Bestuursverslag
en
Jaarrekening
2019

SCHOOLBESTUUR L&E

Lauwers & Eems
Scholen voor PO en VO

Juni 2020

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

Voorwoord

Met genoegen presenteren wij hierbij het bestuursverslag en de jaarrekening van de Stichting Schoolbestuur voor Primair en Voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems.

In 2019 hebben de beide sectoren binnen de stichting (L&E Primair Onderwijs en Het Hogeland College) de doelstellingen uit het Koersplan en de daaruit afgeleide jaarplannen verder uitgewerkt. De ontwikkelingen die dat met zich meebracht worden in dit bestuursverslag beschreven. Daarnaast is met de jaarrekening de financiële huishouding van 2019 vastgesteld.

Opgemerkt wordt dat vanaf van 1 januari 2020 NBS de Sterren is gefuseerd met schoolbestuur L&E. Dus vanaf volgend verslagjaar maken zij onderdeel van het jaarverslag uit.

Het is goed om alle verschillende terreinen waarop gewerkt wordt aan versterking van de organisatie en kwalitatief hoogwaardig onderwijs in een document vast te hebben, zodat dat werk zichtbaar wordt en verantwoording afgelegd kan worden. Overigens is dat werk met grote inzet, deskundigheid, betrokkenheid en doorgaans met plezier van alle medewerkers verricht.

Dit jaarverslag is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurders,

drs. A.A.M. Schaafsma	sector VO
drs. A. Fickweiler	sector PO

Inhoudsopgave

1. Organisatieprofiel ... 3
1.1. Karakterisering ... 3
1.2. Kernactiviteiten ... 4
1.3. Organisatiestructuur ... 5
1.4. Horizontale en verticale verantwoording ... 6
1.5. Klachtrecht ... 7
2. L&E jaarrekening en kengetallen 2019 ... 8
2.1. Balans bestuursniveau ... 8
2.2. Samenvattend exploitatieresultaat op bestuursniveau ... 9
2.2.1 Analyse resultaat ten opzichte van begroting ... 9
2.2.2. Analyse resultaat ten opzichte van vorig verslagjaar ... 11
2.3. Continuïteitsparagraaf ... 12
2.3.1. Meerjarenprognose ... 12
2.3.2. Meerjaren balanspositie ... 13
2.3.3. Financiële kengetallen ... 14
2.4. Risico paragraaf ... 16
3. Bestuur & Financiën ... 21
3.1. Treasury ... 21
3.2. Toedeling resultaat aan de sector PO en VO ... 21
3.3. Private Middelen ... 21
3.4. Inkoopbeleid ... 22
4. Sector Primair Onderwijs ... 23
4.1. Algemeen beeld ... 23
4.2. Strategie en beleid ... 24
4.3 Onderwijs ... 31
4.4. Schoolgegevens ... 35
5. Sector Voortgezet Onderwijs ... 42
5.1 Algemeen beeld VO ... 42
5.2 Strategie en beleid ... 42
5.3 Onderwijs ... 55
5.3.1. Onderwijsresultaten ... 55
5.3.2. Slaagpercentages ... 59
5.4 Schoolgegevens ... 59
5.4.1. Ontwikkeling van leerlingaantallen ... 59
5.4.2. Personele kengetallen ... 60
6. Verslag van de toeziende bestuursleden ... 63
Jaarrekening 2019 ... 69

1. Organisatieprofiel

1.1. Karakterisering

Stichting Schoolbestuur Lauwers en Eems is het bevoegd gezag van 17 basisscholen en 1 school voor voortgezet onderwijs met 3 vestigingen. We verzorgen het openbaar onderwijs in de gemeenten Het Hogeland en Westerkwartier en het voortgezet onderwijs in een groter gebied. De basisscholen zijn voornamelijk gesitueerd in kleine kernen, waar kinderen van alle gezindten de desbetreffende openbare school bezoeken.

Goed onderwijs, goed bestuur
Ons schoolbestuur is opgericht op 1 januari 2000 en heet officieel Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems Stichting. Om het makkelijker te maken, noemen we onszelf in de dagelijkse praktijk Schoolbestuur Lauwers en Eems (hierna te noemen L&E).

Scheiden bestuur en toezicht
Het schoolbestuur en het toezicht zijn bij ons functioneel gescheiden. We werken volgens het “one-tiermodel”. Essentieel daarbij is dat de toeziende bestuursleden onafhankelijk van de directeur-bestuurders hun toezichthoudende functie uitoefenen. Met deze bestuurlijke structuur voldoet L&E aan de verplichting uit de wet ‘Goed onderwijs, goed bestuur”.

Onderwijs, leerlingen en ouders
Onderwijs is het primaire proces binnen onze organisatie. De organisatie en processen zijn daarom zo ingericht dat zij ondersteunend zijn aan het primaire proces. We bieden algemeen toegankelijk en kwalitatief hoogstaand onderwijs aan leerlingen in een uitdagende en inspirerende omgeving. Naast de interactie tussen leerlingen en leerkrachten vinden we de betrokkenheid van en de samenwerking met ouders van groot belang.

Personeel
Onze personeelsleden zijn de belangrijkste spelers binnen onze scholenorganisatie. Zij zijn het die dagelijks onderwijs geven aan onze leerlingen vanuit de maatschappelijke opdracht, die wij als schoolbestuur hebben voor het verzorgen van openbaar onderwijs in de gemeenten Hogeland en Westerkwartier en daarbuiten. Een doorlopende ontwikkeling van ons personeel zien wij als een belangrijke voorwaarde om de kennis en vaardigheden op peil te houden. Deze zijn nodig voor de verdere verbetering van de onderwijsresultaten en de ontwikkeling van onze leerlingen. Dat is ook wat ouders en leerlingen van ons mogen verwachten als het gaat om kwalitatief goed onderwijs. Goed werkgeverschap zien we ook als onze verantwoordelijkheid. Met ruim 300 personeelsleden zijn we één van de grotere werkgevers in Noord-Groningen.

Omgeving en maatschappij
Als schoolbestuur opereren we binnen een maatschappelijke context. Om verbinding te houden met onze omgeving betrekken we de omgeving op allerlei manieren bij ons onderwijs. Zo voeren wij projecten en stages uit bij plaatselijke ondernemers, werken wij nauw samen met gemeenten en worden de bewoners van de dorpen betrokken bij onze activiteiten. Onze scholen staan midden in de samenleving.

Financiële resultaten en gevoerde financiële beleid
We willen onderwijs geven in een financieel gezonde organisatie. Om financieel gezond te blijven anticiperen we op (toekomstige) ontwikkelingen zoals de daling van het potentiële leerlingenaantal in ons gebied, de veranderende bekostiging en de ontwikkelingen in de maatschappij.
Als schoolbestuur met ongeveer 3000 leerlingen hebben we ruim 300 personeelsleden in eigen dienst. Daarnaast zijn wij verantwoordelijk voor de exploitatie van een groot aantal schoolgebouwen en hebben we relatief veel kleine scholen. Deze ontwikkelingen vragen om een zorgvuldig en verantwoord meerjarenperspectief. Aan de ene kant vraagt dat om een financiële buffer om de risico's die daarmee gepaard gaan op te kunnen vangen, aan de andere kant zoeken wij de komende jaren naar verdergaande vormen van samenwerking met gemeenten en andere schoolbesturen.

Boekhoudkundig hebben we onze financiële administratie in vier onderdelen onder gebracht; Primair Onderwijs (PO), Voortgezet Onderwijs (VO), Bestuur & Financiën en Private Middelen (schoolbankrekeningen). In dit jaarverslag worden per onderdeel de baten en lasten verantwoord, geanalyseerd en toegelicht.

1.2. Kernactiviteiten

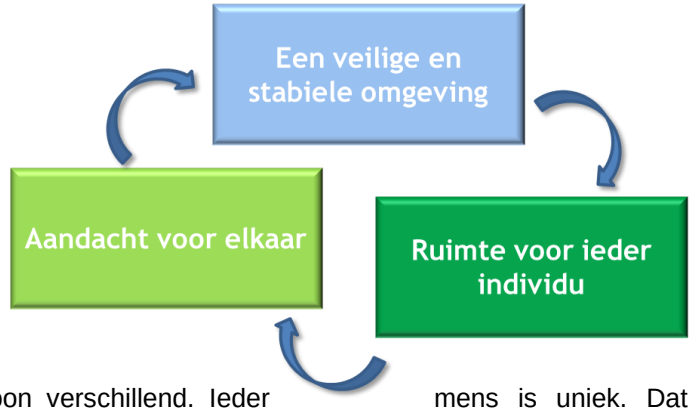
1.2.1. Koersplan

In het Koersplan hebben we de strategische en inhoudelijke koers van L&E vastgelegd. Daarmee geven we richting aan de ontwikkeling die L&E de komende jaren door zal moeten maken om de kwaliteit van het onderwijs en de continuïteit daarvan in de regio Noord-Groningen te kunnen blijven garanderen. In 2018 hebben wij het vigerende koersplan verlengd.

Missie en visie
L&E staat voor het bieden van algemeen toegankelijk (openbaar en neutraal bijzonder) en kwalitatief hoogstaand onderwijs met het doel leerlingen maximale ontwikkelingskansen te bieden. Iedere leerling heeft het recht zichzelf te zijn en krijgt de kans om zijn of haar aanleg te ontplooien. Het is de verantwoordelijkheid van L&E om leerlingen, en medewerkers, een zo goed mogelijke basis te bieden zodat zij hun talenten optimaal kunnen ontplooien.

In de ogen van L&E kan kwalitatief en hoogstaand onderwijs alleen gegeven worden in een omgeving waar drie elementen terugkomen: veiligheid en stabiliteit, ruimte voor ieder individu en verbondenheid met elkaar en de omgeving. Het is dan ook de missie van L&E om deze elementen terug te laten komen in het onderwijs dat zij biedt.

Kernwaarden Lauwers & Eems



Een stabiele en veilige omgeving
Iedereen heeft een veilige en stabiele basis nodig om te kunnen groeien. Een omgeving die mensen opvangt als het tegen zit, die hen overeind helpt en die richting geeft.

Ruimte voor het individu
Hoe mensen zich ontwikkelen is per persoon verschillend. Ieder mens is uniek. Dat erkennen, respecteren en stimuleren we. Uiteindelijk zal iedere leerling in de toekomst een andere plek in de maatschappij krijgen die past bij zijn of haar aanleg. Ieder kind zal hier dus op een andere manier op voorbereid moeten worden.

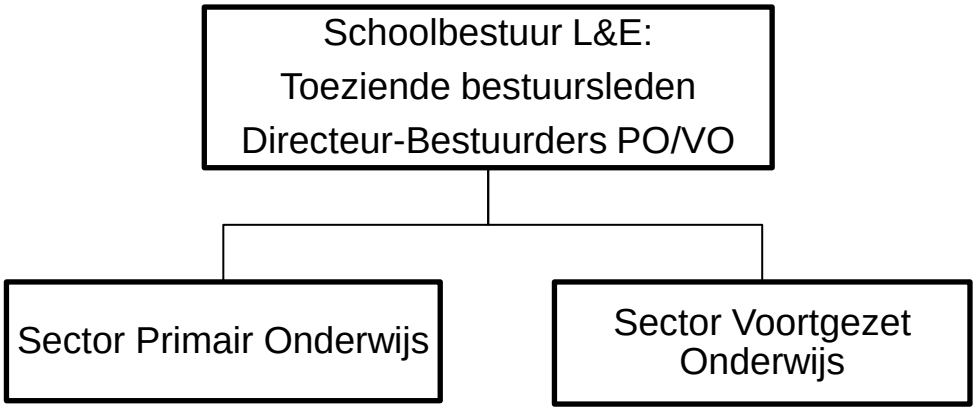
Aandacht voor elkaar
Alleen in een omgeving waar aandacht is voor elkaar kan iemand tot bloei komen. Daarom werken we aan goede onderlinge relaties. Samen bouwen wij aan effectieve leer- en leefgemeenschappen.

L&E heeft zich in het Koersplan verbonden aan elf doelstellingen, die geformuleerd zijn vanuit drie invalshoeken: ***Identiteit, Kwaliteit en Continuïteit.***

Identiteit heeft betrekking op de kernwaarden van L&E, de uitgangspunten die we centraal willen stellen in ons onderwijsaanbod. Kwaliteit heeft betrekking op de kwaliteit van het primaire proces (het onderwijs) maar zeker ook op de kwaliteit van de medewerkers, bestuurders en toeziende bestuursleden die verbonden zijn aan L&E. Bij continuïteit gaat het om de duurzaamheid van het onderwijsaanbod in de regio en de continuïteit van onze eigen organisatie.

1.3. Organisatiestructuur

In de onderstaande figuur is het organigram van L&E weergegeven.



Organigram Lauwers & Eems

Toeziende bestuursleden
In onderstaande tabel staan de toeziende bestuursleden van Schoolbestuur L&E:

Samenstelling toeziende bestuursleden

Naam	Functie
De heer drs. H.G. Hoek	Voorzitter & lid van de auditcommissie, treasurycommissie en remuneratiecommissie.
De heer W.R. Duursema RA	Lid met de portefeuille financiën, lid van de auditcommissie en treasurycommissie.
Mevrouw drs. E.M. Rodenburg	Lid met de portefeuille onderwijs, voorgedragen door MR-HHC, lid van de remuneratiecommissie.
Mevrouw J.J. Kelder MHD	Lid met de portefeuille HRM, voorgedragen door GMR-PO, lid van de remuneratiecommissie.
Mevrouw Mr. M.D.F.H van Herwijnen	Lid met de portefeuille juridische zaken voorgedragen door MR-HHC en GMR-PO, tevens vicevoorzitter & lid van de auditcommissie en remuneratiecommissie.

De toeziende bestuursleden van L&E zijn ook verantwoordelijk voor NBS de Sterren.

Bestuur & Management
In 2019 is mevrouw Agnes Schaafsma directeur-bestuurder VO en de heer Aris Fickweiler directeur-bestuurder PO.

1.4. Horizontale en verticale verantwoording

Als schoolorganisatie bestaan en werken we binnen een maatschappelijke omgeving. Diverse interne en externe belanghebbenden worden beïnvloed door de activiteiten die we als schoolorganisatie uitvoeren. Voor deze belanghebbenden is het van wezenlijk belang dat zij geïnformeerd worden over onze activiteiten en toekomstplannen. Op die manier kunnen zij inschatten wat voor invloed deze activiteiten en plannen op hen en op de organisatie zelf (kunnen) hebben. Daarnaast is het van belang om ontwikkelingen in en signalen uit de omgeving te signaleren en daar waar nodig op te acteren. Op die manier is over en weer sprake van beïnvloeding.

We onderscheiden twee groepen belanghebbenden: de interne en de externe. Met deze groepen wordt op verschillende wijze gecommuniceerd. Afhankelijk van hun rol is er sprake van horizontale of verticale verantwoording vanuit de organisatie naar deze belanghebbenden.

Interne belanghebbenden
Onder interne belanghebbenden verstaan we de personen binnen onze organisatie, die beïnvloed worden door datgene wat we doen.
Binnen L&E onderscheiden we de volgende belanghebbenden:

-	Leerlingen	interne horizontale verantwoording
-	Personeel	interne horizontale verantwoording
-	Personeelsgeleding (G)MR	interne horizontale verantwoording
-	Bestuur	interne verticale verantwoording
-	Ouders/verzorgers	interne horizontale verantwoording

Met de interne belanghebbenden communiceren we door middel van bijeenkomsten (werkoverleg, vergaderingen), nieuwsbrieven, weekmails, (school)jaarplannen, de schoolgids en de website. Verantwoording aan de (G)MR en het bestuur vindt hoofdzakelijk plaats door middel van vergaderingen en de daarbij bijbehorende vergaderdocumenten.

Externe belanghebbenden
Onder externe belanghebbenden verstaan we mensen en organisaties buiten onze eigen organisatie, die direct of indirect worden beïnvloed door onze activiteiten of die anderzijds belang hebben bij de prestaties die we leveren.
De belangrijkste externe belanghebbenden zijn:

-	Samenwerkingspartners	externe horizontale verantwoording
-	Ministerie van OCW	externe verticale verantwoording
-	DUO (voorheen CFI)	externe verticale verantwoording
-	Gemeente	externe verticale verantwoording

De communicatie met en verantwoording aan de externe belanghebbenden vindt onder andere plaats door middel van officiële documenten zoals jaarverslagen, jaarplannen en nieuwsbrieven. De communicatiekanalen variëren van de websites van de scholen tot schoolgidsen en publieksvriendelijke versies van het jaarverslag. Waar nodig en gewenst is er natuurlijk ook sprake van communicatie en verantwoording via vergaderingen en bijeenkomsten.

1.5. Klachtrecht

Leerlingen van een school, ouders of voogden/verzorgers van die leerlingen en personeelsleden die zich in hun belang getroffen achten door gedragingen, handelingen en beslissingen van medeleerlingen, personeelsleden of andere bij de school betrokkenen, of die zich gekwetst voelen door een benadering die zij niet op prijs stellen, kunnen zich daarover beklagen. Schoolbestuur L&E kent een algemene klachtenregeling en een klachtenregeling inzake ongewenste intimiteiten.

Schoolbestuur L&E is aangesloten bij de Stichting Onderwijsgeschillen, waar onder andere de Landelijke Bezwarencommissie Schoolbestuursbeslissingen (LBS) en de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC) zijn ondergebracht. De klachtenregeling en bijbehorende procedures worden jaarlijks gepubliceerd in de schoolgidsen en zijn tevens te vinden op de website.

In 2019 is in de sector PO één klacht ingediend bij de landelijke klachtencommissie (Onderwijsgeschillen). Zonder verdere interventies van de klachtencommissie is de klacht na enige tijd weer ingetrokken. Daarnaast zijn de vertrouwenspersonen in drie casussen, naar tevredenheid van klager en school, door het schoolbestuur preventief ingezet om ouders en school te ondersteunen bij een situatie die mogelijk zou kunnen leiden tot verstoorde verhoudingen en/of klacht.

Voor de sector VO zijn er in 2019 geen officiële klachten binnengekomen.

Bij “Landelijke commissie Onderwijsgeschillen” is eveneens geen klacht in behandeling genomen.

2. L&E jaarrekening en kengetallen 2019

2.1. Balans bestuursniveau

In het onderstaande overzicht is de balanspositie op 1 januari 2019 en op 31 december 2019 weergegeven.

Stelselwijziging
De waardering van de financiële activa (obligaties) gebeurde tot en met 2018 tegen de nominale waarde. De regelgeving voor de jaarverslaggeving schrijft dwingend voor dat waardering tegen de geamortiseerde kostprijs moet. Dit houdt in dat het verschil tussen de aankoopwaarde en de nominale waarde in de resterende levensduur moet worden afgeschreven. De waardering van de financiële vaste activa komt daardoor € 148.000 hoger uit dan de goedgekeurde jaarrekening 2018 aangeeft. Deze meerwaarde is aan het eigen vermogen toegevoegd. Bij de toelichting op de grondslagen van de jaarrekening is dit cijfermatig toegelicht.

Voor een toelichting op de precieze cijfers wordt verwezen naar de bijgevoegde jaarrekening.

Activa			Passiva		
	2019	2018		2019	2018
Vaste activa			**Eigen vermogen**		
Materiële vaste activa	3.964.950	3.395.778	Algemene reserve	8.287.760	8.445.651
Financiële vaste activa	3.663.579	4.499.467	Reserve publiek	694.397	-
			Reserve privaat	464.641	458.935
	7.628.529	**7.895.245**		**9.446.798**	**8.904.587**
Vlottende activa					
Vorderingen	927.350	1.164.408	Voorzieningen	1.476.027	1.539.067
Liquide middelen	6.488.996	5.700.866	Langlopende schulden	-	-
			Kortlopende schulden	4.122.050	4.316.865
	7.416.346	**6.865.275**		**5.598.077**	**5.855.932**
Totaal activa	**15.044.875**	**14.760.519**	**Totaal passiva**	**15.044.875**	**14.760.519**

Onderscheid publiek en privaat
Binnen het eigen vermogen van Schoolbestuur L&E is onderscheid gemaakt tussen publieke middelen (algemene reserves en publieke bestemmingsreserves) en een private bestemmingsreserve. De private bestemmingsreserve op de balans betreffen middelen die onder andere door ouderraden zijn verworven en waar deze ouderraden zeggenschap over hebben (de schoolbankrekeningen). Deze middelen vallen formeel onder de verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag.

Naast de schoolbankrekeningen zijn er binnen Schoolbestuur L&E ook andere middelen die eveneens als private middelen kunnen worden aangemerkt. Het betreffen hier de middelen die op 1-8-2006 binnen het schoolbestuur al voor de sector Primair Onderwijs aanwezig waren (de periode voor de start van de lumpsum) en de opbrengsten van de in 1994 verkochte gebouwen. Private middelen worden door het ministerie niet als ‘onderwijsgelden’ aangemerkt en mogen buiten de kapitalisatiefactor worden gelaten.

Met ingang van 2019 zijn er voor het VO een tweetal publieke bestemmingsreserves gevormd. Het gaat daarbij om een bestemmingreserve, gevormd vanuit de in 2019 ontvangen werkdrukmiddelen ad. € 194.000 en om een bestemmingsreserve voor mobiliteit van personeel. Deze laatste reserve bedraagt € 500.000 en is vanuit de algemene reserve gevormd.

2.2. Samenvattend exploitatieresultaat op bestuursniveau

In onderstaande tabel is een samenvatting opgenomen van het exploitatieresultaat per sector (inclusief financiële baten en lasten). Het resultaat valt fors positiever uit dan begroot. Dit heeft alles te maken met de extra middelen van OCW die eind 2019 zijn ontvangen en die ingezet zullen worden in 2020. In totaal gaat dit om een bedrag van € 450.000. Het verwachte resultaat over 2020 zal daardoor ook € 450.000 negatiever uitvallen.

Samenvatting Schoolbestuur L&E	Baten	Lasten	Realisatie	Begroting	Verschil
Primair onderwijs	12.308.239	11.994.455	313.784	28.965	284.819
Voortgezet onderwijs	11.853.158	11.630.436	222.722	16.385	206.337
Bestuur & Financiën	100.283	100.283	-		-
Private middelen	268.246	262.540	5.706		5.706
	24.529.924	**23.987.714**	**542.212**	**45.350**	**496.862**

2.2.1 Analyse resultaat ten opzichte van begroting

Primair onderwijs

Per saldo is een exploitatieresultaat over 2019 gerealiseerd van € 313.784 hetgeen beduidend positiever is dan de begroting.

Gedurende het jaar 2019 hebben wij inkomsten ontvangen voor de nieuwe afgesloten CAO-PO van € 107.000, terwijl de lasten in 2020 plaatsvinden. Daarnaast is in december 2019 een éénmalig bedrag (€148.000) van OCW ontvangen voor de dekking van de eenmalige uitkeringen als gevolg van de nieuwe CAO-PO in februari 2020. In totaal een bedrag van € 255.000. De regelgeving voor de jaarverslaggeving schrijft dwingend voor de inkomsten in het jaar van ontvangst en de uitgaven (omdat er nog geen verplichtingen ultimo december 2019 zijn aangegaan) in het jaar van betaling te verantwoorden. In onze ogen ontstaat hierdoor een ongewenste fluctuatie over de jaren. Dus 2020 zal door bovenstaande met een tekort worden afgesloten.

Dit zijn de hoofdoorzaken van de ontwikkeling van het exploitatieresultaat. Dit zijn hoofdzakelijk eenmalige baten. Wordt het exploitatieresultaat geschoond van deze eenmalige baten dan zou het resultaat € 30.000 positief bedragen, hetgeen iets positiever is dan begroot.

De conclusie is dat het voordelig saldo in de sector PO met name door incidentele oorzaken is ontstaan.

Voortgezet onderwijs

Het verwachte exploitatieresultaat over 2019 is € 222.722 en is administratief gezien daarmee aanmerkelijk positiever dan begroot.

Het resultaat is met name positiever door het in december 2019 éénmalig ontvangen bedrag (€194.397) van OCW voor de dekking van werkdrukmiddelen. De regelgeving voor de jaarverslaggeving schrijft dwingend voor om de inkomsten in het jaar van ontvangst en de uitgaven (omdat er nog geen verplichtingen ultimo december 2019 zijn aangegaan) in het jaar van betaling te verantwoorden. De uitgaven hiervoor zullen in 2020 en 2021 worden gedaan, waardoor dit een negatief effect zal hebben op het exploitatieresultaat in deze jaren. Bij de resultaatbestemming 2019 is hiervoor, zoals al eerder aangegeven, een bestemmingsreserve gevormd.

De prestatieboxgelden over 2017 en 2018 welke extra in de begroting 2019 waren meegenomen (als vrijval vanaf de balans) zijn nog niet ingezet evenals een deel van de prestatieboxgelden en bekostiging voor VMBO-techniek welke zijn ontvangen in 2019. De planvorming voor inzet van deze bovenschoolse gelden heeft vertraging opgelopen er is besloten om de inzet van deze gelden met een jaar op te schorten.

Inmiddels is begin 2020 een plan opgesteld voor de komende 4 jaren waarin invulling wordt gegeven aan de school van nu (dagelijkse gang van zaken in de vestigingen en voortgang van de onderwijsontwikkelingen die al zijn ingezet) en deze verder te ontwikkelen en waarin wordt toegewerkt naar de school van straks (een duurzaam onderwijsprogramma ontwerpen samen met partners binnen en buiten het voortgezet onderwijs).

Het ontwikkelprogramma zal vanaf schooljaar 2020/2021 in een periode van 4 jaar worden uitgevoerd en zal worden gefinancierd vanuit de doelsubsidies op de balans en door gedeeltelijke inzet van de prestatieboxmiddelen die de komende jaren zullen binnenkomen.

De lasten zijn per saldo € 120.346 lager dan begroot wat met name wordt veroorzaakt door vertraging rondom de ontwikkeling van het koersplan en daarmee vertraging van de inzet van middelen. Daar staat tegenover dat de huisvestingslasten hoger uitvielen dan begroot, wat met name wordt veroorzaakt door extra kosten vanwege herstel en nieuwe aanleg van riolering en leidingen bij het hoofdgebouw in Warffum.

