6.140,82	EUR	Robeco Medium Term Bonds		variabel	n.v.t.	300.000,00	268.776,00			260.751,00	-2,99%
	EUR	IGF I			3 maand	500.000,00	579.515,00			580.209,00	0,12%
	EUR	IGF II			3 maand	500.000,00	565.473,00			565.755,00	0,05%
	EUR	IGF III			3 maand	500.000,00	574.801,00			575.490,00	0,12%
Totalen						9.060.117,00	738.999,00	723.286,00	9.331.056,00		

* Waarde is deurswaarde inclusief opgelopen rente