Bestuur en financiën
Sinds het jaar 2018 heeft het onderdeel bestuur en financiën binnen L&E geen eigen vermogen meer. Bij het opstellen van de begroting wordt een inschatting gemaakt van de verwachte kosten en opbrengsten van bestuur en financiën. Vervolgens wordt deze bijdrage 50/50 toegerekend aan PO en VO. Over 2019 was een negatieve bijdrage begroot (dus verwachte kosten voor de sectoren) vanuit PO en VO voor totaal € 58.000. De daadwerkelijke bijdrage over 2019 bedroeg € 26.177 negatief.

Private middelen
Het resultaat uit private middelen is positief. Het resultaat bestaat uit het resultaat van diverse schoolbankrekeningen binnen het primair onderwijs. De administratie daarvan is in handen van een externe partij.

2.2.2. Analyse resultaat ten opzichte van vorig verslagjaar

Samenvatting schoolbestuur L&E						
	2019			2018		
Sector	Baten	Lasten	Resultaat	Baten	Lasten	Resultaat
Primair onderwijs	12.308.239	11.994.455	313.784	12.059.509	11.799.370	260.139
Voortgezet onderwijs	11.853.158	11.630.436	222.722	12.034.384	11.944.952	89.433
Bestuur & Financiën	100.283	100.283	-	155.838	155.838	-
Private middelen	268.246	262.540	5.706	172.976	189.012	-16.035
	24.540.655	**23.987.714**	**542.212**	**24.422.707**	**24.089.172**	**333.536**

De jaarrekening over het jaar 2019 eindigde met een positief resultaat van € 542.212, terwijl de jaarrekening over 2018 een positief resultaat te zien geeft van € 333.536.

Primair onderwijs
Het resultaat van de sector Primair Onderwijs is over 2019 € 54.000 hoger dan in 2018. Wordt het resultaat over 2019 geschoond van de eenmalige oorzaken (ontvangen bijdrage OCW, besteed in 2020 € 255.000) dan resteert een resultaat van € 58.000. Wordt dit vergeleken met de uitkomsten van 2018 van € 260.000, dan valt het resultaat van 2019 € 201.000 lager uit.

Bij de rijksbijdrage valt op dat in 2019 de werkdrukmiddelen fors zijn verhoogd; deze verhoging leidt overigens ook tot hogere lasten. Daarnaast is de bijzondere bekostiging wegens samenvoeging met € 150.000 afgenomen wegens het bereiken van de maximale periode van vergoeding. De gemeente hebben hun subsidies (oa schoolbegeleidingsdiensten) fors verlaagd (€ 70.000). De overige baten zijn in 2019 hoger (€ 70.000). Dat wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door hogere inkomsten uit detachering van personeel en arrangementen.

Bij de lasten is een afname van personeelskosten te zien van € 74.000. Enerzijds heeft dat te maken met CAO-aanpassingen en anderzijds met een lagere inzet van personeel door afname van het aantal leerlingen.

De toename van de afschrijvingslasten bedraagt vergeleken met 2018 € 60.000. De oorzaak daarvan is te vinden in investeringen in onder meer meubilair voor de nieuw geopende scholen in Rasquert (Noordewier), Eenrum (De Octopus) en Leens (De Lydinge). De huisvestingslasten zijn iets lager dan in 2018 (€ 11.000). Voor een deel is dat veroorzaakt door prijsindexatie van het schoonmaakcontract en een hogere dotatie aan de voorziening onderhoud. Daarentegen waren er in 2018 eenmalige huisvestingkosten (kosten van de procesbegeleiding bij de nieuwbouw van het IKC in Eenrum).

De overige lasten zijn in 2019 hoger dan in 2018. De kosten van leermiddelen, contributies, culturele vorming en ICT nemen toe.

Voortgezet onderwijs
Het resultaat van de sector Voortgezet Onderwijs is over 2019 afgerond € 133.000 hoger dan in 2018.

Het hogere resultaat in vergelijking met 2018 wordt met name veroorzaakt door de ontvangst van de werkdrukmiddelen in 2019 ad € 194.000, welke pas in 2020 en 2021 zullen worden ingezet. Verder waren de overige instellingslasten in 2018 hoger, vanwege met name de eenmalige lustrumkosten in dat jaar voor het 150-jarig jubileum.

Daar staat tegenover dat de huisvestingslasten in 2019 per saldo € 90.000 hoger uitvielen door o.a. herstelkosten aan de riolering in Warffum en een hoge afrekening van energiekosten.

2.3. Continuïteitsparagraaf

Naast het in kaart brengen van de huidige financiële situatie en de verantwoording van het gevoerde beleid, waarvoor dit jaarverslag onder andere dient, is het ook goed om inzicht in het meerjarig perspectief te geven. Een belangrijk onderdeel van de planning en controlcyclus is de meerjarenbegroting en de consequenties daarvan. Ook het tussentijds bijsturen van het gevoerde beleid op basis van de meest recente inzichten is een belangrijk aspect van de planning en controlcyclus. Tevens geeft het ministerie steeds meer richtlijnen voor de jaarverslaggeving op dit gebied. Ook de inspectie heeft vanaf 1 september 2013 het financieel continuïteitstoezicht aangescherpt.

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de huidige meerjarenprognose, het effect daarvan op de balanspositie en de kengetallen. Daarnaast wordt de financiële positie afgezet tegen de ingeschatte risico's.

2.3.1. Meerjarenprognose

Op basis van de meest recente leerlingenprognoses en regelgeving is de volgende meerjarenprognose (bedragen x € 1.000) voor de komende drie jaren opgesteld:

Baten		realisatie 2019	begroting 2020	2021	2022
3.1	Rijksbijdragen OCW	23.204	23.485	23.238	22.169
3.2	Overige overheidsbijdragen	56	36	36	36
3.5	Overige baten	1.198	454	401	400
	Totaal baten	**24.457**	**23.975**	**23.675**	**22.605**
Lasten					
4.1	Personele lasten	18.615	19.575	19.294	18.297
4.2	Afschrijvingen	620	567	569	582
4.3	Huisvestingslasten	1.673	1.591	1.634	1.636
4.4	Overige instellingslasten	3.080	2.255	2.176	2.142
	Totaal lasten	**23.988**	**23.988**	**23.673**	**22.657**
	Financiële baten en lasten	72	69	67	67
	Saldo baten en lasten	**542**	**57**	**69**	**15**

Meerjarenexploitatie L&E totaal

In de jaren na 2019 wordt gestuurd op een licht positieve begroting. De verwachting is dat de leerlingaantallen de komende jaren zullen dalen. De bekostiging daalt mee. De in te zetten formatie zal hierop aan worden gepast. Bovengenoemde cijfers zijn gebaseerd op de in november 2019 vastgestelde jaarplannen.

In werkelijkheid zal het jaar 2020 straks een negatief resultaat laten zien aangezien de in 2019 ontvangen middelen voor de loonsverhoging en eenmalige uitkering in het PO en de in 2019 ontvangen werkdrukmiddelen in het VO in 2020 ingezet zullen worden.

2.3.2. Meerjaren balanspositie

De meerjarenbegroting heeft haar effect op de ontwikkeling van de balanspositie. Het volgende overzicht wordt gegeven over de komende drie jaar:

Activa	Realisatie 2019	Begroting 2020	2021	2022
Vaste activa				
Materiële vaste activa	3.965	4.231	3.857	4.031
Financiële vaste activa	3.664	3.664	3.664	3.664
Vlottende activa				
Vorderingen	927	927	927	927
Liquide middelen	6.489	6.148	6.579	6.390
Totaal activa	**15.045**	**14.970**	**15.027**	**15.012**
Passiva	**Realisatie 2019**	**Begroting 2020**	**2021**	**2022**
Eigen vermogen				
Algemene reserve	8.288	8.345	8.414	8.429
Bestemmingsreserve publiek	694			
Bestemmingsreserve privaat	465	465	465	465
Voorzieningen	1.476	1.345	1.333	1.303
Kortlopende schulden	4.122	4.122	4.122	4.122
Totaal passiva	**15.045**	**14.276**	**14.333**	**14.318**

Meerjarenbalans L&E totaal

Omdat de komende jaren door PO en VO nagenoeg nihil-resultaten zijn begroot zal het eigen vermogen de komende jaren redelijk stabiel blijven. De voorzieningen zullen dalen omdat er door terugloop van personeel kan worden volstaan met lagere personele voorzieningen. De financiële vaste activa (obligaties) is gelijk gehouden in deze meerjarenbalans, evenals de kortlopende vorderingen en schulden.

2.3.3. Financiële kengetallen

Voor het inzicht in de financiële ontwikkelingen wordt een aantal kengetallen gepresenteerd. Deze kengetallen worden afgezet tegen de normen van de commissie Don en tegen normen die het inspectiekader aangeeft.

Financiële kengetallen	Realsatie	Begroting			Norm DON/
	2019	2020	2021	2022	Inspectiekader
Solvabiliteit	62,8%	61,7%	61,9%	62,1%	> 30%
Rentabiliteit	2,2%	0,2%	0,3%	0,1%	tussen 0 en 5%
Liquiditeit	1,80	1,72	1,82	1,78	tussen 0,5 en 1,5
Kapitalisatiefactor	56,4%	57,3%	58,2%	60,9%	35,00%
- Financieringsfunctie	14,7%	15,0%	15,2%	16,0%	21,20%
- Transactiefunctie	16,8%	17,1%	17,4%	18,2%	8,80%
- Bufferfunctie	24,9%	25,1%	25,6%	26,8%	5,00%
Weerstandsvermogen	36,9%	37,6%	38,3%	40,2%	
Personele lasten / rijksbijdragen	80,2%	83,3%	83,0%	82,5%	> 95%
Personele lasten / totale baten	76,1%	81,6%	81,5%	80,9%	> 90%
Huisvestingsratio	7,0%	6,6%	6,9%	7,2%	> 10%

Financiële kengetallen L&E totaal

Op basis van de bovenstaande kengetallen en de signaleringsgrenzen die de commissie Don en het inspectiekader aanhouden, kunnen we concluderen dat we over voldoende middelen beschikken om aan onze verplichtingen op zowel de korte als de lange termijn te voldoen en dat we risico's op zowel de korte als de middellange termijn op kunnen vangen.

Solvabiliteit
Bij de solvabiliteit gaat het erom in hoeverre een bevoegd gezag op lange termijn, ook in tijden van tegenspoed, aan haar verplichtingen kan voldoen. Dit blijkt uit de verhouding tussen eigen vermogen en het totaal van de passiva. Absolute normen voor solvabiliteit zijn moeilijk te geven. Beoordeling van het eigen vermogen kan niet los worden gezien van de beoordeling van de hoogte van de voorzieningen. Immers, wanneer die niet toereikend zijn om de toekomstige verplichtingen te dekken, zal aanvulling vanuit het eigen vermogen moeten plaatsvinden. In geval van een gezonde financiële positie, is een ondergrens van 30% wenselijk, L&E zit hier ruim boven.

Rentabiliteit
Als indicator is de rentabiliteit een waardevol trendgegeven. Rentabiliteit geeft de verhouding weer tussen het exploitatieresultaat in relatie tot de totale baten. Te grote positieve verschillen roepen vragen op betreffende het bestedingspatroon. Negatieve verschillen duiden op een te ruim financieel management, met mogelijke consequenties in de komende jaren. Voor een gezonde bedrijfsvoering zou dit kengetal zich tussen de 0 en 5% moeten bevinden. De rentabiliteit ligt voor 2019 tussen de kritische waarden van Don en het inspectiekader. In de nabije toekomst zien wij een minder gunstig beeld. Zoals al is opgemerkt is het beleid erop gericht te werken met een sluitende meerjarenbegroting waardoor het percentage rond de 0% zal schommelen.

Liquiditeit
Het kengetal liquiditeit geeft aan in hoeverre het bestuur in staat is om op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Dit blijkt uit de verhouding tussen vlottende activa en de kortlopende schulden. Voor een goede liquiditeit moet dit getal minimaal tussen de 0,5 en 1,5 liggen. L&E bevindt zich boven dit niveau.

Kapitalisatiefactor
Met de kapitalisatiefactor wordt aangegeven in welke mate een organisatie haar kapitaal efficiënt inzet. Een kapitalisatiefactor ver boven de bovengrens kan, volgens de Commissie Don, duiden op het niet of niet efficiënt benutten van het kapitaal van de stichting in het vervullen van haar taken.
Doordat binnen een gezamenlijk bestuur (VO en PO) uitgegaan wordt van het grootste onderdeel, geldt de signaleringsgrens van de sector Primair Onderwijs, te weten 35%.
De Commissie Don verdeelt de kapitalisatiefactor van 35% onder in drie verschillende percentages:

1. Materiële vaste activa (exclusief gebouwen en terreinen) / financieringsfunctie 21,2%
2. Transactieliquiditeit / transactiefunctie 8,8%
3. Bufferliquiditeit / financiële buffer 5,0%

Als schoolbestuur hebben we echter besloten om zowel de kapitalisatiefactor als het weerstandsvermogen te hanteren vanwege de helderheid van dit laatste kengetal en om zodoende op nog een andere wijze na te kunnen gaan of we de ingeschatte risico's (in financieel opzicht) op kunnen vangen en of we de continuïteit van onze organisatie kunnen waarborgen.

De kapitalisatiefactor komt niet onder de signaleringsgrenzen die het ministerie hanteert in de beoordeling van de financiële positie van een organisatie.

Weerstandsvermogen
Het weerstandsvermogen drukt uit in welke mate de organisatie in staat is om risico's te ondervangen en om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Het ministerie heeft voor het weerstandsvermogen een onder- en bovengrens opgesteld (10% en 40%). In de onderstaande tabel zijn deze signaleringsgrenzen en hun betekenis weergegeven. De definitie van het weerstandsvermogen die hier gebruikt is: het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van alle baten in een jaar inclusief de financiële baten en exclusief de buitengewone baten. De private bestemmingsreserve is in de berekening buiten beschouwing gelaten.

Het weerstandsvermogen van het Schoolbestuur L&E ultimo 2019 kan als volgt worden weergegeven:

	Vermogen 31-12-2018	Resultaat 2019	Overige mutaties	Vermogen 31-12-2019	Baten 2019 (incl. fin. baten)	Weerstands-vermogen
PO	4.216.329	313.784		4.530.113	12.308.239	
VO	4.229.323	222.722		4.452.045	11.853.158	
Bestuur en Financiën	-			-	150.928	
Totaal	**8.445.652**	**536.506**	**-**	**8.982.158**	**24.312.325**	**36,94%**
Privaat	458.935	5.706		464.641	268.246	
Totaal	**8.904.587**	**542.212**	**-**	**9.446.798**	**24.580.571**	

Weerstandsvermogen L&E (Eigen vermogen / Totale baten)

Het niveau van het weerstandsvermogen van het schoolbestuur L&E ligt binnen de bandbreedte. We kunnen concluderen dat we de risico's en toekomstige ontwikkelingen (zie hoofdstukken PO en VO) op korte en middellange termijn kunnen opvangen. In 2015 bedroeg het weerstandsvermogen 35,90%, in 2016 34,44%, in 2017 35,84% , in 2018 34,79% en dit jaar 36,94%.

Als Schoolbestuur L&E hanteren wij werkgelegenheidsbeleid. Werkgelegenheidsbeleid houdt in dat al ons personeel in vaste dienst een werkgelegenheidsgarantie heeft. Mochten wij deze garantie niet meer kunnen bieden dan moeten we Decentraal Georganiseerd Overleg (DGO) voeren met de vakcentrales.

2.4. Risico paragraaf

In 2019 is een eerste stap gezet naar de invoering van risicomanagement. De eerste stap was een risico-inventarisatie. In nauwe samenwerking tussen de beide sectoren van L&E zijn de risico's geïnventariseerd, besproken, gewaardeerd en vervolgens van beheersmaatregelen voorzien. Deze paragraaf betreft de risico-inventarisatie van beide sectoren, dus L&E breed. Deze paragraaf wordt ook in de begrotingen van beide sectoren onverkort opgenomen. Het instrumentarium ontwikkeld door de VO-raad, dat veel overeenkomsten vertoont met model van de PO-raad is hierbij behulpzaam geweest. In 2020 is het voornemen een volgende stap te zetten in het verder finetunen van de risico-inventarisatie waarbij de nadruk zal liggen op de kansberekening van de risico's.

Voor de komende jaren liggen de ingeschatte risico's met name op de volgende gebieden. Hierbij zijn de risico's voor het primair onderwijs en voortgezet onderwijs afzonderlijk weergegeven:

De top zes van de risico's is:

- De negatieve ontwikkeling van het aantal leerlingen. Door diverse oorzaken waaronder de trek naar de stad Groningen, demografische aardbevingsproblematiek, vergrijzing, concurrentie neemt het aantal leerlingen de komende jaren af. Dit heeft gevolgen voor de bekostiging door het rijk, het ambitieniveau komt onder druk te staan, de gebouwen zijn onderbezet, de basisdienstverlening en de centrale diensten komen onder druk te staan. Er wordt ingeschat dat het risico ongeveer € 1.500.000 bedraagt. Als beheersmaatregel is genoemd het instellen van flankerend beleid.
- Het aantal zorgleerlingen neemt toe, mede door de invoering van passend onderwijs en de landelijke tendens in zijn algemeenheid. Het gevolg is dat de docenten nog meer worden belast en het nemen van maatregelen ter vermindering van de werkdruk de lopende begroting belast. Het risico wordt ingeschat op € 500.000. Het organiseren van een interne rebound en een grotere omvang van het bovenschools ondersteuningsteam (BOT) zijn de verwachte beheersmaatregelen.
- Onzekere financiering van de leerlingstromen. Dit wordt veroorzaakt door (onverwachte) bezuinigingen (onbetrouwbare overheid), aanpassing regelgeving (bijv.: de vereenvoudiging van de lump sum) en nieuwe Europese regelgeving (ESF) bepaalt mede de financiering. Het gevolg is dat de exploitatie negatief wordt getroffen, waardoor bepaalde activiteiten niet meer gedaan kunnen worden en dat leidt wellicht tot gedwongen ontslagen. Op dit moment is het risico op € 650.000 geschat. Als beheersmaatregel is genomen het opstellen van een beleidsrijkere meerjarenbegroting waarin 5 jaar de tijd wordt genomen om weer naar een sluitende begroting toe te werken.
- Het wegvallen van incidentele subsidies waarvoor structurele lasten zijn aangegaan. Als voorbeeld zijn te noemen de middelen van de prestatiebox en werkdrukgelden. Het risico bestaat dat deze incidentele inkomsten wegvallen er financiële tekorten ontstaan omdat niet gelijktijdig de lasten verminderen. Eveneens kunnen wij geen structureel verplichtingen aangaan met incidenteel geld. Het risico is ingeschat op € 500.000. De gevolgen op langere termijn moeten in de meerjarenbegroting worden verwerkt en tevens als beleid ontwikkelen dat op incidentele middelen alleen flexibel personeel kan worden ingezet.
- Onvoorziene reparatie/aanpassingen aan het schoolgebouw. De oorzaken zijn dat schoolgebouwen onvoldoende aangepast zijn de eisen van de tijd en door de (aardbeving)schade. Het gevolg is extra kosten. Hierbij wordt genoemd dat we middelen verwachten van het scholenprogramma; het gaat er alleen om dat maatregelen misschien lang uitblijven en/of dat we van de gelegenheid gebruik willen maken om ook andere verbeteringen in de schoolgebouwen aan te brengen De risico wordt ingeschat op € 800.000. De beheersmaatregelen zijn beperkt.

- Derden hacken onze informatiesystemen en/of laptops van medewerkers en de systemen zijn onvoldoende beveiligd zodat eventueel informatielekken ontstaan. De redenen hiervoor kunnen zijn het onvoldoende bewustzijn van medewerkers en onzorgvuldig omgaan met gegevens. Het gevolg hiervan kan zijn dat het schoolbestuur aansprakelijk wordt gesteld voor schade, het openbaar worden van vertrouwelijk informatie en imagoschade. Het risico is ingeschat op € 920.000 (de maximale boete die ons bestuur vanuit de AVG kan krijgen). Het zoveel mogelijk afschermen van vertrouwelijk informatie, software, het bewustzijn van medewerkers vergroten en het aanstellen van functionarissen gegevensbescherming zijn de beheersmaatregelen.

De totale ingeschatte risico's van PO en VO betreffen een bedrag van € 6.400.000. Het eigen vermogen van L&E (excl. de private bestemmingsreserve) bedraagt ultimo 2019 een bedrag van € 8.993.000. Dit bedrag is voldoende om de ingeschatte risico's van beide sectoren te dragen, waardoor de continuïteit van onze organisatie niet in het gedrang komt. Als nuancering geldt ook dat het niet erg waarschijnlijk is dat alle risico's zich in één keer voordoen.

In het financieel beleidsplan is als weerstandsvermogen 40% van de totale baten gekozen. Het weerstandsvermogen drukt uit in welke mate de organisatie in staat is om risico's te ondervangen en om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Het ministerie heeft voor het weerstandsvermogen een onder- en bovengrens opgesteld (10% en 40%). Wij zitten ultimo 2019 op 37% en is dus voldoende (maar niet ons beleidsdoel). Als het eigen vermogen wordt aangehouden voor de risico's sec (dus € 6.400.000), dan is het weerstandsvermogen 26% en voldoet nog steeds aan onze eigen en landelijke normen.

Tevens is in het financieel beleidsplan de term kapitalisatiefactor geïntroduceerd. Met de kapitalisatiefactor wordt aangegeven in welke mate een organisatie haar kapitaal efficiënt inzet. Een kapitalisatiefactor ver boven de bovengrens kan, volgens de Commissie Don, duiden op het niet of niet efficiënt benutten van het kapitaal van de stichting in het vervullen van haar taken. Doordat binnen een gezamenlijk bestuur (VO en PO) uitgegaan wordt van het grootste onderdeel (leerlingaantallen), geldt de signaleringsgrens van de sector Primair Onderwijs, te weten 35%. Ultimo 2019 was de kapitalisatiefactor 56% en is ruim daarboven. Wordt het eigen vermogen gefixeerd op de ingeschatte risico's dan is de kapitalisatiefactor 46% en is nog steeds boven de norm van maximaal 35%. Als schoolbestuur hebben we echter besloten om zowel de kapitalisatiefactor als het weerstandsvermogen te hanteren vanwege de helderheid van dit laatste kengetal en om zodoende op nog een andere wijze na te kunnen gaan of we de ingeschatte risico's (in financieel opzicht) op kunnen vangen en of we de continuïteit van onze organisatie kunnen waarborgen.

Als conclusie is te trekken dat het eigen vermogen van voldoende omvang is om de ingeschatte risico's te dekken. De continuïteit van de organisatie is daardoor gewaarborgd. Ook de kengetallen onderbouwen deze conclusie. Tevens blijft er nog ruimte over om investeringen ten laste van het eigen vermogen te doen.

In het kader van de continuïteit worden nog de volgende onderwerpen onder uw aandacht gebracht.

Corona crisis
In 2020 is het Corona-virus uitgebroken. Op het moment van het opstellen van de jaarrekening lijken de financiële de gevolgen minimaal. Wel zien we dat excursies worden uitgesteld of geannuleerd wat annuleringskosten tot gevolg heeft. Het is, op het moment van het schrijven van dit verslag nog onduidelijk of het virus een financiële impact zal hebben op Schoolbestuur L&E in 2020. Mocht dat het geval zijn, dan zijn wij ruimschoots in staat de financiële gevolgen op te vangen binnen het eigen vermogen.

Huisvestingsbeleid PO
Het huisvestingsbeleid is vooral gericht op efficiënter onderhoud en het terugdringen van de onderhouds- en energie kosten. Deels realiseren wij dit door te participeren in de ontwikkeling van nieuwbouw (brede scholen) en het realiseren van fusie/ samenwerkingsscholen. Deels door insourcing en daarmee huisvesting in eigen beheer (met softwarematige ondersteuning) te nemen. Op dit moment beraden wij ons op de meest ideale vorm van huisvestingsbeheer, vandaar dat wij tijdelijke externe inhuur hebben zodat wij ons nu niet vast te leggen door insourcing. Er is dit jaar veel geïnvesteerd om de huidige gebouwen qua onderhoud weer up to date te krijgen, dus een inhaalslag is gemaakt. Daarnaast wordt vanuit het scholenprogramma 1 school verstevigd (Zandeweer) en voor 4 scholen (Kantens, Warffum, Roodeschool en Usquert) staat nieuwbouw op het programma. Het gehele proces zal naar verwachting medio 2022 zijn afgerond.

Investeringsbeleid PO
Ten aanzien van het meerjarenperspectief van investeringen is het uitgangspunt dat van het hetgeen wat afgeschreven is opnieuw wordt geïnvesteerd rekening houdende met de daling van het aantal leerlingen. Hoewel als gevolg van de daling van het aantal leerlingen minder zal worden geïnvesteerd hebben we het uitgangspunt gekozen dat de vervangingsinvesteringen die wel zullen plaatsvinden in prijs zullen stijgen. Dat betekent dat de afschrijvingslasten voor de meeste onderdelen gelijk blijven. In de begroting 2020 is aan investeringen PO een totaalbedrag van € 477.000 opgenomen.

Internationalisering
Dit is niet van toepassing voor het primair onderwijs van L&E.

Kwaliteitszorg
De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en het beleidsvoerend vermogen van de scholen. Bovendien is de beginsituatie van beide beleidsspeerpunten, zoals de professionele cultuur in beeld gebracht. De koers is duidelijk, de focus is scherp. Dit zal het vliegwiel zijn en blijven voor verdere schoolontwikkeling en een belangrijke actor in het bestendigen van kwaliteit. De organisatie kenmerkt zich door te willen leren en verbeteren, heeft ook inzicht in de te verbeteren punten en verlangt naar de ruimte om meer eigen verantwoordelijkheid te dragen.

We zien veel deskundigheid, inzet en betrokkenheid bij de medewerkers van Lauwers en Eems; al met al een uitstekend uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling van ons onderwijs.

Ontwikkeling fte's PO

Vanuit de daling van het aantal leerlingen is de volgende ontwikkeling van het aantal Fte's te maken.

	werkelijk	prognose	prognose	prognose
Leerling aantallen	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
totaal	**1449**	**1373**	**1311**	**1269**
Personele bezetting in fte				
directie	12,42	12,42	12,42	12,42
OP	96,1	91,06	86,95	84,16
OOP	13.36	13.36	13.36	13.36

Ontwikkeling FTE's PO

In het bestuursformatieplan 2020/2021 is invulling gegeven aan de daling van het aantal Fte's. In komende jaren zullen ook andere inkomstenbronnen wegvallen, zoals fusiebekostiging. Een werkgroep bestaande uit directieleden en leden van het stafbureau buigen zich over dit probleem en komen voor de zomervakantie van 2020 met gerichte oplossingen.

Ontwikkeling fte's VO

Het Hogeland College is gevestigd in een krimpregio. De terugloop van het leerlingenaantal heeft zich op onze school in 2018 voor het eerst scherp laten voelen. De lage aanmelding voor het schooljaar 2018-2019 in Wehe-Den Hoorn leidde tot een versnelling in het samenwerkingsproces met de CSG en Terra in Winsum. Er is inmiddels met CSG overeengekomen dat de vestiging CSG Winsum met ingang van 1 augustus 2020 onderdeel zal worden van onze organisatie. De nevenvestiging Wehe-Den Hoorn zal met ingang van schooljaar 2020/2021 worden gesloten.

De komende jaren zal het personeelsbeleid sterk in het teken staan van 'krimp'. Daarbij telt dat in de loop van het schooljaar 2019-2020 de wet 'Normalisering rechtspositie ambtenaren' in werking treedt. Beide ontwikkelingen vragen om een strategische personeelsplanning.

De ontwikkeling van de leerlingaantallen en verwachte personele bezetting zien er voor de komende jaren als volgt uit:

Personele kengetallen volgens basisprognose (bron: VOION)

	werkelijk	prognose	prognose	prognose	prognose	prognose
Leerling aantallen	**HHC 2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
totaal	**1136**	**1221**	**1160**	**1115**	**1089**	**1060**
Personele bezetting in fte						
directie	7,7	8,2	7,8	7,6	7,4	7,3
OOP	20,0	20,8	20,2	19,8	19,5	19,2
OP	75,6	80,6	77,0	74,4	72,9	71,2
totaal	**103,3**	**109,6**	**105,0**	**101,7**	**99,8**	**97,7**

In 2020 is tijdelijk een stijging in leerlingaantallen te zien als gevolg van de samenvoeging van de vestiging Wehe-Den Hoorn met CSG Winsum. Daarna dalen de leerlingaantallen weer. De personele bezetting zal daar op aangepast worden.

Conclusie Schoolbestuur L&E

Hierboven zijn de risico's van de beide sectoren in beeld gebracht. Het weerstandsvermogen van het schoolbestuur L&E (exclusief private middelen) kan per sector en in totaliteit als volgt worden weergegeven:

PO	Werkelijk 2018	Werkelijk 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Resultaat	260.138	313.784	51.598	52.325	2.126
Stand reserves ultimo	4.216.329	4.530.113	4.581.711	4.634.036	4.636.162
Baten	12.059.509	12.308.239	12.365.439	11.831.958	11.258.970
Weerstandsvermogen	35,0%	36,8%	37,1%	39,2%	41,2%

VO	Werkelijk 2018	Werkelijk 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Resultaat	89.543	222.722	5.093	16.433	12.473
Stand reserves ultimo	4.229.323	4.452.045	4.457.138	4.473.571	4.486.044
Baten	12.034.494	11.853.158	11.571.348	11.805.094	11.308.127
Weerstandsvermogen	35,1%	37,6%	38,5%	37,9%	39,7%

Geheel L&E	Werkelijk 2018	Werkelijk 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Weerstandsvermogen geheel L&E	34,8%	36,9%	37,6%	38,3%	40,2%

Bovengenoemde cijfers over 2020 t/m 2022 zijn gebaseerd op de vastgestelde jaarplannen in november 2019. Houden we in de berekening rekening met de inzet van de in 2019 ontvangen middelen in 2020, dan zal het weerstandsvermogen er als volgt uitzien:

Geheel L&E	Werkelijk 2018	Werkelijk 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Resultaat	333.536	536.506	-392.706	68.758	14.599
Stand reserves ultimo	8.445.652	8.982.158	8.589.452	8.658.210	8.672.809
Baten	24.275.543	24.312.325	24.056.787	23.757.052	22.687.097
Geheel L&E	34,79%	36,94%	35,70%	36,44%	38,23%

Weerstandsvermogen na inzet extra ontvangen middelen	Werkelijk 2018	Werkelijk 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
PO	35,0%	36,8%	35,0%	37,0%	38,9%
VO	35,1%	37,6%	36,8%	36,2%	38,0%
Geheel L&E	34,8%	36,9%	35,7%	36,4%	38,2%

Het weerstandsvermogen zal daardoor dalen naar 35,7% in 2020 en is daarmee onder de 40% en voldoende om de ingeschatte risico's genoemd in de risicoparagraaf mee op te kunnen vangen.

3. Bestuur & Financiën

3.1. Treasury

Beleid treasury
De financiële middelen worden beheerd conform het opgestelde treasury statuut. Dit treasury statuut is in 2016 volgens de aangescherpte Regeling Beleggen & Derivaten 2016 aangepast. Er geldt onder meer dat de organisaties waarbij belegd wordt tenminste een single A-rating van minimaal twee erkende rating-bureaus dienen te hebben als de looptijd van de belegging drie maanden of langer bedraagt. Als de looptijd korter dan drie maanden bedraagt, dient er tenminste een A-rating afgegeven te zijn. De nominale inleg moet gegarandeerd zijn op de expiratiedatum (hoofdsomgarantie). Daarnaast dient de uitgevende partij in de Europese Economische Ruimte (EER) gevestigd te zijn en onder toezicht te staan.

Bij het beleggingsbeleid laten de directeur-bestuurders zich adviseren door een DSI gecertificeerde beleggingsadviseur, die schriftelijk rapportage verstrekt, waarin de waardeontwikkeling van de effectenportefeuille nauwlettend wordt gevolgd en geanalyseerd. (zie bijlage B). Lauwers en Eems is namelijk geen professionele belegger.

Overzicht en analyse van de huidige liquiditeits- en risicopositie
De asset mix ofwel de verdeling van het belegd vermogen over de twee vermogenscomponenten bepalen het totale risico van de portefeuille van het Schoolbestuur L&E. De effecten beslaan circa 65% en de liquiditeiten circa 35% van de totale portefeuille op 31 december 2019. Vorig jaar was de verhouding 76% en 24%. Door de lage rendementen zijn de vrijgevallen obligaties in 2019 niet opnieuw belegd; in 2020 wordt dit opnieuw weer beoordeeld.

Het risicoprofiel is bij deze verdeling ‘defensief’.

Het rendement dat over 2019 is behaald bedraagt evenals 2018 2,4%, dit bestaat uit rentebaten € 122.870 verminderd met € 14.332 (2018: € 30.315) aan financiële lasten.

Daarnaast is, op aanwijzing van de accountant en conform de jaarverslaggevingseisen, de waardering van de beleggingen (obligaties) niet meer gewaardeerd op de nominale waarde, maar tegen de geamortiseerde boekwaarde. In deze laatste wordt de aankoopwaarde boven de nominale waarde geactiveerd en over de resterende looptijd afgeschreven. Dit heeft voor 2019 een eenmalige bate van circa € 114.000 opgeleverd.

3.2. Toedeling resultaat aan de sector PO en VO

In 2018 is het besluit genomen geen eigen meer toe te kennen aan het onderdeel *Bestuur en financiën*. Het bestaande (negatieve vermogen) is over de sectoren verdeeld. Ook de kosten en opbrengsten van bestuur en financiën worden aan de beide sectoren toebedeeld.

3.3. Private Middelen

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

De private middelen vallen formeel gezien onder verantwoordelijkheid van het schoolbestuur. De middelen staan op diverse bankrekeningen. De schooldirectie is in de praktische uitvoering verantwoordelijk voor de inzet van de middelen. Om de omvang van de private middelen te bepalen wordt gebruik gemaakt van centrale registratie bij zowel de sector Primair Onderwijs als de sector Voortgezet Onderwijs.

Gelet op het doel waarvoor de middelen bijeengebracht 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 te allen tijde beschikbaar voor de individuele school. De inzet van de middelen vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de schooldirectie.

Het saldo van de private middelen bedraagt ultimo 2019 € 464.641 (2018 € 458.935).

3.4. Inkoopbeleid

Medio 2015 is het inkoopbeleid vastgesteld. Duidelijk is vastgelegd wat de doelen zijn (kostenoptimalisering, helderheid in procedures en legitimiteit). Ook is vastgelegd wat onder het inkoopbeleid valt en welke instrumenten daarvoor aanwezig zijn. Eveneens is ingegaan op het Europees aanbesteden en welke grenzen daarbij worden gehanteerd. Daarnaast is er beleid over aantrekken van extern personeel. Het flexibel kunnen inzetten van formatie is daar een reden voor.

4. Sector Primair Onderwijs

4.1. Algemeen beeld

Dit is het laatste jaarverslag waarin we opmerken dat de in deze paragraaf beschreven ontwikkelingen evenzeer van toepassing zijn op nbs De Sterren. Vanaf het nieuwe kalenderjaar maakt de school in Uithuizermeeden formeel deel uit van L&E. Op officiële formaliteiten na participeerde deze school de afgelopen jaren als de andere scholen binnen L&E, maar strikt genomen waren het tot 2020 twee stichtingen. Deze leeswijzer zal dus in de volgende jaarverslagen ontbreken.

Een bouwplaats is in de laatste jaarverslagen als metafoor gebruikt om de ontwikkeling van L&E PO te duiden. In 2018 werd het beeld opgeroepen dat de contouren van de eerste bouwlaag zichtbaar werden. Om de beeldspraak door te trekken naar 2019, zien we dat die eerste bouwlaag zijn uiteindelijke vorm laat zien. Je hoeft de tekening niet te hebben gezien, om toch de ruimte te kunnen ervaren. Ook zien we dat de muren stevig staan, waar de ramen en deuren zullen komen en zien we gemaakte ontwerpkeuzes concreet terug.

De bouwers hoeven elkaar niet herhaaldelijk te vragen waar iets zal komen of het er wel bij past. Ook hoeven ze niet aldoor vanuit vaste punten te starten met meten, want we hebben concreter zicht. Je kunt je immers oriënteren op wat er al staat. Doordat het steeds concreter wordt, krijgen steeds meer mensen inzicht in wat we precies aan het bouwen zijn. En de samenhang tussen de verschillende ruimtes wordt bevattelijk. Dat maakt het nog meer toegankelijk voor iedereen en het scheelt een hoop (kostbare) tijd. Bovendien wordt niet teruggegrepen op mogelijke alternatieve, fundamentele keuzes, want dat is inmiddels een gepasseerd station of onderwijl al gerealiseerd. Kortom: we zijn een flinke stap verder.

Nu we, om het zinnebeeld nog even te volgen, meer bovengronds bezig zijn, hebben we ook beter zicht op de buurt, waar ook volop gebouwd wordt. Moeten we in gesprek anderen, want een aantal vraagstukken, zoals het tekort aan werknemers, het afnemend aantal potentiële kopers/huurders, verdienen een gezamenlijke oplossing, anders kan het de bouw weleens vertragen. Kunnen we dingen samen doen? Met andere woorden: we staan open voor en entameren samenwerking om te anticiperen op mogelijke obstakels.

Doordat de contouren van het gebouw meer en meer zichtbaar worden, neemt ook het ongeduld toe. Het is nauwelijks te voorkomen dat stiekem gedacht wordt over de inrichting. Maar er wordt ook gedroomd over het comfortabele gebruik. Voorstelbaar is dat ongeduld zeker en het is ook zeker niet alleen maar contraproductief, toch moeten we alert zijn dat het ongeduld niet de ontwikkeling in de weg mag staan.

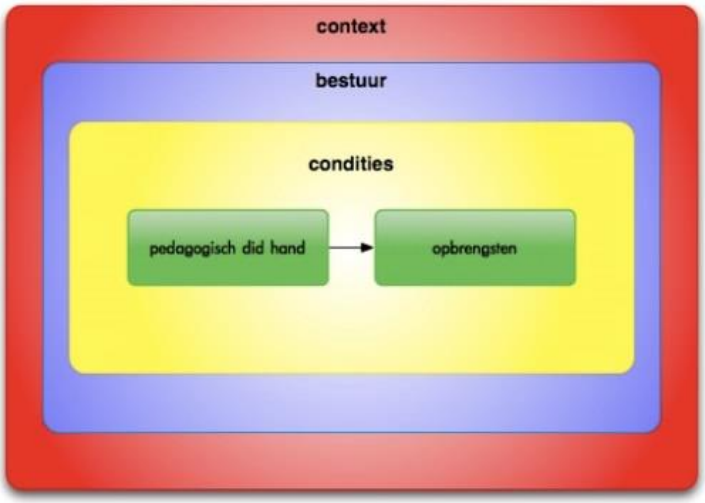
Verheugend is dat we alle voorgenomen plannen voor deze periode ook daadwerkelijk hebben uitgevoerd. We zitten dus op schema. Dat is goed nieuws. Tegelijkertijd realiseren we ons dat er nog veel kan en ook moet. In de basis is de organisatie in control (onderwijskwaliteit en financieel) en daarmee is een belangrijke voorwaarde aanwezig om een volgende stap te zetten. Als we de huidige ingeslagen weg gestaag blijven volgen en gezamenlijk focus houden op ons uiteindelijke doel, dan zijn we tot mooie dingen in staat. Zeker omdat het gezamenlijke zelfvertrouwen (collective efficacy) nog steeds groeit.

4.2. Strategie en beleid

Leeswijzer voor deze paragraaf

De opzet van deze paragraaf is gelijk aan die van vorig jaar. Dat wil zeggen dat de tekst in het verlengde ligt van het jaarplan en begroting 2019 en de lijn volgt van de managementrapportages die periodiek zijn aangeboden aan de toezichthoudende leden van het bestuur. De kwaliteitsontwikkeling is gebaseerd op het *Kwaliteitsbeeld*[1], aangevuld met andere data uit bijvoorbeeld de tevredenheidspeilingen onder leerlingen, ouders en personeel, het onderzoek naar het stafbureau PO, de evaluatie van het bestuursformatieplan, de uitkomsten van diverse gesprekken en vergaderingen en een analyse van de leerresultaten. De ontwikkelingen binnen L&E PO zijn geplaatst in een referentiekader van domeinen binnen de onderwijsorganisatie.

Het referentiekader ziet er schematisch als volgt uit.



In het kort komt op het volgende neer. Het hart van het model zijn de groene velden: een gemeenschappelijk pedagogisch-didactisch repertoire dat een school in staat stelt om het maximale rendement te halen bij haar leerlingen. Daarnaast gaat de aandacht uit naar beleidsmatige voorwaarden op het gebied van kwaliteitszorg, professioneel klimaat en onderwijskundig leiderschap (het gele veld). De context van de school (het rode veld) kan wel van grote betekenis zijn voor de doelmatigheid van het pedagogisch-didactisch handelen, maar is veelal lastig te beïnvloeden door de school. Daarbij valt te denken aan huisvesting, wet- en regelgeving, lokaal onderwijsbeleid, samenstelling van de leerlingenpopulatie, de financiële positie van de school en de beschikbaarheid van goede beleidsondersteuners en lerarentrainers. Het bestuur vervult een verbindende rol tussen de school en de context (het blauwe veld).

Kern van de kwaliteitsontwikkeling
In de kern ontwikkelt L&E PO zich in 2019 op een beperkt aantal onderwerpen. De kleuren verwijzen naar de domeinen uit het eerder aangehaalde referentiekader. Van belang is te weten dat de verschillende verbeteronderwerpen nauw met elkaar samenhangen. De belangrijkste conclusie uit het *Kwaliteitsbeeld* is dat het beleidsvoerend vermogen van scholen vergroot kan en moet worden. Het zelfstandig bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs van scholen, op grond van kwalitatieve en kwantitatieve evaluaties met als doel de opbrengsten (niet te

[1] Kwaliteitsbeeld, juni 2017

verwarren met leerresultaten) van het onderwijs aan kinderen te verhogen. Eveneens blijkt uit het *Kwaliteitsbeeld* dat de didactiek aan scherpte en kracht kan winnen. Omdat de vormkenmerken van een effectieve didactiek aanwezig zijn, spreken we van verdiepende didactiek, waarin die vormkenmerken verbonden worden met vakinhoudelijke kennis en aansluit bij de verschillen tussen leerlingen. Het beleidsvoerend vermogen, evenals verdiepende didactiek vragen een krachtige onderzoekende houding van de school als geheel, maar ook van de leerkracht. Investeren daarin, vertaalt zich in betere opbrengsten voor kinderen.
Deze drie onderwerpen, het versterken van het beleidsvoerend vermogen, een krachtige onderzoekende houding en verdiepende didactiek, vormen de essentie van de sectorontwikkeling voor de komende jaren. In 2019 zijn evaluaties, scholing en trainingen gericht geweest op een aantal onderwerpen die dienstbaar zijn aan deze drie hoofddoelen. Hoewel L&E PO zich met name richt op deze doelen, is het goed om je realiseren dat het belangrijkste misschien wel is dat we met elkaar in gesprek zijn over de kern van ons werk en zo elkaars taal (leren) spreken, samenwerken versterkt wordt en er een actief lerende en prettige organisatie gaat ontstaan.

Verdiepende didactiek en onderzoekend onderwijzen

In de schooljaarplannen wordt dit onderdeel uitgewerkt. Schooloverstijgend wordt dit gemonitord in het directeurenoverleg. Deze ontwikkeling is leidend voor de professionalisering van het personeel. De financiële consequenties zijn via de schoolbegrotingen meegenomen. Schooloverstijgend zullen we zelf trainingen en/of scholingen verzorgen, als dat uit de ondersteuning van de scholen blijkt dat dit wenselijk wordt geacht.

Doel: de schooljaarplannen van 2019 zullen concrete doelen bevatten in termen van waarneembaar leerkrachtgedrag, gekoppeld aan vaardigheden in vakdidactiek en kennis. De implementatie toont verbinding met de uitkomsten van het onderzoek naar de professionele cultuur.

Resultaat
De schooljaarplannen die gemaakt zijn in 2019 laten in meerderheid doelen zien in termen van waarneembaar leerkrachtgedrag, gekoppeld aan vaardigheden in vakdidactiek en kennis. Ook een groeiend aantal geplande interventies dragen bij aan het versterken van de professionele cultuur. Dit valt onder andere op te maken uit de toename van en keuzes bij professionele leeractiviteiten. Gemakkelijker dan vorig jaar weten scholen de kern van de schoolontwikkeling te vatten, door de kernontwikkeling te scheiden van (organisatorische) activiteiten. Uit de eerste schoolplannen die gereed zijn valt op te maken dat ook hierin verdiepende didactiek de komende jaren het belangrijkste beleidsterrein is.

De ontwikkeling op dit onderdeel verschuift zich meer en meer van het ontwikkelen van beleid naar de uitvoering. Uit de verschillende evaluaties blijkt dat directies (en de scholen) twee zaken met name lastig vinden:

- de samenhang tussen kennis van het leerstofaanbod, de verdiepende didactiek en de interpretatie van de vorderingen van leerlingen moet scherper vormgegeven worden;
- de invulling van de coachende rol van de schoolleiding en de intern begeleider tijdens het verbeteringsproces.

Kijkend naar alle scholen dan zien we uiteraard verschillen. Die verschillen zijn soms verklaarbaar uit externe factoren (bijvoorbeeld: wisseling van personeel), maar ook in denkkracht, leiderschap en de kwaliteit van de interne organisatie. De uitdaging voor de komende jaren is dan ook om op de scholen waar dergelijke kansen liggen, de juiste stappen te zetten. Bijvoorbeeld door meer met en van elkaar te leren, het vergroten van kennis van wat er toe doet en het inzetten van activiteiten die “dwingen” om te reflecteren. Daar zijn al mooie voorbeelden van zichtbaar, maar die verdienen verdere uitwerking.
In het jaarplan voor 2020 is aangegeven hoe we gezamenlijk hierin verdere stappen gaan zetten. De periodieke gesprekken met directeuren/schoolleiders zijn van groot belang gebleken, omdat dit de mogelijkheid biedt van het geven van feedback, het signaleren van mogelijke knelpunten en het in contact brengen van scholen onderling.

De implementatie van de nieuwe structuur van ondersteuning aan leerlingen

De conclusies van de evaluatie van de zorgstructuur in 2018 worden vertaald in een plan van aanpak. Twee lijnen zullen zichtbaar zijn. Aan de ene kant zal de versterking van de zogenoemde basisondersteuning verder vorm krijgen in de verschillende schooljaarplannen van de scholen. Aan de andere kant zal de positie (rollen) van de aanvullende ondersteuning in scholen en ouders ingevuld worden.

Doel: aan het eind van het schooljaar 2018/19 zal de positionering van de medewerkers in de ondersteuningsstructuur klaar zijn. Vanaf het najaar zullen we medewerkers zien handelen volgens de opgestelde structuur. In het directieoverleg zullen we deze ontwikkeling in november 2019 monitoren en waar wenselijk aandachtspunten geven voor bijsturing.
Resultaat
In 2019 heeft een werkgroep, die bestond uit een Intern Begeleider, een medewerker van het bovenschoolsondersteuningsteam, een directeur en de directeur-bestuurder, gewerkt aan het inrichten van een nieuwe, gedragen ondersteuningsstructuur op basis van een eerder uitgevoerde evaluatie door een stagiair van de Rijksuniversiteit van Groningen. Eind 2019 ligt die nieuwe structuur ter advisering/instemming voor aan de GMR. De belangrijkste winstpunten:

- de visie op ondersteuning is opgefrist;
- van alle functies zijn nu functieomschrijvingen en -waarderingen beschikbaar;
- taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rollen zijn helder;
- de grondslagen voor toekenning van de formatie voor Interne Begeleiding en het bovenschoolsondersteuningsteam zijn vastgesteld.

Ons nieuwe uitgangspunt is daarin verwerkt om niet meer de formatie voor interne begeleiders en het bovenschools ondersteuningsteam per schooljaar vast te stellen, maar voor de schoolplanperiode,. Op deze manier kan de school planmatig reageren op de eventuele gevolgen van de daling van het aantal leerlingen.
Praktische samenwerking op het gebied van extra ondersteuning aan leerlingen wordt vooral gezocht met de subregio Noord van SWV 20.01 (samenwerkingsverband Passend Onderwijs Groningen), waarin naast L&E ook VCPO-NG, Marenland, Noordkwartier participeren). In juni is hier een plan voor gemaakt met de verschillende besturen. De samenwerking met het ondersteuningsteam van het VCPO-NG wordt eveneens gezocht. De gezamenlijke studiedag over de nieuwste ontwikkelingen van Passend Onderwijs hebben beide besturen gezamenlijk georganiseerd en uitgevoerd.

ICT

Vanuit het ICT-beleidsplan staan de volgende ontwikkelingen op stapel. Belangrijkste is nu de deskundigheidsbevordering op schoolniveau toeneemt, zoals uit de monitor van 2017 uitwijst. Uitgangspunt is het gedachtegoed van Kennisnet (Vier in Balans). De werkgroep op grond van de bevindingen van de monitor en de adviezen van Kennisnet ontwikkelt een werkbare structuur waarin de deskundigheid op schoolniveau toeneemt. Vervolgens wordt een plan gemaakt om die structuur te implementeren in L&E PO.

Doel: een nieuwe structuur neerzetten (draagvlak, bemensing) die de deskundigheid op schoolniveau op peil brengt en het opstellen van een implementatieplan.

Resultaat: In 2019 heeft de regiegroep ICT een nulmeting uitgevoerd onder alle werknemers van L&E PO om hun vaardigheden in kaart te brengen. Die scan is vervolgens met alle teams en directeuren besproken, waarna een aantal beleidsvoornemens voor 2020 is geformuleerd. Onderwijl heeft de regiegroep ook een ICT beleidsplan 2020-2023 geschreven dat kan rekenen op een breed draagvlak. Het vorige ICT-Plan dateert uit 2015. Dat plan heeft Lauwers en Eems de afgelopen jaren bruikbare handvatten gegeven om haar beleid vorm te geven. Door allerlei ontwikkelingen, zowel intern bij L&E (langdurig de focus op de ontwikkeling van het primaire proces) als extern (ontwikkelingen in ICT) bleek het actualiseren van het beleid niet alleen wenselijk, maar ook noodzakelijk.

Zoals dat gebruikelijk is binnen het planmatig en cyclisch werken is eerst de huidige situatie in kaart gebracht. Daarna is in de organisatie nagedacht over de gewenste situatie aan het einde van de planperiode. Vervolgens heeft de Regiegroep ICT effectieve stappen ontwikkeld om van de huidige richting naar de gewenste situatie te kunnen bewegen. Welke stappen dienen gezet te worden, wat moeten we daar financieel voor reserveren en, meer schetsmatig, hoe kunnen we de verworvenheden straks vasthouden in de organisatie?
Dat uitgangspunt van L&E PO, het pedagogisch-didactisch handelen is en blijft het centrum van alle ontwikkeling en is ook in het huidige plan herkenbaar terug te vinden. De kern van het plan zou je kunnen samenvatten met het vergroten van kennis, inzicht en bewustwording. Dat alles om de digitale kloof tussen de maatschappelijke werkelijkheid en het onderwijs te verkleinen. Daarmee is tevens het doel van het plan verwoord. Op deze manier willen we eraan bijdragen dat onze leerlingen actief en veilig kunnen participeren in een gedigitaliseerde samenleving.
Een ander belangrijk voornemen was de implementatie van Office365 (in the cloud werken) in de hele organisatie. Dat project is minder voortvarend gelopen dan verwacht en gehoopt. Twee dingen hebben hier een belangrijke rol gespeeld: de ingehuurde ondersteuning heeft haar verwachtingen niet waargemaakt. Daarnaast blijkt dat afleren soms moeilijker is dan aanleren. Ook wat dat betreft zijn we gewone mensen. Het ziet er naar uit dat we nog de eerste helft van 2020 nodig hebben om de implementatie als afgerond te kunnen beschouwen.

Het vergroten van het beleidsvoerend vermogen

In het schooljaar 2018/19 zal elke school een zelfevaluatie uitvoeren, waarin een zelfgekozen onderzoeksvraag centraal staat. Het kader voor de onderzoeksvraag is dat het een relatie heeft met het schoolplan, een positief effect zal hebben op de leerresultaten en dat het onderwijsleerproces in het onderzoek betrokken wordt. Daarnaast wordt het schooljaarplan met elke directeur/schoolleider besproken. Beoogd wordt een effectievere aansturing van de scholen te realiseren. Door het versterken van de regulatieve cyclus moet de professionalisering toenemen, zodat scholen 'in control' komen/zijn/blijven.

Doel: elke school heeft een zelfevaluatie uitgevoerd op de ingeoefende wijze op een zelfgekozen onderwerp en kan de ontwikkel- en scholingsvragen van het eigen doorlopen proces benoemen.

Resultaat
Hierboven is al aangegeven dat in 2019 de meeste scholen het nieuwe schoolplan 2019-2023 hebben ontwikkeld. Om tot het nieuwe plan te komen is gebruik gemaakt van onze manier waarop we zelfevaluaties uitvoeren. Die manier van werken volgt de principes van de regulatieve cyclus en bevordert het beleidsvoerend vermogen en de onderzoekende houding van de scholen. In de kern komt de structuur van het nieuwe schoolplan neer op een beschrijving en reflectie op de huidige situatie, waarna de verschillende keuzes worden gemaakt voor de nieuwe planperiode. Het geheel is aangevuld met een aantal wettelijke vereisten. Het is een uitgelezen moment dat benut wordt voor kennisoverdracht, het vergroten van inzicht, het zien van samenhang en het ontwikkelen van vaardigheden. Daarmee stimuleert het de effectieve schoolontwikkeling. Nadat teams de analyses, conclusies en voornemens hebben samengesteld, is het concept-plan uitvoering besproken tussen de schoolleiding en de directeur-bestuurder. Na een verbeterslag is het document vervolgens aangeboden aan de verschillende MR-en, waarna vaststelling heeft plaatsgevonden. Een aantal scholen verlengt het huidige schoolplan. De redenen daarvoor verschillen. Daar kan een wisseling van personeel en/of schoolleiding aan ten grondslag liggen of -in één geval- dat de school onder verscherpt toezicht staat van de inspectie.

Een aantal scholen met kleine aantallen leerlingen heeft in deze plannen opgenomen om deze periode, in nauwe samenspraak met de ouders en het dorp, na te denken over de wenselijkheid van het voortbestaan van de school. Hiervoor gebruiken zij de ervaringen en bevindingen van de scholen die in 2018 succesvol een periode hebben afgesloten als zogenoemde projectschool .
Bovendien zijn we gestart met het uitvoeren van professionele leeractiviteiten op bestuursniveau. Hiermee beogen we scholen van en met elkaar te laten leren, niet alleen op schoolniveau, maar ook op bovenschools niveau. Deze manier van werken zal in 2020 verder ontwikkeld worden.

Personeel

Medio 2018 bleek dat we niet konden beschikken over betrouwbare ziekteverzuimcijfers. De gebruikte software, de nieuwe privacyregels en de werkwijze van onze Arbodienst lagen hieraan ten grondslag. De verwachting is we bij de start van het kalenderjaar een betrouwbaar systeem kunnen hanteren.
Aan het begin van het schooljaar wordt uitvoering gegeven aan het Plan Verzuim, dat in 2017 is opgesteld om het ziekteverzuim naar beneden bij te stellen. Het plan is opgesteld met ondersteuning van het Vervangingsfonds, personeel en de medewerkers personeel van het stafbureau.

Doel: we presenteren betrouwbare verzuimcijfers (op een uniforme wijze met HHC). Op grond van die cijfers zal bekeken moeten worden of de maatregelen uit het Plan V voldoende zijn of bijstelling behoeven.

Resultaat: In 4.4.3 Personeel presenteren we het beeld van de verzuimcijfers over 2019. Omdat we lange tijd getwijfeld hebben aan de juistheid van onze verzuimcijfers, hebben we dit ook als veranderonderwerp opgenomen. De reden daarvoor was eigenlijk, dat de cijfers niet strookten met het beeld dat we zelf hadden. Het is een breed gedeeld idee dat er eerder sprake is van een lager dan een gemiddeld verzuim, maar wat bleek: ons verzuimcijfer is veel te hoog. Een nadere analyse, die procesmatig tegenslag heeft gekend, wees uit dat de gepresenteerde cijfers kloppen. Na periode van redelijk stabiel ziekteverzuim is het percentage in 2018 gestegen, maar in 2019 licht gedaald. Hebben eerdere maatregelen, zoals het uitvoeren van een Plan V, training van leidinggevenden, te weinig blijvend effect? Over de hoogte van het verzuimcijfer zijn we absoluut niet tevreden en we speuren actief en breed naar een mogelijke verklaring om daarna gerichte maatregelen te treffen. De meest recente cijfers zijn besproken in het directeurenoverleg en met de Arbodienst. Maar dat heeft tot nog toe niet geleid tot een conclusie of mogelijke oorzaak. Daarom is nu ook een medewerker van het Vervangingsfonds aangetrokken om met ons kritisch te kijken wat we beter moeten doen. Volledigheidshalve is het goed om te weten dat L&E PO nog een Niet-eigen-risico-drager is bij het Vervangingsfonds. Dat wil zeggen dat we -tegen een hogere premie- alle verzuim “verzekerd” hebben. Anders gezegd: het loont om iemand die afwezig is, ziek te melden bij het vervangingsfonds.

Ontwikkeling van het stafbureau

De ontwikkeling van het stafbureau (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), het verhelderen van systemen, structuren en het inslijpen van werkwijzen in de organisatie (routines) zal het komend jaar verder uitgebouwd moeten worden en tegelijkertijd zal de samenwerking tussen de scholen en het stafbureau op een hoger plan getild moeten worden.

Doel: aan het eind van het jaar werken de medewerkers volgens de beschreven taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkprocessen. Bovendien zal de samenwerking met VO op het gebied van financiën, personeel, ICT en huisvesting zich –in deze volgorde- verder ontwikkelen.

Resultaat
Het stafbureau ondersteunt de processen op de scholen en van het bestuur. De systemen en structuren van voorwaardelijke beleidsprocessen (begroting, formatie, jaarstukken, verantwoording, etc.) liggen vast, taken en rollen zijn duidelijk en de processen zijn verbonden met alle (benodigde) lagen binnen de organisatie. Het brede verbetertraject heeft, na de constatering dat op de vitale processen inmiddels routines zijn ontstaan, een wending gekregen van noodzakelijke naar wenselijke verbeteringen. Zo is het begrotingsproces en het formatieproces op onderdelen aangescherpt, nog meer toegespitst op de wensen van de gebruikers en ontvangers.

Het resultaat is van een dermate niveau van tevredenheid dat dit onderwerp, na drie jaar, niet meer als separaat onderdeel is opgenomen in de plannen voor het komende jaar.

De wenselijkheid om tot nog meer samenwerking te komen tussen de stafbureaus van de twee sectoren heeft onze aandacht.

Samenwerking met VCPO-NG

Met MR-en, VCPO NG verkennen van de wenselijkheid of er samenwerkingsscholen kunnen worden ingericht (meer scholen in een dorp). Aan het eind van het jaar ligt er een principe-uitspraak welke scholen in de komende beleidsperiode een samenwerkingsschooltraject gaan starten. Naar verwachting zal dit geen extra kosten tot gevolg hebben.

Doel: er ligt een breed gedragen voorstel voor samenwerking tussen een aantal scholen van VCPO en L&E waar onderwijs verzorgd wordt in hetzelfde dorp (dat kan variëren van samenwerking op een of meerdere beleidsterreinen tot een intentieverklaring voor een samenwerkingsschool).

Resultaat
De samenwerking heeft geleid tot een samenwerkingsschool in Leens (Lydinge en Regenboog), die in augustus 2020 zal starten onder de vlag van het VCPO-NG. Deze stap is het sluitstuk van een initiatief dat van de ouders kwam.

Voor andere samenwerkingsscholen is zeker ruimte. Daarnaast hebben de directeur-bestuurders van L&E PO en het VCPO-NG een notitie geschreven waar ingegaan wordt op een intensivering van de samenwerking tussen de beide besturen. Nadat deze notitie door alle gremia is besproken, zal een vervolgstap worden aangekondigd.

Verder werkten we in 2019 aan een aantal andere onderwerpen:

- normalisering rechtspositie ambtenaren (afgerond);
- ontwikkelen van het Vademecum (afgerond);
- vormgeven medezeggenschap (scholing MR-leden en bijeenkomst toekomstbestendige structuur GMR);
- financieel informatiesysteem tbv schoolleiders en directeuren (afgerond);
- evaluatie aansturing van de scholen (afgerond);
- verbetering interne en externe communicatie (afgerond);
- Passend Onderwijs (krachtige basisondersteuning) (gedeeltelijk bereikt: inrichting ondersteuningsstructuur is afgerond, evaluatie van de activiteiten bovenschoolsondersteuningsteam moet leiden tot scherpere beleidsvoornemens is in ontwikkeling);
- aansluiting PO<>VO (gedeeltelijk afgerond: TaalTil project met HHC);
- werving nieuw personeel (voortdurend in ontwikkeling, mede ism Regionaal Expertise Centrum (RTC)/Schoolplein, Regionale Aanpak Lerarentekort (RAL) en vervangingspool met VCPO-NG, Marenland en Noordkwartier);
- bestuurlijke fusie NB De Sterren<> L&E (afgerond).

4.3 Onderwijs

4.3.1. Centrale Eindtoets, leerwinst en referentieniveaus

De opbrengsten van het onderwijs van L&E PO moeten goed zijn. Maar opbrengsten zijn meer dan leerresultaten. Opbrengsten van het onderwijs zijn ook: samen kunnen werken, nieuwsgierig zijn, voor jezelf op willen en kunnen komen, lichaamstaal leren lezen, doorzetten, ... Daarover data verzamelen is lastig. We meten soms wat makkelijk te meten is en niet per se wat echt belangrijk is. Het voorgaande neemt zeker niet weg dat we ook goede leerresultaten willen boeken met onze leerlingen. Een kind dat van de basisschool komt moet goed kunnen lezen, schrijven, rekenen en zo meer. Een indicatie daarvan werd tot voor kort meestal uitgedrukt in een Cito-score. Maar sinds vorig jaar presenteren we liever de referentieniveaus . De scores hiervan hebben als basis eveneens de Eindtoets, alleen geeft het resultaat meer inzicht. Veegt de Citoscore alles op een hoop, referentieniveaus geven aan in welke mate leerlingen verschillende niveaus -in termen van leerlijnen- beheren. Voor het basisonderwijs zijn vooral de niveaus 1F (het fundamentele niveau, dat nagenoeg alle leerlingen moeten bereiken) en 1S (streefniveau voor leerlingen die meer kunnen) van belang.

In 2019 zaten 194 leerlingen in groep 8. Van deze 194 leerlingen hebben er 191 leerlingen (98%) de Centrale Eindtoets van Cito gemaakt. Drie leerlingen hebben ontheffing gekregen, vanwege hun uitstroom naar Praktijkonderwijs.

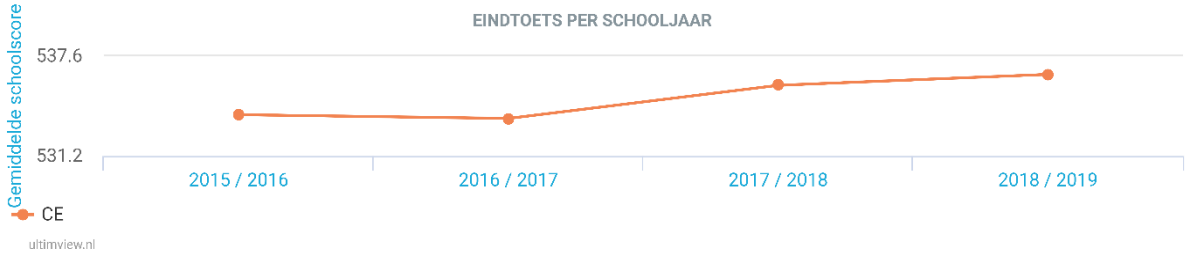
Sinds augustus 2019 is de leerlingenweging vervangen door schoolweging. Op basis van CBS-gegevens wordt de complexiteit van de leerlingenpopulatie in een cijfer uitgedrukt tussen de 20 en 40. De schoolweging is normaal verdeeld, ook bij L&E PO zo hebben we uitgezocht. Voor L&E PO geldt een gemiddelde schoolweging van 30,1.

	L&E PO	Signaalwaarde[2]	Gemiddelde NL
1F	96,5	85	96
1S	64	47,3	59,2
Citoscore	536,4		536,1

Referentieniveaus en Citoscore leerlingen groep 8 L&E PO in 2019

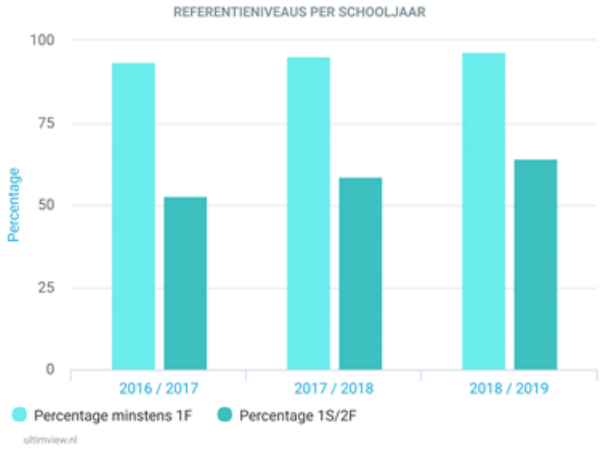
[2] De signaalwaarde die de inspectie hanteert voor scholen met een schoolgewicht van 30,1.

De ontwikkeling van de Cito-Eindscores van de afgelopen jaren is weergegeven in onderstaande grafiek.



Gemiddelde Cito-score leerlingen groep 8 in de periode 2016 tot en met 2019.

De ontwikkeling van de referentieniveaus van de laatste drie jaar is af te lezen in de volgende grafiek.



De stijgende lijn, die al zichtbaar werd in grafiek op de vorige bladzijde, laat zich zowel in de behaalde referentieniveaus 1F als 1S/2F zien. Vooral de stijgende lijn bij 1S/2F is goed zichtbaar. Hieruit valt de voorzichtige conclusie te trekken dat L&E PO op de goede weg zit, om haar leerresultaten te verbeteren. Een tweede indicatie is dat ook de leerresultaten hoger zijn dan landelijk gemiddeld. Ondanks deze positieve indicaties zijn wij nog niet tevreden. Zeven leerlingen verlaten onze school zonder het minimale eindniveau. Dat geeft ons een kans op de reflectieve vraag: wat kunnen we beter doen?

Belangrijker dan de verzamelde gegevens op sectorniveau zijn de scores van de afzonderlijke scholen. Die gegevens worden minimaal een keer per jaar grondig geanalyseerd door de school (datamuur bespreking) en in verband gebracht met andere data. Conclusies uit die analyse zijn een belangrijke factor bij het formuleren van beleid. Bezien we de gemiddelde eindscores van de afzonderlijke scholen dan zien we dat de scores per jaar sterk wisselen, al lijkt de variatie in scores minder sterk dan geconstateerd in voorgaande jaren[3]. Daarbij maken we wel de kanttekening dat L&E een groot aantal scholen kent met (zeer) kleine eindgroepen. De gemiddelde leerresultaten van een school met dergelijke kleine eindgroepen zijn extra gevoelig voor individuele scores. Dit geldt uiteraard voor zowel (zeer) hoge als (zeer) lage scores.

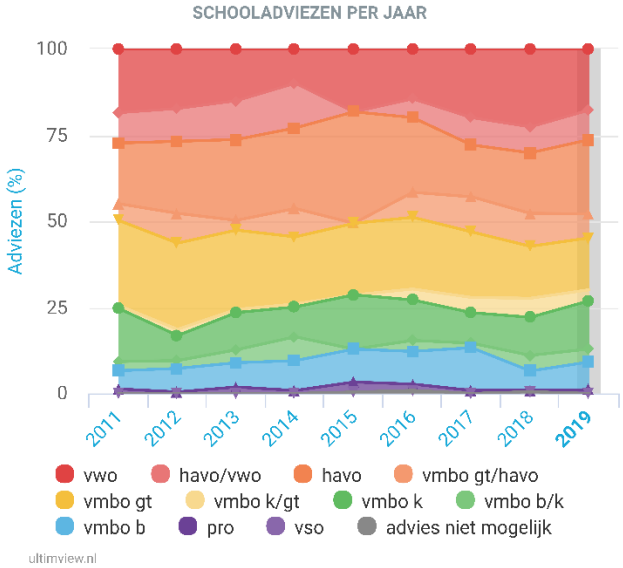
[3] Jaarverslag & Jaarrekening (2018) en Kwaliteitsbeeld (2017)

De ontwikkeling van de Cito-Eindscores van de afgelopen jaren is weergegeven in onderstaande tabel.

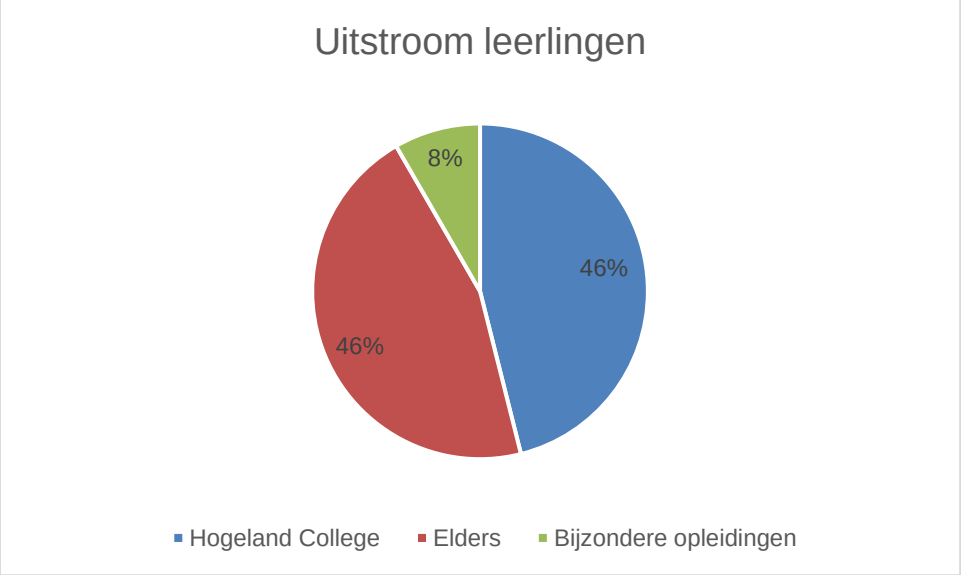
	Landelijk gemiddelde	L&E PO
2019	536,1	536,4
2018	535,6	535,8
2017	535,6	533,4
2016	534,9	533,4
2015	535,3	535,3
2014	534,6	535,9

4.3.2. Vervolgonderwijs

Onderstaande tabel geeft de adviezen weer van de laatste acht jaren die de L&E-basisscholen aan haar leerlingen in groep 8 heeft gegeven voor het voortgezet onderwijs. De conclusie daarbij is het beeld over de verschillende schooljaren redelijk overeenkomen. Ook hier geldt dat met de schoolgegevens directer gestuurd kan worden dan met cijfers op sectorniveau. Belangrijke informatie in dit verband is de rijke rapportage naar aanleiding van het nationaal cohortonderzoek onderwijs. In die rapportage krijgt de school onder andere informatie over de schoolpopulatie, schooladviezen, succes in het VO (prestaties en uitval) en de voorspellingskracht van de eindtoets en het schooladvies. Deze rapportages spelen een rol in de eerder aangehaalde datamuurbespreking en bij het bepalen van beleid. Ook het doel is gelijk: het effectiever kunnen interveniëren.

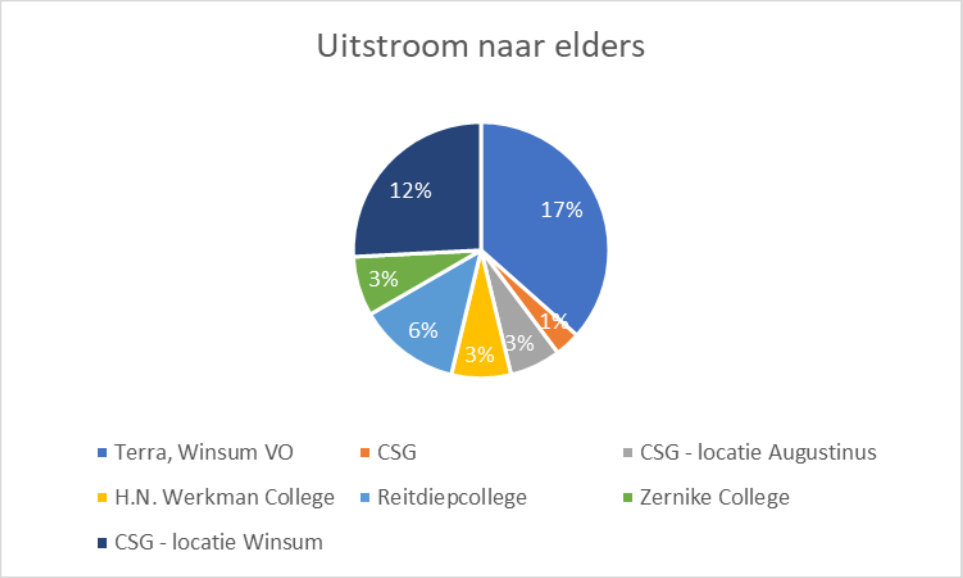


Uitstroom leerlingen
In de volgende grafiek is de uitstroom van de leerlingen onderverdeeld naar uitstroom naar Het Hogeland College, naar elders en naar scholen met opleidingen die het Hogeland college niet aanbiedt (denk aan gymnasium, sportklas en dergelijke).



Zoals uit de grafiek blijkt, stroomt 46% (2018 43%) uit naar het Hogeland College. Ook naar elders stromen er 46% uit.

De volgende grafiek geeft inzicht in naar welke school de leerlingen elders uitstromen:

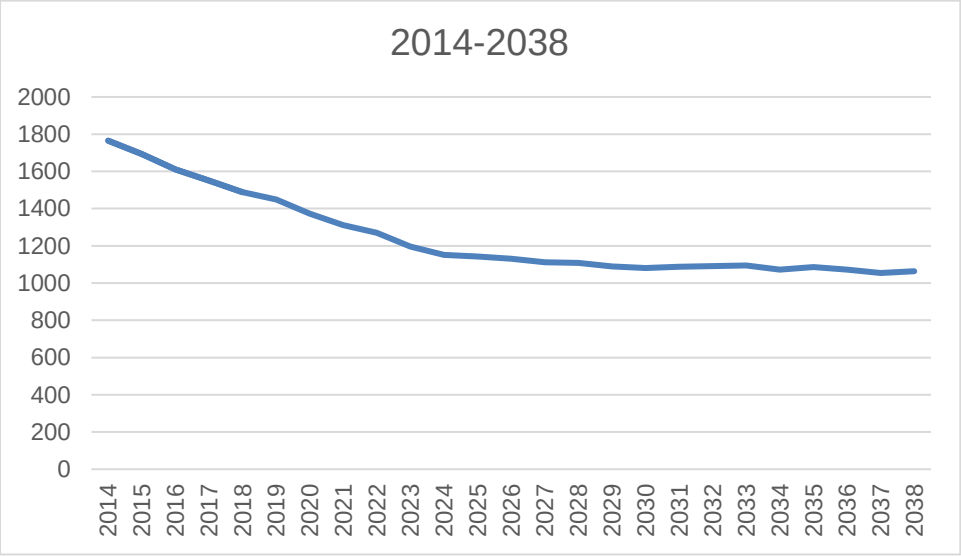


Het aandeel leerlingen dat van L&E PO naar Het Hogeland College (HHC) uitstroomt is iets gestegen. We verwachten dat door een intensievere samenwerking, zoals bijvoorbeeld in het project TaalTil, dat een betere overgang van PO naar VO (HHC) tot doel heeft, dit percentage de komende jaren zal toenemen. Conclusies die naar voren komen uit het marktaandeelonderzoek, dat in opdracht van HHC is uitgevoerd en die betrekking hebben op het basisonderwijs, zullen we zeker ter harte nemen.

4.4. Schoolgegevens

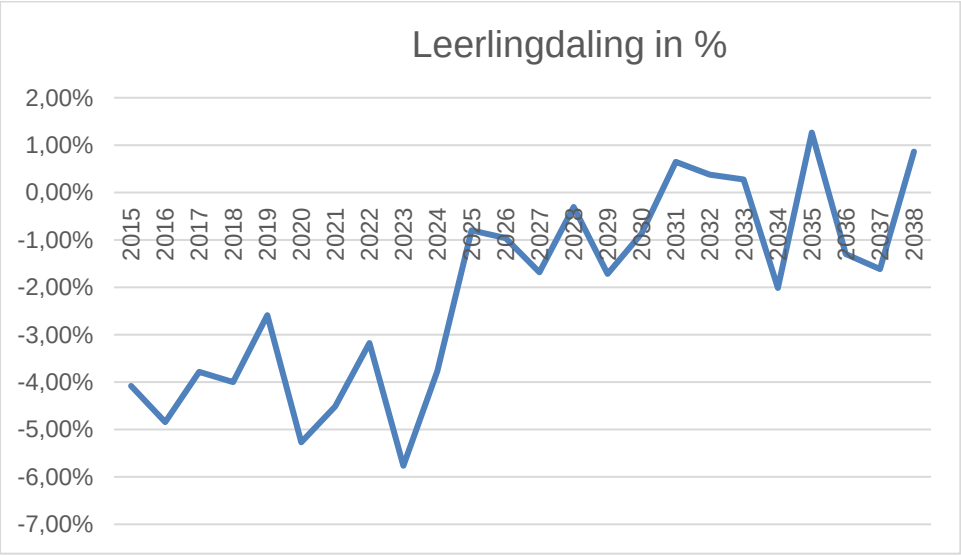
4.4.1. Ontwikkeling leerlingaantallen

Onderstaande grafiek geeft de leerlingentelling (incl. *nbs De Sterren*) van 2014 tot 2018 weer en de prognose van *DUO* vanaf 2019 tot en met 2038.



Ontwikkeling en prognose leerlingenaantal
Tot aan 2026 zal de leerlingendaling nog doorzetten. Ten opzichte van het huidige aantal leerlingen (incl. *nbs De Sterren*) is dit een daling van ongeveer 20%.

De ontwikkeling van het leerlingenaantal in procenten per jaar van 2015 tot 2038.



Ontwikkeling en prognose leerlingenaantal in %

Tot 2026 zien we een daling van gemiddeld ongeveer 4% per jaar, daarna is het leerlingenaantal redelijk stabiel (gemiddeld 1212 leerlingen in de laatste tien jaren).

4.4.2. Gemiddelde schoolgrootte

De gemiddelde schoolgrootte van onze scholen daalt. De gemiddelde schoolgrootte lag in 2009 op 97 leerlingen en daarmee ruim onder de 145 leerlingen die in de bekostiging als grens wordt gezien van kleine scholen.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gemiddelde schoolgrootte	**97**	**96**	**93**	**90**	**89**	**92**	**93**	**92**	**91**	**89**	**86**

4.4.3. Personeel

CAO

Per 1 maart 2019 liep de vorige cao af en op 12 december 2019 kwamen de cao-onderhandelaars van de bonden en de werkgeversorganisatie tot een onderhandelaarsakkoord voor een nieuwe cao voor schooljaar 2019-2020. Op 10 januari 2020 is de cao officieel ondertekend door de verschillende partijen en deze loopt met terugwerkende kracht van 1 maart 2019 tot 1 november 2020. De hoofdpunten van de nieuwe cao zijn loonsverhogingen (4,5%) en in februari een eenmalige bonus, nieuwe functiebeschrijvingen voor oop'ers en directie, een individueel scholingsbudget en een van 'van-werk-naar-werk beleid' om zoveel mogelijk werkgelegenheid te behouden. De transitievergoeding vervalt.

Werkdruk

Het kabinet heeft in het regeerakkoord 430 miljoen euro beschikbaar gesteld voor de vermindering van de werkdruk in het primair onderwijs. Het akkoord bevat afspraken tussen de minister en de werkgever- en werknemer organisaties over de aanpak van de werkdruk, de besteding van de middelen, de verantwoording, evaluatie en mogelijke bijsturing. Bestuurder en directeuren zijn gezamenlijk, ieder vanuit een eigen bevoegdheid, verantwoordelijk voor een goed werkklimaat. De bestuurder stimuleert en faciliteert de professionalisering. Directeuren bevorderen en bewaken goede arbeidsomstandigheden, waaronder het verlagen van de werkdruk. Daarnaast hebben de medewerkers als onderwijsprofessionals een eigen verantwoordelijkheid inzake de verlaging van hun werkdruk.

Uitgangspunt van het akkoord is dat de aanpak van werkdruk vorm moet krijgen in de teams op de scholen. Daar wordt de dialoog gevoerd over waar medewerkers knelpunten ervaren en welke oplossingen zij voorzien in het kader van dit werkdrukakkoord. Op basis van deze input wordt er een bestedingsplan opgesteld voor de inzet van de werkdrukmiddelen. Dit plan wordt ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeleding van de MR, de P-MR.

In het schooljaar 2019-2020 zijn vanuit het kabinet de middelen verhoogd naar € 220,08 per leerling en dit stijgt in schooljaar 2020-2021 naar € 225,00 per leerling. In 2019-2020 zijn de werkdrukmiddelen binnen onze scholen verschillend ingezet. De middelen zijn onder andere ingezet voor:

- inzet van onderwijsassistenten;
- inzet van extra leerkrachtformatie zodat de reguliere leerkracht tijd beschikbaar heeft voor bijvoorbeeld administratieve taken;
- inzet van vakleerkrachten muziek/techniek

Mobiliteit en ziekteverzuim

Het mobiliteit- en taakbeleid is vastgesteld, met instemming van de P-GMR.

Functiemix

Bij het vaststellen van de nieuwe cao is de functiemix geen onderdeel meer van de nieuwe cao.

Prestatiebox
De prestatiebox biedt schoolbesturen bestedingsvrijheid om de ambities uit het landelijke bestuursakkoord te realiseren. Het gaat hier namelijk niet om een subsidie met een specifieke verantwoordingslast, maar om bijzondere bekostiging met bestedingsvrijheid. In dit kader zet Lauwers en Eems Primair Onderwijs het bedrag voor cultuureducatie in voor materiële doeleinden. Het overige deel wordt toegevoegd aan de totale formatie.

Onderwijsachterstandenbeleid
Sinds 2009 kenden we de gewichtenregeling op basis waarvan schoolbesturen extra inkomsten ontvingen. Deze regeling verdeelde de middelen op basis van impulsgebieden. Dat zijn postcodegebieden met veel inwoners die een laag inkomen en/of uitkeringen hebben. Scholen die in deze gebieden zijn gevestigd, krijgen per leerlinggewicht (0,3 of 1,2) extra bedragen. Deze regeling wordt met ingang van schooljaar 2020-2021 vervangen door het onderwijsachterstandenbeleid.

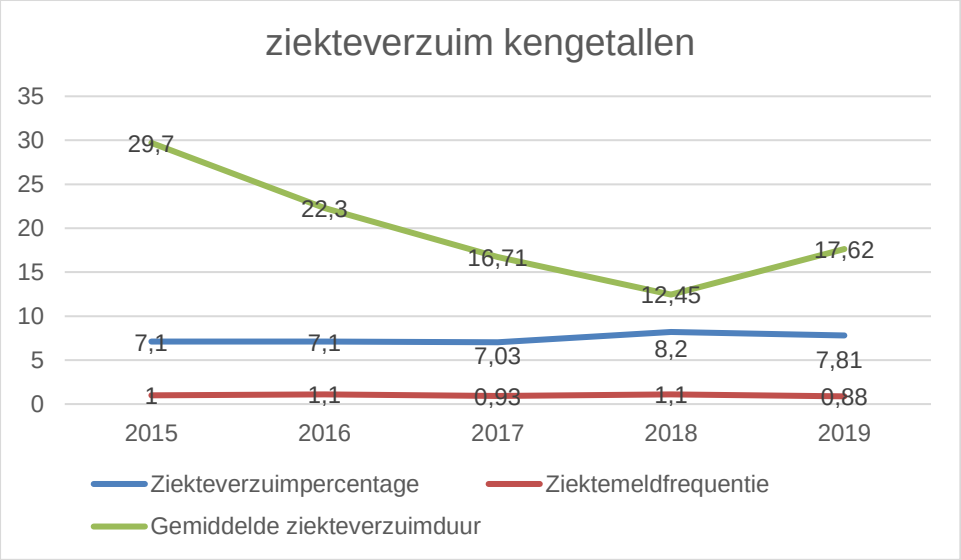
Het ministerie van OCW verdeelt de onderwijsachterstandsmiddelen nu jaarlijks op basis van door het CBS berekende achterstandsscores per school. De verwachte onderwijsachterstand van een leerling wordt niet langer alleen bepaald door het opleidingsniveau van de ouders, maar wordt door het CBS voor iedere leerling berekend op basis van een combinatie van vijf omgevingsfactoren:

- het opleidingsniveau van vader en het opleidingsniveau van moeder;
- het herkomstland van de moeder;
- de verblijfsduur van de moeder in Nederland;
- het gemiddelde opleidingsniveau van de moeders op school;
- of ouders in de schuldsanering zitten.

Deze gegevens hoeven scholen niet zelf aan te leveren, maar worden gehaald uit centraal beschikbare databestanden van het CBS. Met deze vijf factoren berekent het CBS voor iedere leerling een verwachte achterstandscore. Op basis van deze scores worden de beschikbare middelen aan de scholen toegekend. Inclusief de overgangsregeling ontvangen wij in schooljaar 2020-2021
€ 178.000. Dit bedrag zal naar € 129.000 teruglopen in schooljaar 2022-2023. In 2019 hebben wij € 128.000 aan impulsgelden en onderwijsachterstandenbeleid ontvangen.

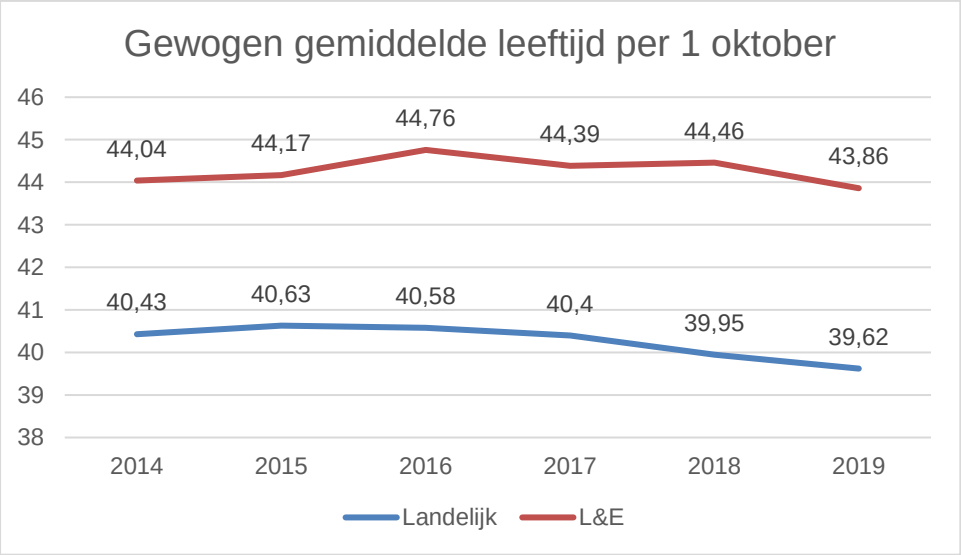
Personele kengetallen

De ontwikkelingen met betrekking tot het ziekteverzuim wordt in de volgende grafiek weergeven.



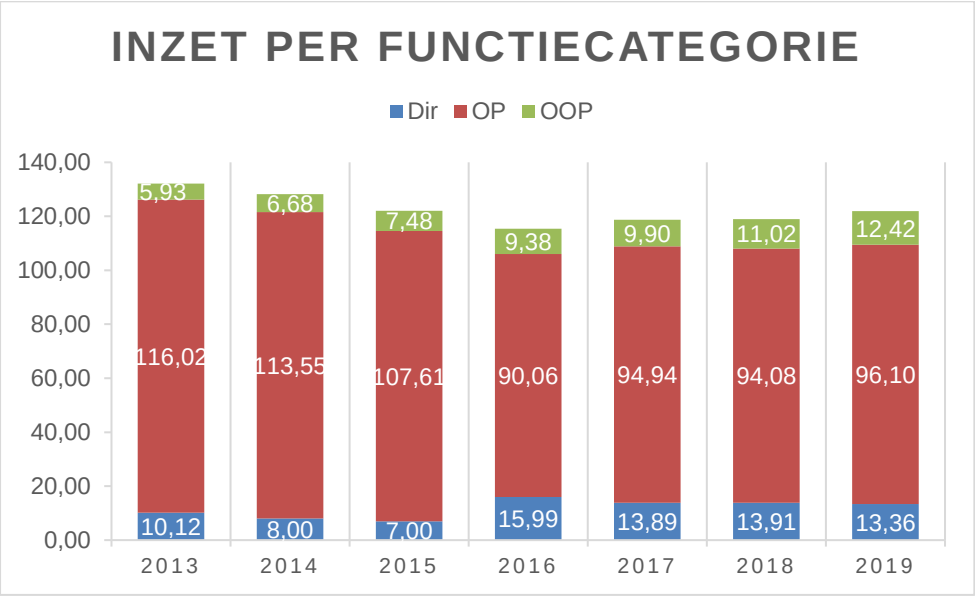
Uit de registratie blijkt dat het voortschrijdend gemiddelde van ons ziekteverzuim over 2019 op 7,81% lag. Het landelijk niveau heeft de volgende cijfers 2018 OP (onderwijzend personeel) 5,9% en OOP (onderwijsondersteunend personeel) 6,3%. De landelijke cijfers over 2019 zijn nog niet bekend. L&E PO splitst OP en OPP (nog) niet in haar cijfers. Het percentage ligt boven het landelijk gemiddelde. De verzuimprotocollen worden nauwgezet gevolgd. Met het vervangingsfonds en de bedrijfsarts wordt geanalyseerd wat de achterliggende oorzaken van het verzuim zijn en worden handreikingen gedaan om het ziekteverzuim terug te dringen. Uiteraard spelen de directeuren (i.c. de casemanagers) hierin een belangrijke rol.

De ingezette daling van het aantal ziekteverzuimdagen zet zich in 2019 niet voort. In 2019 is dit toegenomen naar 17,62 dagen (landelijke cijfers 2018: 21 dagen).
De meldingsfrequentie is gedaald. Dit betekent dat minder medewerkers zich ziekmelden (landelijke cijfers 2018: 1 per jaar).



Uit bovenstaande figuur blijkt dat de gewogen gemiddelde leeftijd (GGL) van de sector Primair Onderwijs de afgelopen jaren tot 2016 licht gestegen is. In 2017 is deze licht gedaald, bijna gestabiliseerd in 2018 en gedaald in 2019. Ook is te zien dat de GGL van de sector PO van L&E hoger is dan de landelijke GGL.

Verder kan worden waargenomen dat de GGL landelijk licht daalt, in tegenstelling tot de GPL (gemiddelde personeelslast) van L&E. Dit leidt tot een nadelig effect in de beschikbare middelen voor personele inzet. De vergoeding per leerkracht vanuit het ministerie van OCW is namelijk gebaseerd op de gemiddelde personeelslast van de gehele sector primair onderwijs. Gezien de relatief hoge gemiddelde leeftijd van ons personeelsbestand is onze gemiddelde personeelslast hoger dan de bekostiging GPL vanuit het ministerie. De leeftijdsafhankelijke component in de bekostiging compenseert niet volledig de hogere gemiddelde personeelslast.



De tabel laat op totaalniveau een daling in de formatieve inzet tot 2017, daarna stabiliseert in 2018 en stijgt licht in 2019 onder andere door de aanwending van de werkdrukgelden.. De eenmalige stijging in de functiecategorie OOP (onderwijsondersteunend personeel) wordt veroorzaakt door het beëindigen van de relatie met het administratiekantoor, waardoor we een aantal mensen in dienst hebben genomen om de werkzaamheden te verrichten. De overige categorieën zijn ongeveer op hetzelfde niveau zijn gebleven.

Passend onderwijs

Het is goed dat wij in ons jaarverslag een korte verantwoording geven van de ontvangen middelen voor passend onderwijs ontvangen van het samenwerkingsverband. In 2019 hebben wij in totaal € 439.000 aan middelen ontvangen. Aan personeelslasten hebben wij € 476.000 besteed betrekking hebben op de zorg die wij besteden aan leerlingen. Denk hierbij aan het bovenschools ondersteuningsteam, IB‘ers en dergelijke. Ook hebben wij externe expertise (€ 115.000) ingehuurd onder andere voor het uitvoeren van aangevraagde arrangementen. Daarnaast is voor de materiele ondersteuning (waaronder ICT licenties) nog een bedrag van € 16.000 uitgegeven. De conclusie is dan ook te trekken dat wij beduidend meer dan de ontvangen subsidies besteden aan de ondersteuning van onze leerlingen. In het vervolg wordt over schooljaar 2018-2019 een inhoudelijke verantwoording gegeven:

Basisondersteuning

Het overgrote deel van onze leerlingen valt onder de zogenaamde basisondersteuning. De basisondersteuning is primair de verantwoordelijkheid van de school. Er is hierbij een cruciale rol weggelegd voor het duo intern begeleider en schoolleider/directeur. Zij vormen samen met het team van leerkrachten, de gouden driehoek voor de inhoud en vormgeving van de basisondersteuning.

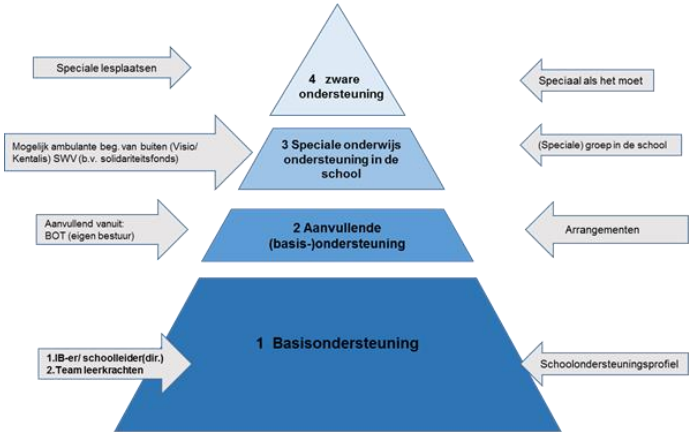
Aanvullende ondersteuning

Voor ondersteuning kennen we binnen L&E drie routes: de Taalschool, de Plusklas en het BOT. Iedere route heeft een eigen aanmeldprocedure. In dit verslag zijn alleen de ondersteuningsvragen van het BOT weergegeven.

Wanneer de basisschool alle mogelijkheden binnen de eigen school heeft benut en er vragen zijn over de ontwikkeling van kinderen, leggen de intern begeleiders - IBers - de vragen tijdens de routinggesprekken voor aan het BOT. Een medewerker van het BOT kijkt met de school mee welke ondersteuning nodig is voor leerling, leerkrachten en ouders. Tijdens de routinggesprekken kan ook worden aangegeven over welke leerlingen de IBer graag zou willen sparren.

De routinggesprekken zijn opgenomen in de L&E-jaarplanner van de ondersteuning en werden twee keer per jaar gehouden. Dit schooljaar hebben we in overleg met de IBers in juni nog een extra routinggesprek gevoerd, het derde gesprek.

Ondersteuningsvragen per categorie
Alle beschikbare arrangementen van L&E staan beschreven in het arrangementenboek. Er is verdeling gemaakt in het arrangementenaanbod volgens de zorgpiramide, zie afbeelding 3. We onderscheiden vier niveaus. De basisondersteuning, niveau 1; de aanvullende ondersteuning, niveau 2; de speciale onderwijs ondersteuning in - of buiten - de school, niveau 3 en de zware ondersteuning, niveau 4 van de ondersteuningsdriehoek van Lauwers & Eems.



Afbeelding 3

Het aantal ondersteuningsvragen per school loopt sterk uiteen. Er zijn scholen met een enkelvoudige ondersteuningsvraag, maar er zijn ook scholen met verschillende ondersteuningsvragen. Het aantal ondersteuningsvragen varieert sterk tussen de scholen, los van het aantal leerlingen. Er is nog te weinig data beschikbaar om hieraan conclusies te verbinden.

Het aantal ondersteuningsvragen per schooljaar

Schooljaar	Totaal aantal leerlingen	Totaal aantal ondersteuningsvragen	%
2016-2017	1611	88	5%
2017-2018	1552	148	10%
2018-2019	1504	184	12%

De ondersteuningsvragen nader bekeken

Schooljaar	Totaal aantal ondersteuningsvragen	Leerlingen die begeleiding kregen vanuit het BOT	%	Ondersteuningsvragen na overleg terug naar de basisondersteuning	%
2016-2017	88	88	100%	onbekend	-
2017-2018	148	126	85%	22	15%
2018-2019	184	110 +7 groepen	60%	74	40%

In het schooljaar 2018-2019 zijn voor het eerst ook toegevoegd: de ondersteuningsvragen voor Remedial Teaching en de leerlingen die werden begeleid.

Samenwerking externe ketenpartners
Vanuit een integrale visie op het kind en zijn ontwikkeling, is het logisch dat alle professionele opvoeders, werkzaam in onderwijs, opvang en jeugdhulp hun activiteiten met betrekking tot het kind op elkaar afstemmen. Dit onderdeel is vanuit de preventieve aanpak onvoldoende tot zijn recht gekomen. Door de nieuwe wet op de privacy was het niet meer vanzelfsprekend dat de sociaal verpleegkundige van het CJG bij de leerlingbespreking aanschoof. Je bemerkt dat de onderbouw voor ouders toch de eerste kennismaking is met het instituut school en dat belemmerende kindkenmerken nu voor het eerst vanuit een schoolse setting worden besproken. De samenwerking met de ouders is van groot belang.

Afstemming tussen onderwijs-jeugdzorg verdient meer aandacht. We kunnen pas uitvoering geven aan het werken met; één kind één plan door dichtbij school aan te sluiten bij de specifieke ondersteuningsbehoeften van het kind, het benutten van de mogelijkheden van het onderwijs (laagdrempelige signalering en actie) en door de expertise van de het CJG en andere professionals zo optimaal mogelijk te benutten.

5. Sector Voortgezet Onderwijs

5.1 Algemeen beeld VO

Het motto voor het jaar 2019 was: ‘Op weg naar de volgende 150 jaar!’ Na het vieren van een gedenkwaardig jubileum ging Het Hogeland College met volle kracht vooruit, op weg naar een duurzame versie van kwalitatief sterk voortgezet onderwijs op Het Hogeland, als school van en voor de regio.

Vier hoofdthema’s vroegen onze aandacht:

A het stabiliseren van de onderwijsresultaten, vooral in Uithuizen en Warffum;
B het energiek ter hand nemen van onderwijsinnovatie om het onderwijs actueel en aantrekkelijk te maken voor leerlingen én docenten;
C de professionalisering van onze organisatie, enerzijds in het stroomlijnen van de werkprocessen, anderzijds in het effectiever gebruik van ICT;
D het bouwen aan de school van de toekomst, enerzijds door beter zichtbaar te zijn (communicatie), anderzijds door actief samenwerking te zoeken in de regio, met partners binnen en buiten het onderwijs.

De voorgenomen stappen in strategie en beleid zijn voor het overgrote deel volgens plan gezet.
In het volgende hoofdstuk hebben we onze doestellingen per thema beschreven en de behaalde resultaten benoemd.

5.2 Strategie en beleid

A Onderwijsresultaten

Doel	
De onderwijsresultaten van de afgelopen jaren zijn, vooral in Uithuizen en Warffum, te weinig stabiel, met andere woorden: ze zijn te sterk afhankelijk van de toevallige leerlingenpopulatie in een leerjaar. In het schooljaar 2018-2019 hebben we gewerkt aan ontwikkelkaders voor leerlingen die de stabiliteit versterken en in het schooljaar 2019-2020 voeren we de plannen uit.	
1.	**OPLEIDINGSPROFIELEN VERSTERKEN**
	Beleidsvoornemen
1.1	**Havo-opleiding Warffum versterken**
	Actie en resultaat
	Gelet op de vraag vanuit PO, ouders en (toekomstige) leerlingen heeft de schoolleiding met instemming van de MR besloten om voor het komende schooljaar ook te starten met een aparte havo-stroom in de onderbouw. In de werving voor het schooljaar 2019-2020 is hier ook nadrukkelijk aandacht besteed. *Resultaat* Dit initiatief is positief ontvangen en in de aanmelding zien we dat het aanbieden van een havo-stroom ook daadwerkelijk voorziet in een behoefte. In het schooljaar 2019-2020 is de aparte havo-stroom van start gegaan.

	Beleidsvoornemen
1.2.	**Plan van aanpak vmbo-tl Uithuizen**
	Actie en resultaat
	Voor de vestiging Uithuizen diende zich na het inspectiebezoek in het voorjaar van 2018 de verbeterslag aan die gemaakt moest worden voor vmbo-TL. Het plan van aanpak voor deze verbetering hebben we verbreed tot een teambrede ontwikkeling voor de vestiging als geheel, om zo op alle fronten tegelijk te werken aan het verhogen van de onderwijskwaliteit. • Onderwijsleerpoces: de goede les Training door een extern deskundige met studiemiddagen voor alle docenten en lesobservaties met nabespreking per docent, rond de volgende aandachtspunten: - Omgaan met verschillen tussen leerlingen, differentiatie - Activerende didactiek; stimuleren om na te denken - Doelgericht onderwijs met feedback op het leren *Resultaat* De training is inmiddels afgerond. Er is een goede basis gelegd waarop kan worden voortgebouwd. In het schooljaar 2019-2020 ligt het accent op de vertaling van de training in de dagelijkse lespraktijk. Dat blijkt voor velen nog best een hele uitdaging te zijn. Mede daarom is zijn lesbezoek door de direct leidinggevende en intervisie vanaf het begin van het schooljaar versterkt ingezet. • Leerlingbegeleiding/coaching: kernteams en mentoraat - Er is gestart met kernteams in klas 1, klas 3 bbl/kbl en 4 bbl/kbl. Daarin is een groep docenten gezamenlijk verantwoordelijk voor het begeleiden van een groep leerlingen bij het leren, bij het kiezen, bij gedragsproblemen en in hun welbevinden op school. De kernteams worden begeleid door trainers van Stichting Leerkracht. - In de overige leerjaren/groepen wordt het mentoraat versterkt onder leiding van de coördinatoren en de conrector. *Resultaat* De kernteams zijn volgens plan van start gegaan. In het voorjaar van 2019 is het eerste halfjaar geëvalueerd. Op grond van de evaluatie zijn de vervolgplannen voor 2019-2020 geformuleerd en in gang gezet.

	Beleidsvoornemen
1.3	**Onderscheidend programma tl-havo Uithuizen**
	Actie en resultaat
	Er is een werkgroep van docenten die een programma voorbereid voor TL-leerlingen, die de overstap willen maken naar havo4. Doel is om dit programma aan het einde van schooljaar 2019-2020 te draaien. Kernthema's van het programma zijn: • De bewustwording van wat de overstap vmbo4-havo4 inhoudt • Voorbereiding op havo4 *Resultaat* Dit thema wordt opgepakt in het schooljaar 2019-2020.

2.	**BETA-ONDERWIJS VERSTERKEN**
	Beleidsvoornemen
2.1.	**Rekenonderwijs versterken op alle vestigingen**
	We onderzoeken de wijze waarop het rekenonderwijs een structurele plaats krijgt in het onderwijsaanbod van Het Hogeland College op alle vestigingen.
	Actie en resultaat
	Het onderzoek is afgerond. Het blijkt dat we eigenlijk heel tevreden zijn met het bestaande programma, dat al goed aan de huidige eisen voldoet. Omdat bovendien de eisen rond het rekenonderwijs landelijk opnieuw in discussie zijn, spreken we af dat we de huidige aanpak continueren en eventueel het onderzoek opnieuw uitvoeren als de landelijke eisen duidelijker zijn.

	Beleidsvoornemen
2.2.	**Onderzoek leerlijnen bèta-onderwijs Warffum**
	Vooral in Warffum (havo/vwo) zijn de examenresultaten voor de bètavakken al een aantal jaren onder de maat. In het schooljaar 2018-2019 zoeken we naar manieren om de situatie structureel te verbeteren.
	Actie en resultaat
	a. We kijken naar het proces van profielkeuze en vakkenkeuze: hoe zorgen we ervoor dat leerlingen een realistische keuze maken, zodat ze niet terechtkomen in een vak(kenpakket) dat onvoldoende overeenkomt met hun talenten? b. We kijken naar de doorlopende leerlijnen in de bètavakken: wat kunnen we aan het onderwijs verbeteren om leerlingen zo goed mogelijk naar de eindstreep te begeleiden en wat is daarvoor nodig in onderbouw en bovenbouw havo/vwo? *Resultaat* *Ad a* In de eerste gesprekken met de bètadocenten is het voornemen al besproken om een bindend advies voor de wiskundekeuze op te nemen in de overgangsnormen. Dit plan is inmiddels door de MR geaccordeerd. We zijn nog in gesprek over de wijze waarop ook voor de andere bètavakken de profielkeuze en vakkenkeuze strakker te begeleiden om te voorkomen dat leerlingen terechtkomen in een profiel/vak dat onvoldoende aansluit bij hun capaciteiten en belangstelling. *Ad b*. In het voorjaar van 2019 is het werken aan doorlopende leerlijnen in het bètaonderwijs opgepakt met de havo-vwo-docenten van onderbouw en bovenbouw. Voor het schooljaar 2019-2020 staan afspraken op de rol om de plannen verder te concretiseren. De uitvoering van de plannen is op schema.

3.	**STUDIEONDERSTEUNING OP MAAT**
	Beleidsvoornemen
3.1.	**Studieondersteuning op maat op havo-vwo in Warffum (SWV maatwerk)**
	Actie en resultaat
	In periode 2 is er voor havo4 een start gemaakt met de studie-ondersteuning voor havo4. In individuele gesprekken zijn leerlingen aangesproken op motivatie en doelen. Daarna zijn op studiehouding en achterblijvende resultaten leerlingen geselecteerd voor verplichte studie-ondersteuning. Vanaf periode 3 bieden we maatwerk aan. Onder begeleiding van de studie-coaches wordt voor gerichte ondersteuning gekozen in de maatwerkuren. *Resultaat* Van de 16 havo4-leerlingen zijn er vier uitgestroomd met goede resultaten. Van de 11 leerlingen die nog kans maakten op bevordering naar havo 5 hebben 6 het gehaald en 5 niet. Voor het grootste deel van de leerlingen heeft de ondersteuning dus het gewenste effect gehad. Voor de onderbouw havo/vwo is er een ondersteuningsprogramma opgezet, waarvoor leerlingen zich kunnen aanmelden. Vanaf periode 3 zijn er voor de onderbouw daarnaast ook maatwerkuren. Er is een aantal collega´s dat voor de begeleiding taakuren toegekend heeft gekregen. De aanpak wordt vervolgd in het schooljaar 2019-2020.

	Beleidsvoornemen
3.2.	**Maatwerktrajecten versterken op het vmbo in Uithuizen en Wehe-den Hoorn (SWV maatwerk)**
	Actie en resultaat
	Er is gestart met een sprintklas in Uithuizen. Op basis van de rapportbesprekingen is een groot aantal leerlingen hierin geplaatst. Daarnaast is in eenzelfde opzet als voor havo-vwo onderbouw een vakondersteuningsprogramma gerealiseerd en wordt NT2 als maatwerk aangeboden in het hele vmbo.

	Beleidsvoornemen
3.3.	**Taalonderwijs versterken (de taalbewuste vakdocent) op het vmbo in Uithuizen en Wehe-den Hoorn**
	Actie en resultaat
	Taalbeleid betekent: op gestructureerde wijze in gesprek gaan met leerlingen, hun woordenschat vergroten en hun leesvaardigheid stimuleren. Als middelen zetten we in: • project PO/VO 'TaalTil Hogeland' (doorlopende leerlijn, vooral gericht op mondelinge taalvaardigheid) • maatwerkproject van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs GO • de 'taalbewuste vakdocent' (TVO) *Resultaat* Er is een ontwikkelplan gemaakt voor het schooljaar 2019-2020, dat inmiddels in gang is gezet voor de verschillende deelnemende scholen van het PO, voor het havo/vwo (Warffum) en voor het vmbo (Uithuizen/Wehe).

B Onderwijsinnovatie

Doel
Het Hogeland College stelt zich ten doel het onderwijs gestalte te geven naar de kernwaarden Initiatief, Keuzevrijheid en Verantwoordelijkheid en daarmee dus tegelijkertijd recht te doen aan verschillen tussen leerlingen in capaciteiten, leerstijlen en belangstelling. De doelen voor dit schooljaar staan in het perspectief van een langere ontwikkellijn.

4.	**RANDVOORWAARDEN REALISEREN**
	Beleidsvoornemen
4.1.	**Een nieuwe dagindeling in Warffum**
	Actie en resultaat
	Het hoofdpunt van de onderwijsontwikkeling voor havo-vwo in het schooljaar 2018-2019 is de integratie van het onderwijsconcept 'Doelgericht leren' in de praktijk van alledag. Randvoorwaarde daarvoor is een nieuwe dagindeling. • In samenwerking met BMC Advies is een nieuw dagrooster ontwikkeld, dat m.i.v. 4 februari 2019 in alle leerjaren draait. • In dit nieuwe dagrooster zijn voor alle klassen maatwerkuren opgenomen en daarnaast voor klas 1 ook 'contexttijd': tijd voor vakoverstijgende projecten en opdrachten waaraan vanuit verschillende soorten competenties wordt gewerkt. *Resultaat* De nieuwe dagindeling is ingevoerd in het voorjaar van 2019. In het najaar van 2019 is een brede enquête gehouden onder medewerkers, leerlingen en ouders. Uit de evaluatie kwam naar voren dat de doelstellingen van de onderwijsontwikkeling breed worden gedragen, maar dat de uitvoering op een aantal punten verbeterd kan worden. De verbeteringen worden meteen opgepakt in 2020.

	Beleidsvoornemen
4.2.	**De docent als coach in Warffum**
	Actie en resultaat
	Mentoren en docenten zijn geschoold in coachingsvaardigheden om met leerlingen op een andere manier in de gesprek te kunnen gaan. Doel is de leerling aan zet te laten zijn in zijn / haar keuzes en hem / haar zo verantwoordelijkheid te laten nemen. *Resultaat* Het actief beheersen van coachingsvaardigheden vraagt scholing en oefening. Daarom blijft scholing blijft een voortdurend proces. Echter, eerste positieve resultaten van de scholing zijn al zichtbaar in de keuzebegeleiding naar de maatwerkuren.

	Beleidsvoornemen
4.3	**Kernteam verantwoordelijk voor het leren op het vmbo in Uithuizen en Wehe-den Hoorn**
	Actie en resultaat
	Onderdeel van beleidsvoornemen 1.2. is de introductie van kernteams, zowel in Uithuizen als in Wehe-den Hoorn. *Resultaat* Evaluatie van het functioneren van de kernteams heeft in het voorjaar plaatsgevonden. In Uithuizen werken de kernteams nog niet optimaal. De startsituatie was daar debet aan. De noodzaak tot een betere en meer eerlijke leerlingenbegeleiding is reden om toch voor kernteams te kiezen. Nu nog is de begeleiding te afhankelijk van de mentor. In Wehe-den Hoorn functioneren de kernteams beter. De schaalgrootte maakt dat daar gemakkelijker gezamenlijk afspraken te maken zijn. Daar wordt ook al gewerkt met portfoliogesprekken met de leerlingen. Op basis van de evaluatie zijn de plannen voor het schooljaar 2019-2020 uitgewerkt en in gang gezet.

	Beleidsvoornemen
4.4.	**Profielkeuze vmbo: aanbod en proces**
	Actie en resultaat
	Evaluatie van het keuzeaanbod en het keuzeproces voor vmbo-leerlingen heeft uitgewezen, dat zowel het aanbod als het proces eenvoudiger moet worden gemaakt en beter gestructureerd. *Resultaat* Inmiddels zijn de volgende stappen gezet: • het keuzeaanbod voor de leerlingen is vereenvoudigd: meer streaming en meer duidelijkheid in combinaties die wel en niet mogelijk zijn • het kiezen van een profiel wordt voor leerlingen in het tweede leerjaar geïntroduceerd met drie LOB-dagen voor klas 2, waarin leerlingen en hun ouders ervaring opdoen met het maken van deze zo belangrijke keuze; aan het eind van de driedaagse maken leerlingen hun eerste (nog voorlopige) profielkeuze. In het najaar van 2019 is gewerkt aan heldere procesbeschrijvingen voor keuzes in het vmbo: hoe handelen we, als leerlingen hun keuzes willen veranderen? wat doen we met het 7e en 8e vak in vmbo 4? In het schooljaar 2019/2020 gaan de nieuwe protocollen in werking.

5.	**ONDERWIJSPROGRAMMA'S ONTWIKKELEN**
	Beleidsvoornemen
5.1	**Studiewijzers in weektaken met leerdoelen in Warffum**
	Vanaf de start van het schooljaar 2018-2019 krijgen alle leerlingen studiewijzers met weektaken waarin de leerdoelen zijn beschreven.
	Actie en resultaat
	De studiewijzers worden door alle docenten gehanteerd, maar er is nog wel verschil tussen de mate waarin ze werken. Het formuleren van leerdoelen vereist visie. De kwaliteit varieert nog. De didactiek van de leerdoelen is nog een aandachtspunt. Hiervoor zijn vervolgplannen gemaakt voor het schooljaar 2019-2020 op het punt van scholing, intervisie, uitwisseling.

	Beleidsvoornemen
5.2.	**Contextopdrachten in leerjaar 1 en 4 in Warffum**
	Actie en resultaat
	Door een werkgroep zijn contextopdrachten ontwikkeld voor leerjaar 1 en die zijn ook in het nieuwe dagrooster opgenomen. Van het voornemen om dit ook te doen in leerjaar 4 te doen hebben we voorlopig afgezien, enerzijds omdat het ingewikkeld was om contexttijd goed in het rooster te krijgen, anderzijds omdat de belasting voor de docenten in alle verschillende ontwikkelingen te zwaar werd bevonden.

	Beleidsvoornemen
5.3.	**Maatwerk inrichten in Warffum**
	Actie en resultaat
	Alle vaksecties hebben deelgenomen aan de derde editie van 'lesson study', een scholingstraject gericht op een vakspecifieke invulling van het nieuwe onderwijsconcept. Dit traject was niet één-op-één gericht op maatwerk. *Resultaat* Er zijn verschillen per sectie zichtbaar. Ook is er een verschil in behoefte van leerlingen wat betreft maatwerk. De omslag naar maatwerk vraagt aanpassing in van zowel leerling als docent. Verandering kost tijd, ook in attitude (zowel die van leerlingen als die van docenten). Dit punt krijgt dan ook een vervolg in 2020.

	Beleidsvoornemen
5.4.	**Training 'de goede les' in Uithuizen en Wehe-den Hoorn**
	Actie en resultaat
	Zie beleidsvoornemen 1.2.

	Beleidsvoornemen
5.5.	**De laptop in het onderwijs (klas 1) in Wehe-den Hoorn**
	Actie en resultaat
	In klas 1 van het vmbo in Wehe is in het schooljaar 2018-2019 gestart met een laptop in de klas voor elke leerling. Dit is versneld ingevoerd omdat het aantal leerlingen en de spreiding over de niveaus daartoe aanleiding gaf. *Resultaat* In het voorjaar is dit project in Wehe-den Hoorn geëvalueerd. Over het resultaat zijn we tevreden: de digitale mogelijkheden ondersteunen de differentiatie in niveau. Op basis van de evaluatie is een vervolgplan gemaakt voor klas 2 in het schooljaar 2019-2020. Voor klas 1 is de situatie nu anders dan in het vorige schooljaar, omdat klas 1 al in Winsum naar school gaat, samen met de leerlingen van CSG Winsum.

	Beleidsvoornemen
5.6.	**Onderwijsprogramma vmbo Winsum opzetten**
	Actie en resultaat
	In het begin van het schooljaar 2018-2019 viel het besluit om de samenwerking met CSG-Winsum voortvarend op te pakken door al voor het schooljaar 2019-2020 de eerste klas van het vmbo gezamenlijk aan te bieden. Er is een werkgroep samengesteld die in goed overleg met beide medewerkersteams een onderwijsprogramma uit de grond heeft gestampt, waarin het beste van Het Hogeland College Wehe-den Hoorn en CSG Winsum is samengebracht. Het ontwikkelaccent lag in de eerste maanden van het schooljaar sterk op het voorbereiden van het komende schooljaar. In 2019 wordt het onderwijsconcept breder uitgewerkt voor het vmbo het Hogeland College Wehe-den Hoorn en CSG Winsum. In het schooljaar 2018-2019 is tevens een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd over de samenvoeging van de beide vestigingen CSG Winsum en HHC Wehe-Den Hoorn, waarin de onderwijskundige, personele en financiële consequenties werden uitgewerkt. Ook de identiteit van de samengevoegde school werd onder de loep genomen, evenals de consequenties van samenvoeging voor de huisvesting en de inrichting van het gebouw. Tegen het einde van het schooljaar is door de besturen, de medezeggenraden en de toezichthouders van Het Hogeland College en de CSG een positief besluit genomen over de samenvoeging van beide vestigingen: met ingang van 1 augustus 2020 wordt de HHC-vestiging in Wehe gesloten en de CSG-vestiging in Winsum overgedragen aan Het Hogeland College, waarna dus een gezamenlijke vmbo-vestiging in Winsum verder gaat. Voor het schooljaar 2019-2020 is een plan van aanpak opgesteld met alle punten die nog geregeld moeten worden voordat de overdracht compleet is. De uitwerking van dit plan verloopt volgens schema.

6.	**ONDERSTEUNINGSPROFIEL AFSTEMMEN OP DE NIEUWE ONTWIKKELINGEN**
	Beleidsvoornemen
6.1.	**Ondersteuningsstructuur evalueren/bijstellen**
	De ondersteuningsstructuur van Het Hogeland College houden we tegen het licht, omdat deze moet worden aangepast aan de onderwijskundige ontwikkelingen. Het bedoelde resultaat voor het lopende schooljaar: • een aangepast ‘stroomschema’ van de ondersteuningsstructuur voor enerzijds havo/vwo, anderzijds vmbo; dit schema wordt in lijn gebracht met de aanpak van het Samenwerkingsverband (ook richting gemeente); • een plan voor het werken aan een schoolbrede ‘ondersteuningscultuur’ waarin alle medewerkers die een rol hebben in het ondersteunen van leerlingen deze rol ook daadwerkelijk goed (kunnen) oppakken.
	Actie en resultaat
	Het ondersteuningsteam heeft hier al stappen in gezet en gaat verder in gesprek met zowel interne partners (mentoren, kernteams) als externe partners (Samenwerkingsverband Passend Onderwijs en gemeente). *Resultaat* De interne afspraken (concreet: de stroomschema’s) hebben we inmiddels op orde. Het overleg met de externe partners (Samenwerkingsverband, gemeente) is nog wat stroperig. Dit punt blijft aandacht vragen, ook in 2020. Het verder werken aan een schoolbrede ‘ondersteuningscultuur’ staat op de rol voor het schooljaar 2019-2020. Aandachtpunt hierbij is de integratie van het vmbo in Winsum, ook op het punt van ondersteuningscultuur.

	Beleidsvoornemen
6.2.	**Tussenvoorziening: rebound/schakel herzien voor alle vestigingen**
	In overleg met partners van AOC Terra bespreken we een gewijzigde invulling van de Tussenvoorziening in Sauwerd, die beide scholen delen: het plan is om voortaan de (externe) Tussenvoorziening alleen in te zetten voor schakeltrajecten en om de 'rebound-voorziening' voortaan intern in de scholen te realiseren.
	Actie en resultaat
	Er is een werkgroep samengesteld om deze plannen uit te werken. Deze werkgroep heeft tegen het einde van het schooljaar het volgende advies uitgebracht: zet het schooljaar 2019-2020 in als overgangsjaar, om enerzijds de interne rebound--voorzieningen goed op poten te zetten en anderzijds de mensen van de Tussenvoorziening in Sauwerd de ruimte te geven om de opzet van de voorziening anders in te richten. De inzet is dat aan het einde van het schooljaar 2019-2020 de nieuwe situatie definitief in kan gaan met een Interne Rebound op alle vestigingen.

C Professionalisering / kwaliteitszorg

Doel
Om te bereiken dat alle ingezette ontwikkelingen een geïntegreerde plek krijgen in de schoolpraktijk is professionalisering nodig op verschillende fronten: van de individuele medewerker, van het team als geheel (en in delen, bijvoorbeeld kernteams) en professionalisering van de organisatie. Dit is een traject van langere adem dan één schooljaar; onderdeel van de plannen voor het lopende schooljaar is om dit traject in de tijd te zetten.

7.	**DIGITALISERING**
	Beleidsvoornemen
7.1.	**Training Office 365**
	Actie en resultaat
	Het schoolbreed implementeren van Office 365 is ingezet met een scholingstraject dat enerzijds gericht is op de ICT-coaches, anderzijds op alle medewerkers en leerlingen. Dit traject is gestart in het najaar van 2018 en is tegen de zomer van 2019 afgerond. Na de zomer is de training voor de leerlingen opgepakt en afgerond.

	Beleidsvoornemen
7.2.	**Werkplan ICT-coaches opzetten**
	Actie en resultaat
	Er is een werkgroep van vier ICT-coaches benoemd die gezamenlijke én als individuele aanjagers de koppeling tussen onderwijs en ICT in de dagelijkse praktijk moet vormgeven. De werkgroep wordt ondersteund door externe expertise en wordt aangestuurd door de conrector schoolorganisatie. In het begin van het schooljaar 2018-2019 is een werkplan ontworpen dat duidelijk maakt welke punten de ICT-werkgroep in welke volgorde oppakt. *Resultaat* Het opgestelde werkplan heeft goed gefunctioneerd. De coaches hebben de scholing van de medewerkers gerealiseerd (zie 7.1) en de scholing aan de leerlingen. De werkgroep heeft ook het actualiseren van het ICT-plan ter hand genomen (zie 7.3). In de loop van het schooljaar 2019-2020 wordt het werkplan voor de ICT-werkgroep aangepast aan de actuele stand van zaken.

	Beleidsvoornemen
7.3	**ICT-plan actualiseren**
	Actie en resultaat
	Onderdeel van het werkplan voor de ICT-werkgroep in 2018-2019 was het actualiseren van het ICT-beleidsplan, enerzijds op het punt van de technische voorzieningen, anderzijds op het punt van de gebruiksmogelijkheden en de gebruikerswensen. De werkgroep heeft een eerste versie van een geactualiseerd ICT-beleidsplan afgerond. Het plan moet nog worden aangevuld op het punt van ICT in de les, zowel waar het gaat om de inhoud (welke vakonderdelen bied je digitaal aan en hoe dan) als om de logistiek van het leren (het aansturen, begeleiden en beoordelen van het leren).

8.	**PROFESSIONALISERING VAN DE BEDRIJFSVOERING**
	Beleidsvoornemen
8.1.	**Meerjarenplan 'betere bedrijfsvoering' maken (Lauwers en Eems)**
	Actie en resultaat
	Het verbeteren van de bedrijfsvoering is een doelstelling waarin PO en VO van de Stichting Lauwers & Eems samen optrekken. In samenwerking met adviseurs van VosAbb wordt door de directeur-bestuurders van PO en VO gewerkt aan een plan van aanpak dat uiterlijk in het najaar van 2019 klaar zal zijn. Voor de vorderingen op dit punt verwijzen we naar het beleidsplan van het bestuur.

	Beleidsvoornemen
8.2.	**AVG op orde**
	Actie en resultaat
	In het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) hebben we samen met andere VO-scholen een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld. Tegelijkertijd helpt een 'kwartiermaker' ons om een adequaat beleidsplan te realiseren. Dit vraagt enige tijd; het is een complex probleem (dit horen we ook van andere scholen), maar in het voorjaar 2019 is al een aantal reglementen als voorgenomen besluit aan de MR voorgelegd en door de MR geaccordeerd. In dat schooljaar 2019-2020 is een start gemaakt met de scholing van alle betrokken medewerkers. Ook de bewustwording is een punt van aandacht in dit schooljaar.

	Beleidsvoornemen
8.3.	**Wijzigingen in de cao-VO uitwerken**
	Om werkdrukverlichting voor docenten te realiseren is in de Cao-VO 2018-2019 geregeld dat in de docentenbetrekking tijd vrijgespeeld wordt voor ontwikkelwerk: 50 klokuren op jaarbasis bij een volledige betrekking. Het is aan de school om ervoor te zorgen dat deze ruimte in de docentenbetrekking vorm krijgt, in principe budgetneutraal en bij gelijkblijvende eisen omtrent de onderwijstijd.
	Actie en resultaat
	Dit is een complexe opgave, waarover de schoolleiding in gesprek is met de MR. Doel voor dit voorjaar is om te komen tot een concreet plan van aanpak. Resultaat In het schooljaar 2019-2020 is een begin gemaakt met de invoering van een aantal dagdelen ontwikkeltijd voor de docenten. De ruimte voor deze dagdelen zal worden gerealiseerd door op de betreffende dagen te werken met een verkort rooster. De aanpak leidt nog niet tot algehele tevredenheid: we blijven zoeken naar een oplossing.

	Beleidsvoornemen
8.4.	**Strategisch HRM opzetten**
	Actie en resultaat
	De algehele vormgeving van strategisch HRM hebben we in 2018-2019 opgepakt in het bredere kader van 'personeelsbeleid en krimp'. Het accent ligt op het scherper onderscheiden van vaste en tijdelijke formatie (flexibele schil), gekoppeld aan structurele dan wel juist tijdelijke projecten en werkzaamheden, mede om tijdig in te spelen op de wet 'Normalisering rechtspositie ambtenaren'. Daarnaast pakken we de samenwerking met andere scholen voortvarend op (vooral met CSG en Terra met betrekking tot een gezamenlijke vmbo-voorziening in Winsum) en hebben we eerste voorbereidingen getroffen voor het 'personeelsplan bij krimp', dat perspectief biedt voor de positie van onze medewerkers. In het voorjaar van 2019 zijn de te zetten stappen met alle medewerkers besproken. Het personeelsplan is gepresenteerd. In de loop van het schooljaar 2019-2020 wordt het plan stapsgewijs in gang gezet en verder uitgewerkt.

9.	**PROFESSIONALISERING VAN DE COMMUNICATIE**
	Beleidsvoornemen
9.1.	**De nieuwe website**
	Actie en resultaat
	Resultaat Er is een mooie nieuwe website, waarmee we de drie vestigingen van Het Hogeland College meer specifiek kunnen profileren. Vanaf het schooljaar 2019-2020 zullen we stapsgewijs de gebruiksmogelijkheden van de nieuwe website steeds effectiever gaan benutten.

	Beleidsvoornemen
9.2	**Organisatie van de communicatie**
	Er is een communicatieplan ontwikkeld met als doel om de communicatie van HHC (intern en extern) zo te organiseren dat de profilering van onze school bij alle doelgroepen zo duidelijk mogelijk over het voetlicht komt.
	Actie en resultaat
	Resultaat We hebben een uitgebreide wervingscampagne gevoerd, startend met twee Hogeland Experiences en gevolgd door Open lessen, Open dagen en folders om belangrijke thema's uit te lichten. Om ook in de andere maanden van het jaar Het Hogeland College voor breder publiek te kunnen profileren, is ingezet op een maandelijkse 'Schoolnieuws'-pagina in de Ommelander Courant. In deze zgn. advertorial kunnen we ons profileren met onderwijsontwikkelingen en door activiteiten nader te belichten ook werken aan positieve beeldvorming. In het schooljaar 2019-2020 gaan we verder op de ingeslagen weg. Een werkgroep communicatie met deelnemers vanuit alle vestigingen zorgt voor continuïteit.

	Beleidsvoornemen
9.3.	**Zeggenschap-medezeggenschapsrelatie**
	Actie en resultaat
	Om de mogelijkheden die medezeggenschap biedt, zowel formeel als informeel, beter te benutten en om de wederzijdse verwachtingen daarbij helder te krijgen, hebben we een gezamenlijk traject doorlopen onder leiding van vertegenwoordigers van Aob en Vos Abb. *Resultaat* Dit traject is naar alle tevredenheid afgerond. Conclusie: er is een goed fundament gelegd; er valt ook nog wel wat te ontwikkelen, zowel aan de kant van de zeggenschap' als aan de kant van de 'medezeggenschap'.

D School van de toekomst

Doel
Het 150-jarig bestaan van Het Hogeland College, dat we vieren in het schooljaar 2018-2019, zien we als opmaat voor de school van de toekomst. We werken aan profilering van HHC als dé school van en voor de regio in samenwerking met alle partners binnen de school en in de schoolomgeving.

10.	LEERLINGENAANTALLEN OP PEIL
	Beleidsvoornemen
10.1.	**Communicatieplan leerlingenwerving**
	Actie en resultaat
	Zie beleidsvoornemen 9.2.

	Beleidsvoornemen
10.2.	**Voorbereiding sociaal plan bij krimp**
	Actie en resultaat
	Zie beleidsvoornemen 8.4.

	Beleidsvoornemen
10.3.	**Warffum profileren op onderwijsontwikkeling**
	Actie en resultaat
	Zie beleidsvoornemen 8,4.

	Beleidsvoornemen
10.4.	**Werken aan positieve beeldvorming van Uithuizen**
	Actie en resultaat
	Er is veel tijd en aandacht gegeven aan het vitaliseren van de contacten met de basisscholen. Daarnaast zijn ouderavonden georganiseerd, die in goede sfeer zijn verlopen. Bij incidenten is adequaat crisismanagement getoond.

	Beleidsvoornemen
10.5.	**Werken aan vmbo Winsum**
	Actie en resultaat
	Zie beleidsvoornemen 5.6. en 12.4. Rondom de werving van nieuwe leerlingen voor het eerste brugklasjaar van Het Hogeland College Wehe-den Hoorn en CSG Winsum is een 'Wij gaan samen'-campagne gevoerd. Niet alleen in tekst, maar ook door kenmerkende huisstijlkleuren van beide scholen samen te voegen hebben we getracht overtuigend in beeld te brengen, dat de samenwerking voortvarend wordt opgepakt en breed wordt gedragen.

11.	SAMENWERKING MET HET PO
	Beleidsvoornemen
11.1.	**Hogeland Experience Warffum en Uithuizen**
	Actie en resultaat
	In Warffum en Uithuizen is de Hogeland Experience aangeboden als kennismaking met HHC voor leerlingen in groep acht van het basisonderwijs. Beide dagen waren goed bezocht en zijn ook positief ontvangen. Door de basisscholen wordt aangegeven dat de combinatie van Open lessen en de Hogeland Experience teveel van het goede is. Niet alleen Het Hogeland College laat zich daarmee zien, maar ook andere scholen voor voortgezet onderwijs. In principe willen we de Hogeland Experience een vervolg geven. Wel moet nagedacht worden over tijdstip en dag. Tegelijk constateren we in een permanente wervingscampagne geraken, waarin de meeloopdag een nieuwe trend lijkt te worden. De communicatiewerkgroep (zie 9.2) heeft in het najaar van 2019 met het PO overleg gevoerd over de vraag hoe we het beste te

	werk kunnen gaan. De daaruit voortkomende afspraken zijn meteen in werking gesteld bij de leerlingenwerving voor het schooljaar 2020-2021.

	Beleidsvoornemen
11.2.	**Digitale geletterdheid**
	Actie en resultaat
	De afgesproken plannen zijn uitgevoerd: er is een leerlijn ontwikkeld voor ICT in de onderbouw, er zijn docenten opgeleid om de lessen te verzorgen en in de onderbouw zijn ook daadwerkelijk ICT-lessen gegeven. De plannen krijgen een vervolg in 2019-2020: daarin zal o.a. worden bekeken welke structurele plaats digitale geletterdheid in het curriculum moet krijgen voor havo/vwo en vmbo.

	Beleidsvoornemen
11.3.	**TaalTil Hogeland (MvOCW) in samenwerking met PO**
	Actie en resultaat
	Zie 3.3.

	Beleidsvoornemen
11.4.	**SWV-GO – beleid**
	Actie en resultaat
	Zie 3.2. en op het vmbo is vakondersteuning voor wiskunde, Engels en Nederlands ingezet.

12.	**SAMENWERKING IN DE REGIO**
	Beleidsvoornemen
12.1.	**Platform VO-MBO (diverse projecten)**
	Actie en resultaat
	Het Platform VO-MBO is een samenwerkingsverband waarin alle schoolbesturen voor VO en MBO in de provincie Groningen participeren. Het belangrijkste punt van overleg is de herstructurering van het onderwijs die nodig zal zijn om in de regio voldoende onderwijsvoorzieningen in stand te houden, zodat leerlingen op een realistische reisafstand onderwijs kunnen volgen dat past bij hun niveau en belangstelling. Concrete projecten die vanuit dit Platform zijn ingezet: regionaal overleg over het ontwikkelingen in Vmbo-Techniek, gezamenlijk optreden naar externe partners (bijvoorbeeld provincie, bedrijfsleven), onderzoek naar mogelijkheden van samenwerking op het punt van ondersteunende diensten, mobiliteit van onderwijspersoneel. Deze plannen lopen door en krijgen allemaal een vervolg in het schooljaar 2019-2020.

	Beleidsvoornemen
12.2.	**De schoolgebouwen toekomstbestendig (in samenwerking met de gemeente)**
	Actie en resultaat
	In het kader van het aardbevingsbestendig maken van de schoolgebouwen loopt een traject waarin scholen met de gemeente en het Centrum voor Veilig Wonen bespreken wat er nodig is en hoe dit uitgevoerd gaat worden. Van belang is dat onze gebouwen passen bij onze onderwijskundige visie. Het traject leek even in een stroomversnelling te komen rond de zomer van 2018, maar heeft sindsdien bijna een jaar stilgestaan, vooral ten gevolge van de gemeentelijke herindeling, maar vlak voor de zomer kwam er alsnog schot in de zaak. Inmiddels zijn we alweer een jaar verder en hebben we nog steeds geen definitief uitsluitsel. We blijven in gesprek met de gemeente hierover: de aanhouder wint!

	Beleidsvoornemen
12.3.	**Ontwikkelplan vmbo Techniek**
	Actie en resultaat
	Het ontwikkelplan voor vmbo Techniek heeft twee aspecten: intern en extern. • intern biedt dit programma ons de financiële middelen om eigen keuzes binnen het techniekonderwijs te versterken en aan te vullen; zo hebben we enerzijds materialen kunnen aanschaffen (bijvoorbeeld een vrachtwagen) en anderzijds een extra werkplaats-assistent kunnen aanstellen; • extern neemt HHC deel aan het regioplan in samenwerking met het Eemsdeltacollege, de MBO-instellingen in onze regio en het lokale bedrijfsleven; deze plannen zijn nog in ontwikkeling. *Voorlopig resultaat* Het regionale ontwikkelplan is ingediend, maar in eerste instantie niet goed genoeg bevonden. Met vereende krachten is er een aangepast plan gemaakt en opnieuw aangeboden, ditmaal met positief resultaat: het werk kan beginnen!

	Beleidsvoornemen
12.4.	**(Bestuurlijke) ontwikkeling vmbo Winsum**
	Actie en resultaat
	De eerder genoemde onderwijskundige ontwikkelingen rond het vmbo in Winsum hebben ook consequenties voor personeel, huisvesting, financiën en bestuurlijke inrichting (zie beleidsvoornemen 5.6.). We zijn blij met de positieve besluitvorming en zijn in het schooljaar 2019-2020 aan de slag gegaan met het plan van aanpak.

	Beleidsvoornemen
12.5.	**Kansrijke Groningers (diverse projecten)**
	Actie en resultaat
	Het Hogeland College participeert in het project Kansrijke Groningers. Ruim 120 scholen (PO, VO en MBO) proberen d.m.v. dit project alle leerlingen in N. Groningen een kansrijke positie op de (toekomstige) arbeidsmarkt te bieden. Wij participeren in werkgroepen ‘Ondernemen’ en ‘Talent, Loopbaan en Ambitie’.

5.3 Onderwijs

5.3.1. Onderwijsresultaten

Elk jaar publiceert de Inspectie van het voortgezet onderwijs de onderwijsresultaten van alle middelbare scholen in Nederland. Het gaat daarbij om de gewogen gemiddelden van de afgelopen drie schooljaren op vier verschillende indicatoren.

Voor de bepaling van de onderwijsresultaten wordt gebruik gemaakt van het balanced scoremodel. Balanced score houdt in dat bij de beoordeling wordt gekeken naar de balans tussen verschillende aspecten van de onderwijsresultaten. Dus bijvoorbeeld tussen enerzijds leerlingen kansen bieden door een ruimhartige determinatie en anderzijds leerlingen hoge resultaten laten halen aan het einde van hun schoolloopbaan. Het principe van balanced score is bedoeld om niet te eenzijdig de aandacht te richten op maar één aspect van de onderwijsresultaten en andere aspecten te verwaarlozen.

Vanuit dit balanced-scoreprincipe is het berekend eindoordeel ‘voldoende’, ook als er (maximaal) één indicator de kwalificatie ‘onder de norm’ krijgt. Dit principe geeft scholen de ruimte om strategische keuzes te maken vanuit hun onderwijsvisie of leerlingpopulatie.

Het onderwijsresultatenmodel bestaat uit vier indicatoren:

1. Onderwijspositie t.o.v. advies PO
   Met deze indicator wordt bekeken hoe de onderwijspositie van leerlingen in het derde leerjaar zich verhoudt tot het advies voor het te volgen onderwijs in het VO dat door de bassischool is gegeven.
2. Onderbouwsnelheid
   Van iedere leerling wordt per schooljaar bepaald of de leerling over gaat of blijft zitten in de eerste twee leerjaren.
3. Bovenbouwsucces
   Voor deze indicator wordt van iedere leerling bepaald of hij/zij het betreffende leerjaar in de bovenbouw, dus vanaf leerjaar 3, al dan niet succesvol afrondt.
4. Examencijfers
   Bij deze indicator wordt het gewogen gemiddelde cijfer van het centraal examen bepaald.

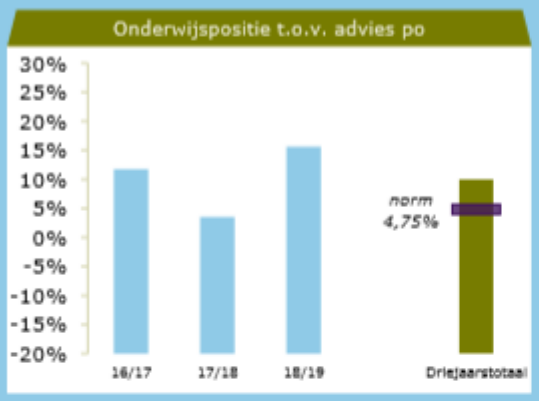
Hieronder zijn de resultaten voor 2019 van de drie vestigingen van Het Hogeland College vermeld. Van elke vestiging is er een staafdiagram die laat zien hoe de score per opleiding is in drie achtereenvolgende schooljaren en hoe die score zich verhoudt tot de norm. Van de acht opleidingen scoren er zeven voldoende. De opleiding vmbo-tl in Uithuizen is met een onvoldoende beoordeeld.

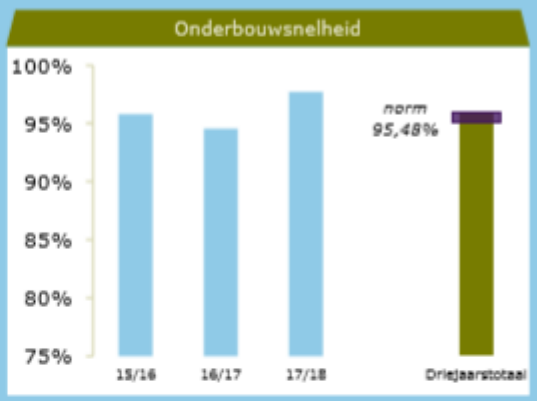
Onderwijsresultaten 2019

Het Hogeland College 9989 AT Warffum 16ZK-0

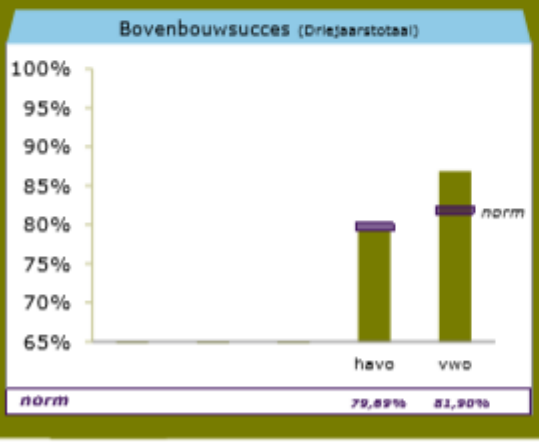
Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems-stg

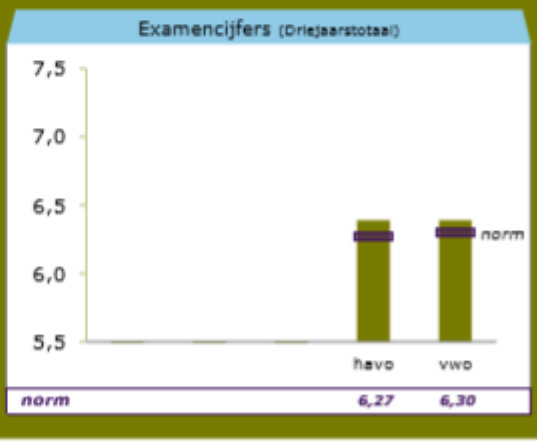
ONDERBOUW





BOVENBOUW





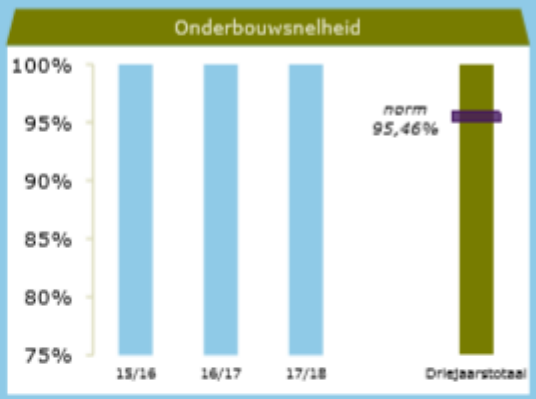
	HAVO	VWO
Berekend oordeel	voldoende	voldoende

Onderwijsresultaten 2019

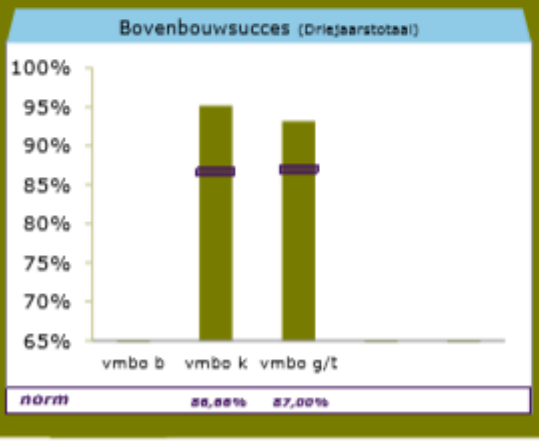
Het Hogeland College 9964 AS Wehe-Den Hoorn 16ZK-1

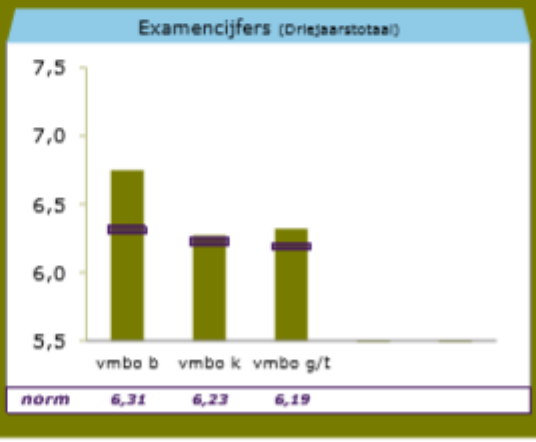
Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems-stg

ONDERBOUW



BOVENBOUW





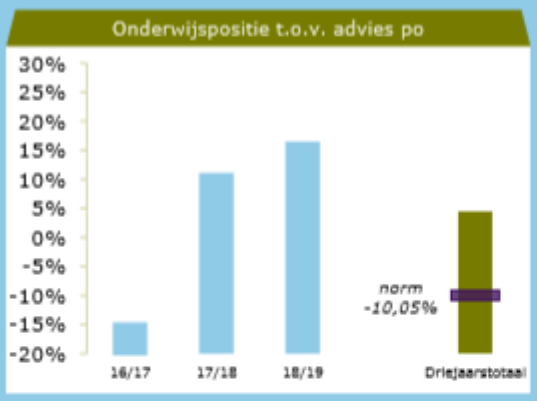
Berekend oordeel	VMBO B	VMBO K	VMBO G/T
	voldoende	voldoende	voldoende

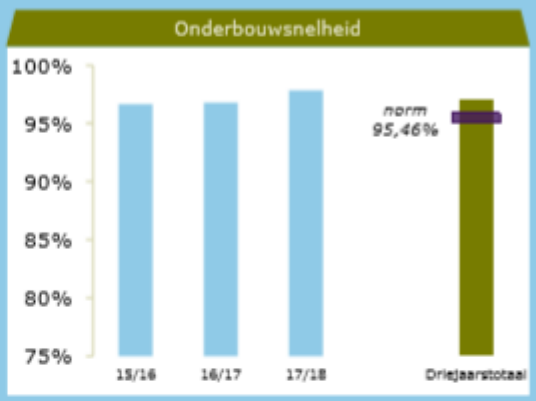
Onderwijsresultaten 2019

Het Hogeland College 9981 JD Uithuizen 16ZK-2

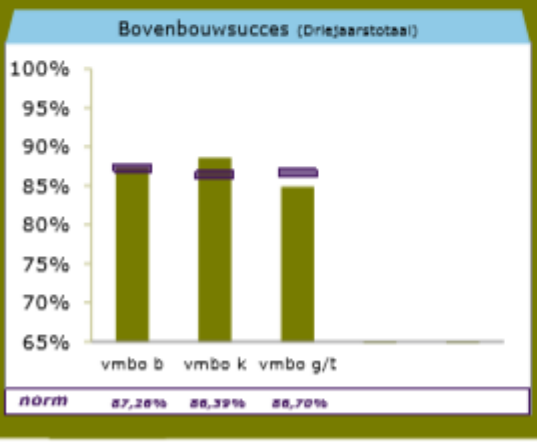
Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems-stg

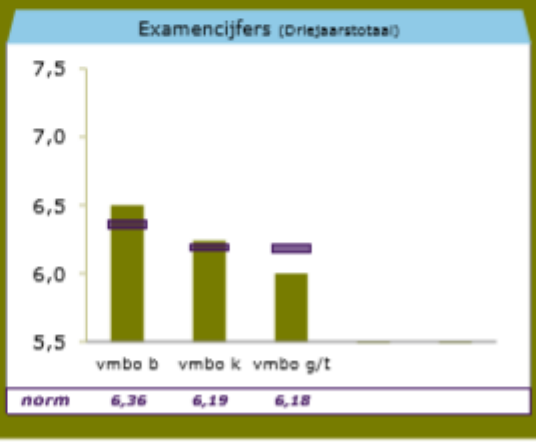
ONDERBOUW





BOVENBOUW





Berekend oordeel	VMBO B	VMBO K	VMBO G/T
	voldoende	voldoende	onvoldoende

5.3.2. Slaagpercentages

Voor drie opleidingen was het slaagpercentage in 2019 100%. De opleiding VWO scoorde boven het landelijk gemiddelde. De overige slaagpercentages liggen onder het landelijke gemiddelde. Het resultaat van de leerweg VMBO-TL in Uithuizen is onder de maat. Er is een verbetertraject ingezet.

In de volgende tabel is het verloop van de slaagpercentages weergegeven samen met de landelijke gemiddelde slaagpercentages.

		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
vestiging	school-soort	HHC	landelijk	HHC	landelijk	HHC	landelijk
Warffum	VWO	91%	91%	92%	92%	92%	91%
Warffum	HAVO	97%	87%	81%	88%	83%	88%
Wehe-den Hoorn	VMBO-TL	95%	93%	87%	93%	85%	93%
Wehe-den Hoorn	VMBO-KB	100%	96%	100%	95%	100%	96%
Wehe-den Hoorn	VMBO-BB	100%	98%	100%	98%	100%	98%
Uithuizen	VMBO-TL	73%	93%	84%	93%	83%	93%
Uithuizen	VMBO-KB	93%	96%	96%	95%	100%	96%
Uithuizen	VMBO-BB	86%	98%	84%	98%	91%	98%

Ontwikkeling slaagpercentages schooljaar 2016-2017 t/m schooljaar 2018-2019

5.4 Schoolgegevens

5.4.1. Ontwikkeling van leerlingaantallen

Onze school heeft een spil- en regiofunctie voor de leerlingen in de kop van Noord-Groningen en kenmerkt zich door een breed en thuisnabij onderwijsaanbod op alle niveaus. Wij willen dit brede onderwijsaanbod graag in stand houden. Zoals in veel gebieden in Nederland krijgt het voortgezet onderwijs in Noord-Groningen te maken met een terugloop van leerlingaantallen als gevolg van demografische krimp.

In 2019 is ons leerlingenaantal met 107 afgenomen. Een afname van ruim 8%. De afname is het sterkst op de vestiging Wehe-den Hoorn.
De tabel hieronder laat de ontwikkeling van de leerlingenaantallen, per vestiging en in totaal, in de afgelopen vijf schooljaren zien. Op de teldatum 1 oktober 2019 bedroeg het leerlingaantal van Het Hogeland College 1154. 17 leerlingen daarvan volgden het voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo).

Leerlingen per vestiging op teldatum 1 oktober	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
HAVO/VWO Warffum	773	772	735	693	643
VMBO Uithuizen	439	471	444	407	397
VMBO Wehe-den Hoorn	191	183	177	161	114
Totaal (inclusief VAVO)	**1403**	**1426**	**1356**	**1261**	**1154**
VAVO	9	12	10	13	17
Totaal (exclusief VAVO)	**1394**	**1414**	**1346**	**1248**	**1137**

Ontwikkeling leerlingaantallen schooljaar 2015-2016 t/m schooljaar 2019-2020

Instroom naar brugjaar

Instroom leerlingen vanuit basisonderwijs	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	vmbo	havo/vwo	vmbo	havo/vwo	vmbo	havo/vwo	vmbo	havo/vwo
Openbaar onderwijs	64	64	65	53	43	52	42	59
Bijzonder onderwijs	60	43	53	42	38	42	49	45
Samenwerkingsschool	10	2	4	4	8	5	5	3
Neutrale basisschool	3	5	3	1	4	1	9	2
Speciaal onderwijs	3		4		4		1	
Internationale Schakelklas					1			
Buitenland			1					
Totaal per stroming	**140**	**114**	**130**	**100**	**98**	**100**	**106**	**109**
Totaal per jaar	**254**		**230**		**198**		**215**	

Instroom leerlingen vanuit het basisonderwijs 2016-2017 t/m 2019-2020

In bovenstaande tabel is te zien dat de instroom vanuit het basisonderwijs in 2019 is toegenomen ten opzichte van het jaar daarvoor. Doordat er minder kinderen worden geboren, daalt de instroom van leerlingen in het onderwijs. In de periode 2016-2019 zien we dan ook een afname van de instroom in het brugjaar met 39 leerlingen, ofwel 15%.

5.4.2. Personele kengetallen

Functiemix

In 2008 is het Actieplan Leerkracht ingevoerd. 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 zijn bijvoorbeeld het verkorten van de salarisschalen, en het benoemen van meer medewerkers in hogere docentfuncties, de zogenoemde functiemix.

Jaarlijks wordt op 1 oktober het aantal LB, LC en LD functies gemeten. Als deze afwijken van de gestelde eisen worden er vacatures uitgezet. Het resultaat op 1 oktober 2019 is na benoemingen in LC en LD functies als volgt:

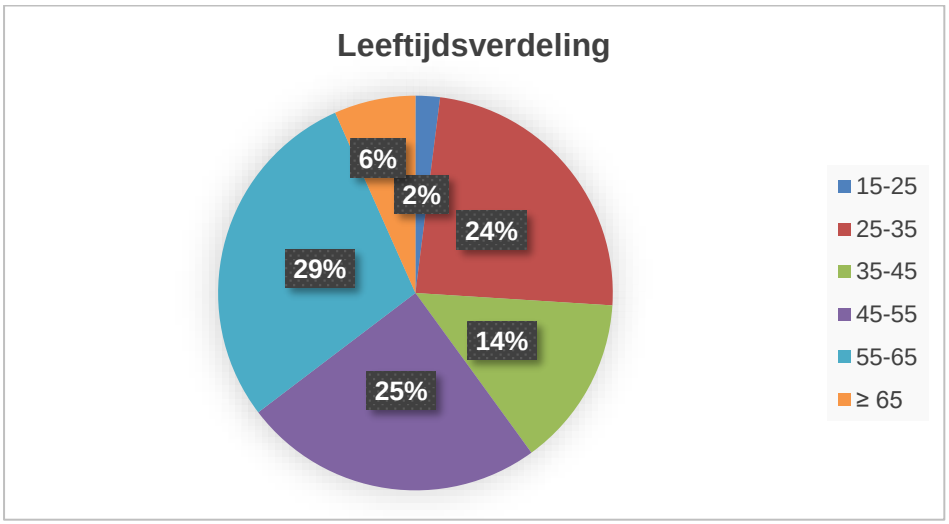
	Fte op 1-10-2019	Procentuele verdeling	Streef percentages
LB-functies	27,8	38,1%	39,0%
LC-functies	28,3	38,8%	35,8%
LD-functies	16,8	23,1%	25,2%
	72,8	**100%**	**100%**

Realisatie functiemix 2019

Door de leerlingendaling zal in de komende jaren de flexibele schil van de formatie kleiner worden. De flexibele schil bestaat uit tijdelijke formatie die grotendeels in LB-functies wordt uitgegeven. Door het kleiner worden van de flexibele schil wordt de LC- en LD-formatie procentueel groter. Om ook voor de toekomst groeimogelijkheden open te houden, is met instemming van de MR besloten om de vacatureruimte in LD over een aantal jaren te spreiden. Zodoende ligt het percentage LD-functies in bovenstaande tabel onder het streefpercentage.

Leeftijdsopbouw

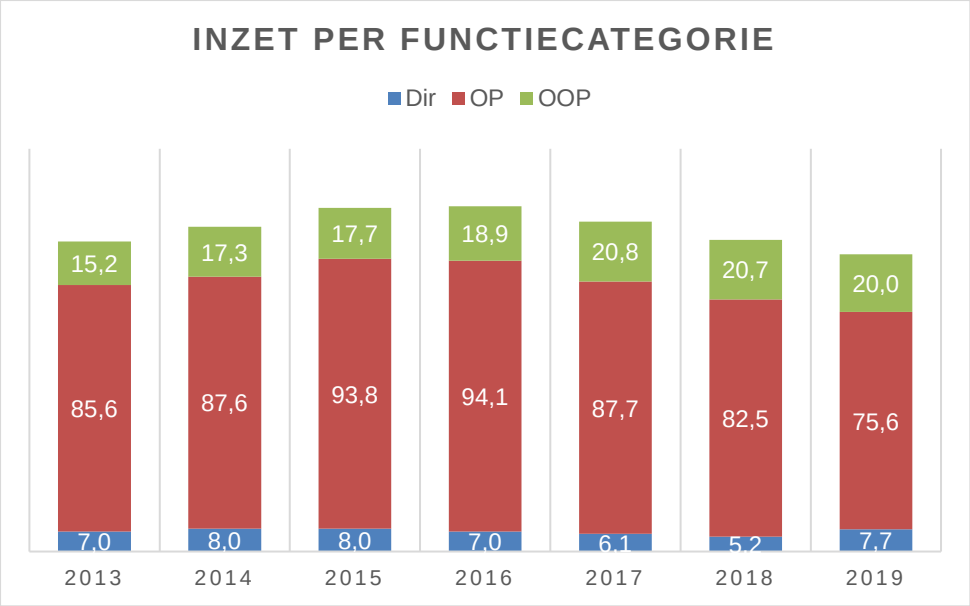
In het cirkeldiagram is de leeftijdsverdeling van de medewerkers op 1 oktober 2019 weergegeven. De gemiddelde leeftijd was 46,6 jaar.



Leeftijdsklassen medewerkers 2019

Personeelssamenstelling

In onderstaand overzicht is de ontwikkeling van de formatie per functiecategorie weergegeven. De peildatum betreft steeds 1 oktober van een jaar. De toename van de formatie voor onderwijsondersteunend personeel wordt veroorzaakt door het in eigen beheer nemen van financiële- en salarisadministratie in combinatie met het verschuiven van taken van onderwijzend personeel naar onderwijs ondersteunend personeel. De toename van de directieformatie in 2019 is het gevolg van de invoering van teamleiders.



Ontwikkeling formatie per functiecategorie (bron: DUO)

Verzuim en verzuimbeleid

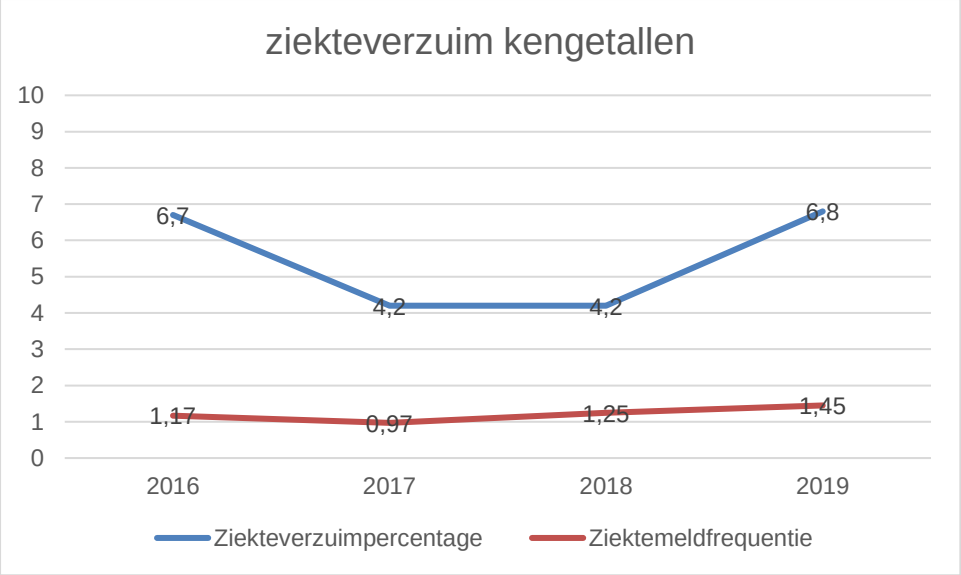
Ziekteverzuim

Het verzuimpercentage is in 2019 gestegen t.o.v. de beide voorgaande jaren. Ook de meldingsfrequentie is gestegen. Voor 2019 gaat het om voorlopige cijfers. De landelijke cijfers zijn nog niet bekend. Kijkend naar de landelijke cijfers van voorgaande jaren, is het verzuimpercentage in 2019 van Het Hogeland College naar verwachting hoger dan het landelijk gemiddelde.

<table>
<tr><td>Jaar</td><td colspan="2">2016</td><td colspan="2">2017</td><td colspan="2">2018</td><td colspan="2">2019*</td></tr>
<tr><td></td><td>Landelijk</td><td>HHC</td><td>Landelijk</td><td>HHC</td><td>Landelijk</td><td>HHC</td><td>Landelijk</td><td>HHC</td></tr>
<tr><td>Verzuimpercentage OP en DIR</td><td>5,1%</td><td rowspan="2">6,7%</td><td>5,3%</td><td rowspan="2">4,2%</td><td>5,6%</td><td rowspan="2">4,2%</td><td></td><td rowspan="2">6,8%</td></tr>
<tr><td>Verzuimpercentage OOP</td><td>5,4%</td><td>5,5%</td><td>6,0%</td><td></td></tr>
<tr><td>Meldingsfrequentie OP en DIR</td><td>1,8</td><td rowspan="2">1,17</td><td>1,6</td><td rowspan="2">0,97</td><td>1,8</td><td rowspan="2">1,25</td><td></td><td rowspan="2">1,45</td></tr>
<tr><td>Meldingsfrequentie OOP</td><td>1,3</td><td>1,2</td><td>1,3</td><td></td></tr>
</table>

Verzuimcijfers 2016-2019 (bron: VOION) ** De cijfers voor 2019 zijn voorlopig*

In onderstaande grafiek is de trend van het verzuimpercentage en de meldingsfrequentie weergegeven over de afgelopen vier jaren.



6. Verslag van de toeziende bestuursleden

Elk jaarverslag in het onderwijs vereist een paragraaf waarin door het intern toezicht verantwoording wordt afgelegd over de wijze waarop het intern toezicht in het betreffende jaar heeft gehandeld.
Met dit verslag leggen de toeziende bestuursleden van stichting Schoolbestuur Lauwers & Eems verantwoording af over de wijze waarop zij in 2019 hun toezichthoudende taken hebben ingevuld.

Toezichtvisie
In het voorjaar van 2019 heeft Schoolbestuur Lauwers & Eems haar toezichtvisie vastgesteld.
De toeziende leden van stichting Schoolbestuur Lauwers & Eems staan voor integraal, proactief, goed en onafhankelijk intern toezicht, waarbij de statuten en het bestuursreglement de uitgangspunten aangeven. Dit is het bewaken van het verzorgen en in stand houden van het openbaar primair en voortgezet onderwijs in Noord-Groningen als bedoeld in de WPO en WVO. Dit onderwijs dient bij te dragen aan de levensbeschouwelijke en maatschappelijke ontwikkeling en vorming van de leerlingen (in al zijn verscheidenheid), waarbij wordt gewerkt vanuit het oogpunt dat ieder kind het maximale rendement uit zijn/haar mogelijkheden kan halen.

De toeziende leden van Schoolbestuur Lauwers & Eems houden bij het invullen van hun toezicht-houdende taken continu voor ogen dat er voor nu en in de toekomst kwalitatief goed openbaar onderwijs bereikbaar is en blijft in het gebied tussen de riviertjes de Lauwers en de Eems.

Door de gemeentelijke herindeling handelt Schoolbestuur Lauwers & Eems per 1 januari 2019 voornamelijk namens de gemeente Het Hogeland (twee scholen waar primair onderwijs wordt verzorgd vallen door de herindeling per 1 januari 2019 onder de gemeente Westerkwartier).

Toezichtkader
In het voorjaar van 2019 heeft Schoolbestuur Lauwers & Eems haar toezichtkader vastgesteld. De kaders waarbinnen de toeziende leden toezicht houden volgen uit de relevante, van toepassing zijnde wet- en regelgeving, uit de statuten en het bestuursreglement van de stichting Schoolbestuur Lauwers & Eems, en de door Schoolbestuur Lauwers & Eems gehanteerde Code Goed Bestuur PO. De statuten en het bestuursreglement zijn via de website van Lauwers & Eems te raadplegen.

Dit betekent dat de toeziende leden toezien op onder andere de ontwikkelingen van de kwaliteit van het onderwijs, kengetallen en parameters zoals ontwikkeling aantal kinderen en leerlingen, financiële kengetallen, (de wijze van) samenwerking met andere partijen zowel binnen als buiten het onderwijs, personeelsontwikkeling, de ontwikkelingen in de regio o.a. in verband met krimp en aardbevingen, huisvestingsvraagstukken, inrichting en monitoring risicomanagement en statutaire goedkeuringsbevoegdheden zoals begrotingen, jaarrekeningen, benoemingen, opvolgingen.

De toeziende leden vervullen hun toezichthoudende taken vanuit meerdere rollen, te weten: de toezichthoudende rol, de werkgeversrol, de adviesrol en klankbordfunctie, de ambassadeursfunctie en vanuit de rol van het afleggen van verantwoording.

Organisatievorm
Schoolbestuur Lauwers & Eems werkt vanuit een one-tier board. Dit houdt in dat de toeziende leden onderdeel uitmaken van het schoolbestuur. De laatste paar jaar wordt vanuit de wetenschap en de praktijk gepleit voor een meer waardengericht toezicht dan controlegericht toezicht binnen het onderwijs, met als doel een gemakkelijkere benaderbaarheid tussen bestuur en toezichthouders. De toeziende leden en de beide directeur-bestuurders zijn van mening dat de huidige organisatievorm van bestuur en intern toezicht bij Schoolbestuur Lauwers & Eems een waardengericht toezicht bevordert.

Basisgegevens van de toeziende leden
Schoolbestuur Lauwers & Eems maakt voor de toeziende leden gebruik van een profielenmix die met regelmaat tegen het licht wordt gehouden. De volgende profielen zijn ingevuld: onderwijskundig, financieel, HR, juridisch, zakelijk/ lokaal. In 2019 waren de volgende personen toeziend lid:

- Drs. H.G. Hoek, voorzitter
- Drs. E.M. Rodenburg
- J.J. Kelder MHD
- W.R. Duursema RA
- Mr. M.D.F.H. van Herwijnen, vicevoorzitter

Het rooster van aan- en aftreden van de toeziende leden per 31 december 2019:

Naam	**Datum aantreden**	**Startdatum 2e termijn**	**Einddatum 2e termijn**
Drs. H.G. Hoek	01-01-2014	01-01-2018	31-12-2021
Drs. E.M. Rodenburg[1]	01-01-2013	01-01-2017	31-12-2020
J.J. Kelder[2]	15-04-2017	15-04-2021	14-04-2025
W.R. Duursema RA	15-04-2017	15-04-2021	14-04-2025
Mr. M.D.F.H. van Herwijnen[3]	28-06-2018 (betreft tussentijdse vacature)	01-01-2019	31-12-2022

1= bestuurslid op bindende voordracht van GMR
2= bestuurslid op bindende voordracht van MR
3= bestuurslid op bindende voordracht van GMR/ MR gezamenlijk

De vacatie voor de toeziende leden betrof in 2019 in totaal 37.484 euro en bleef daarmee ruim onder het voor deze kostenpost opgestelde budget. Er wordt bij stichting Schoolbestuur Lauwers & Eems daarnaast geen onkostenvergoeding aan de toeziende leden betaalbaar gesteld.

De nevenfuncties van de toeziende leden zijn hieronder in het overzicht van nevenfuncties van de bestuursleden stichting Schoolbestuur Lauwers & Eems weergegeven.

Overzicht nevenfuncties bestuursleden stichting Schoolbestuur Lauwers & Eems
Dit overzicht geeft de nevenfuncties weer in het kalenderjaar 2019 met als peildatum 31 december 2019.

De heer drs. H.G. Hoek – voorzitter
* Projectleider Economie & Arbeidsmarkt gemeente Het Hogeland – bezoldigd
* Voorzitter Stichting Museum Menkemaborg, Uithuizen – onbezoldigd
* Bestuurslid Stichting Groninger Week Uithuizen (driejaarlijks evenement) – onbezoldigd
* Voorzitter 4 mei Comité Uithuizen – onbezoldigd

Mevrouw drs. A.A.M. Schaafsma – directeur-bestuurder VO
* Educatief auteur bij uitgeverij Staal & Roeland voor leergangen SPQR Latijn en Argo Grieks – bezoldigd
* Eigen bedrijf (slapend): onderwijsadvies “perspectief op leren” – bezoldigd
* Voorzitter financiële Adviescommissie voor Subsidies en Projecten van de Vrouwen van Bethanië in Utrecht – onbezoldigd
* Member of the Honorary Board bij “Lay Centre at Foyer Unitas” in Rome – onbezoldigd

De heer drs. A. Fickweiler – directeur-bestuurder PO
* Lid Raad van Advies – NHL Stenden Hogeschool – onbezoldigd
* Secretaris Bovenschoolse Directies Openbaar Onderwijs Groningen (BDOG) – onbezoldigd
* Bestuurslid van Kansrijke Groningers - onbezoldigd

Mevrouw drs. E.M. Rodenburg – lid
* Adviseur CMO Stamm – bezoldigd
* Voorzitter tennisvereniging (TIOL) Zuidhorn – onbezoldigd

Mevrouw J.J. Kelder MHD – lid
* Consultant (op het gebied van Governance) Wagner Group – bezoldigd (tot 01-05-2019)
* HR Manager TKP Pensioen (Aegon) – bezoldigd (vanaf 01-05-2019)

De heer W.R. Duursema RA – lid
* Directeur Duursema Interim Management – bezoldigd
* Directeur/Concerncontroller Gemeente Midden-Groningen - bezoldigd
* Commissaris Greenport Ontwikkelingsmaatschappij BV, Noordwijkerhout – bezoldigd
* Lid RvC Omala NV te Lelystad (Ontwikkelingsmaatschappij gemeenten Almere en Lelystad en provincie Flevoland) – bezoldigd
* Penningmeester Stichting Museum Menkemaborg, Uithuizen – onbezoldigd

Mevrouw Mr. M.D.F.H. van Herwijnen – lid/vicevoorzitter
* Bureau J&B (slapend) eigenaar consultancy bureau – bezoldigd
* Voorzitter regioafdeling Groningen Stad en Ommeland Nationale Vereniging De Zonnebloem - onbezoldigd

Werkwijze
De toeziende leden van Schoolbestuur Lauwers & Eems voeren hun toezichthoudende taken met name uit door intern in contact te zijn met de beide directeur-bestuurders van Schoolbestuur Lauwers & Eems door middel van de bestuursvergaderingen die volgens een jaarwerkplanning plaatsvinden, door twee keer per jaar in overleg te treden met de medezeggenschapsorganen bij het PO (de GMR) en het VO (MR), door het twee keer per jaar afleggen van scholenbezoeken en door het waar mogelijk door het jaar heen ‘acte de présence’ geven bij festiviteiten, openingen, informatiebijeenkomsten en dergelijke die op de scholen worden georganiseerd.

Extern zijn de toeziende leden onder andere aanwezig bij informatiebijeenkomsten voor raden van toezicht en besturen van andere onderwijsinstellingen in de provincie Groningen en daarbuiten en zijn toeziende leden aanwezig bij informatiebijeenkomsten en dergelijke die door stakeholders worden georganiseerd en die voor onze onderwijsinstelling van belang (kunnen) zijn.

Daarnaast voeren de toeziende leden hun toezichthoudende taken uit door deel te nemen aan twee specifieke commissies die Schoolbestuur Lauwers & Eems kent: de audit/treasury-commissie en de remuneratiecommissie.

De audit/treasury-commissie van Schoolbestuur Lauwers & Eems adviseert gevraagd en ongevraagd over de rechtmatigheid en doelmatigheid van het financiële beheer en beleid van de stichting Schoolbestuur Lauwers & Eems en de door haar in stand gehouden onderwijsinstelling. In 2019 is de audit/treasury-commissie verschillende malen bij elkaar geweest. De volgende toeziende leden hadden in 2019 zitting in deze commissie: drs. H. Hoek, W. Duursema RA, mr. M.D.F.H. van Herwijnen.

De remuneratiecommissie van Schoolbestuur Lauwers & Eems heeft als opdracht de voortgangsgesprekken met de beide directeur-bestuurders van de onderwijsinstelling te voeren. In 2019 is de remuneratiecommissie verschillende malen bij elkaar geweest. De volgende toeziende leden hadden in 2019 zitting in de remuneratiecommissie: drs. H. Hoek, mw. J. Kelder MHD, mr. M.D.F.H. van Herwijnen.

Professionalisering
In januari 2019 heeft de zelfevaluatie van de toeziende leden van Schoolbestuur Lauwers & Eems over het jaar 2018 plaatsgevonden. Aan de hand van een uitvoerige zelfevaluatievragenlijst, die eind december 2018 aan de leden ter hand is gesteld, is er door de toeziende leden gescoord en is er vervolgens van de scores een samenvattend document opgesteld door één van de toeziende leden, die dit instrument beroepshalve tevens bij andere raden van toezicht hanteert en derhalve met het instrument en de toepassing ervan bekend is. In een door haar geleide reflectiesessie van de toeziende leden is de samenvatting besproken. De aandachtspunten die uit deze reflectiesessie naar voren kwamen, zijn in de daarop volgende bestuursvergadering met de beide directeur-bestuurders aan de orde geweest en besproken en waar nodig omgezet in acties voor de jaren 2019 en 2020.

In het kader van continue ontwikkeling van kennis en vaardigheden benodigd voor het goed uitvoeren van de toezichthoudende taken volgen de toeziende leden op hun eigen vakgebieden de nodige 'permanente educatie'-mogelijkheden. Daarnaast heeft de vicevoorzitter in 2019 de najaarseditie van de Leergang voor de Voorzitter van VTOI-NVTK gevolgd.

Verslag kalenderjaar 2019
In 2019 zijn naast de gebruikelijke onderwerpen die thema-gewijs op de jaarwerkplanning van het Schoolbestuur Lauwers & Eems zijn opgenomen meerdere speciale onderwerpen aan de orde geweest. De specifieke onderwerpen en thema's waarover de toeziende leden zich hebben gebogen worden hierna in willekeurige volgorde opgesomd:

- Benoeming mw.drs. A.A.M. Schaafsma als directeur-bestuurder VO tot 1/1/2022
- Bestuursfusie Schoolbestuur neutrale basisschool NBS De Sterren (zijnde Schoolbestuur Lauwers & Eems NBS De Sterren) met Schoolbestuur Lauwers & Eems openbaar onderwijs
- Besluit vorming samenwerkingsschool in Leens (obs De Lydinge en cbs De Regenboog)
- Inspectiebezoeken PO en VO en opvolging van de inhoud van de terugkoppelingsgesprekken
- Samenvoeging CSG Winsum en HHC Wehe-den Hoorn tot 1 VMBO voor Winsum e.o.
- Nieuwe dagindeling en onderwijsvernieuwing per februari 2019 bij het HHC Warffum
- Verkenning (on-)mogelijkheden samenwerking met Terra Winsum
- Mogelijke toekomstscenario's Lauwers & Eems
- Verlenging werking Koersplan 2014-2018 vanaf 2019
- Risico's vertraging bij overheid van uitvoering adviezen aardbevingsbestendige gebouwen
- Vaststellen (overzichts-)documenten ten behoeve van toezichthoudende taken
- Aanstelling bestuurssecretaresse ter ondersteuning van het bestuur per 1/9/2019
- Keuze bestuur: voorzitter tot vicevoorzitter en vicevoorzitter tot voorzitter per 1/1/2020.

Daarnaast zijn er bezoeken afgelegd en bijeenkomsten bijgewoond. Opgesomd betreft dit:

- Scholenbezoek Schoolbestuur Lauwers & Eems op 12 januari 2019: Mandegoud in Kloosterburen, De Dobbe in Roodeschool en HHC Uithuizen
- Scholenbezoek Schoolbestuur Lauwers & Eems op 11 oktober 2019: Kromme Akkers in Garnwerd en HHC Warffum
- Tweejaarlijkse Kunstweek in februari 2019 bij HHC Warffum
- Overleg toeziende leden met GMR PO Lauwers & Eems in maart 2019 (geplande overleg najaar 2019 werd geschrapt door GMR)
- Afsluiting viering 150-jarig bestaan Hogeland College (voormalige Rijks-HBS) voorjaar 2019
- Theaterspektakel 'De dag dat de nacht viel…' in Uithuizen op 12 april 2019
- Overleg toeziende leden met MR VO Lauwers & Eems in april en december 2019
- Openingen nieuwe Kindcentrum Leens en nieuwe Kindcentrum De Linde in Eenrum in september 2019
- Bijeenkomst samen met directeur-bestuurder PO met bestuurder en Raad van Toezicht VCPO-NG. Doel: kennismaking en verkenning (on-)mogelijkheden samenwerkingsvormen
- Informatiebijeenkomsten samen met directeur-bestuurder VO met Raden van Toezicht en bestuurders CSG Winsum en Terra Winsum
-

- Jaarlijkse bijeenkomst toezichthouders en bestuurders onderwijsinstellingen provincie Groningen, bij onderwijsinstelling Quadraten in Grootegast op 7 oktober 2019
- De jaarlijkse kerstmarkt voor medewerkers van Lauwers & Eems op 13 december 2019.

Daarnaast zijn de onderwerpen die jaarlijks op de werkplanning terugkomen aan de orde geweest:

- Zelfevaluatie toeziende leden in januari, bestuursleden als geheel in voorjaar (→ besproken)
- Nevenfuncties bestuursleden in februari (→ besproken)
- Formatieplan onderwijsinstelling in april (→ besproken)
- Rooster van aftreden toeziende leden in april (schriftelijk vastgelegd)
- Behandeling concept-jaarstukken met controller, met accountant, met de adviserende financiële adviseurs, door audit/treasury-commissie in mei (→ besproken)
- Jaarstukken door toeziende leden besproken, met toelichting accountant en advies audit/treasury-commissie in juni (→ goedgekeurd)
- Gedragscode Integriteit en Fraude in september (werking versie 2016 werd verlengd)
- Jaarplan en begroting door toeziende leden in oktober (→ goedgekeurd)
- Remuneratiegesprekken (inclusief voortgangsgesprekken) met de beide directeur-bestuurders door de remuneratiecommissie in najaar (→ besproken).

Op een enkele incidentele keer na zijn alle bestuursleden bij alle bestuursvergaderingen aanwezig geweest. Daarenboven werd dit fysieke verlet dan feitelijk opgelost door schriftelijk input aan te leveren. Hierdoor kan worden geconstateerd dat er praktisch gesproken sprake is van 100% aanwezigheid bij de bestuursvergaderingen en de extra vergaderingen van de specifieke commissies waarvan stichting Schoolbestuur Lauwers & Eems zich bedient. Daarnaast was er sprake van een goede aanwezigheid van de toeziende leden bij de hiervoor opgesomde bezoeken en bijeenkomsten.

Tot slot

Zoals wij in het jaarverslag van 2018 aangaven zien wij als toeziende leden het belang van een goed onderwijsaanbod als een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid en is dit het uitgangspunt van ons beleid. Wij toetsen ons beleid aan een aantal criteria: kwaliteit/schoolgrootte, duurzaamheid, goed werkgeverschap, keuzemogelijkheid en onderwijs-nabijheid. Daarbij is het essentieel de financiële randvoorwaarden goed ingevuld te krijgen. Daarom zijn wij als Schoolbestuur Lauwers & Eems actief in gesprek met andere besturen en scholen.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat er hierdoor veel veranderingen op de agenda stonden. Het jaar 2019 was een jaar waarin eerder ingezette veranderingen (bijvoorbeeld de bouw en oplevering van nieuwe schoolgebouwen bij het PO) werden afgerond, dan wel dat veranderingen werden gestart (zoals de nieuwe dagindeling en de onderwijsvernieuwing bij het HHC in Warffum), dan wel dat de noodzaak van het doordenken van mogelijkheden en onmogelijkheden van veranderingen, in verband met de toekomst van het onderwijs in de regio dat onze stichting met haar scholen en locaties bestrijkt, zich heel duidelijk en expliciet opdrong tijdens bestuursvergaderingen en andere sessies waar de toekomstige leerlingenprognoses en alles wat daar mee samenhangt aan de orde kwamen.

De toeziende leden constateren bij alle medewerkers van Lauwers & Eems een enorme en ongekende betrokkenheid om al deze veranderingen met elkaar het hoofd te bieden, en tegelijkertijd de wil te hebben een professionele kwaliteitscultuur na te streven, en zien een kundig team dat alle medewerkers van al onze scholen en locaties van stichting Schoolbestuur Lauwers & Eems met maar één belang voor ogen voorgaat, bijstaat en ondersteunt: namelijk met het bieden en beschikbaar houden van kwalitatief hoogstaand onderwijs voor onze regio, samenwerkend met eenieder die ditzelfde belang voor ogen heeft, en wel voor het jaar 2020 en de daarop volgende jaren in dit tweede decennium van de 21^{e} eeuw. Wij willen op deze plek eenieder voor zijn/haar inzet voor dit belang bedanken.

Wij zijn van mening dat het jaarverslag en de jaarrekening over 2019 zorgvuldig zijn samengesteld en een goede weergave geven van de activiteiten en het gevoerde beleid in 2019. De toeziende bestuursleden gaan dan ook over tot goedkeuring van dit jaarverslag 2019.

Aldus goedgekeurd op 25 juni 2020,

Namens de toeziende leden,

mr. M.D.F.H. van Herwijnen, voorzitter

Vastgesteld,

Drs. A. Fickweiler, directeur bestuurder PO

Drs. A.A.M. Schaafsma, directeur-bestuurder VO

Jaarrekening 2019

A1 Grondslagen

1 Algemeen

Activiteiten van het bevoegd gezag
In deze jaarrekening zijn de activiteiten van het Schoolbestuur L&E en van de onder deze rechtspersoon vallende scholen (zie gegevens rechtspersoon) verantwoord.
De Stichting heeft ten doel het verzorgen, instandhouden en verbreden van het openbaar primair en voortgezet onderwijs in Noord-Groningen als bedoeld in artikel 48 van de WPO en artikel 42 B van de WVO. De Stichting beoogt niet het maken van winst. De stichting heeft haar zetel in de gemeente Eemsmond.

Grondslagen voor de jaarrekening

Bij de inrichting van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, RJ-richtlijn 660 en Titel Boek 2 BW gehanteerd. De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in hele euro's. In de balans is het resultaatbestemmingsvoorstel reeds verwerkt. De waardering van activa en passiva vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij de betreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt, en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteit: de jaarrekening is opgesteld onder de veronderstelling van continuïteit van de organisatie en diens activiteiten.
Stelselmatigheid: Het stelsel van waardering van activa en passiva en het bepalen van het resultaat is ten opzichte van het vorig boekjaar niet gewijzigd, uitgezonderd hetgeen in de paragraaf stelselwijziging is uiteengezet.
De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in hele euro's.

Segmentatie

Bij de verdeling van de staat van baten en lasten per operationeel segment is aangesloten op de onderwijssector waarin de activiteiten worden uitgevoerd. De bovenschoolse activiteiten worden hierin ook afzonderlijk gepresenteerd. De optelsom van deze afzonderlijke staten van baten en lasten is gelijk aan het totale resultaat van de rechtspersoon.
De balans en de staat van baten en lasten zijn gepresenteerd op bestuursniveau. De organisatie is verdeeld in vier onderdelen, de sector primair onderwijs (PO), de sector voortgezet onderwijs (VO), Bestuur en financiën en Private middelen. In dit rapport zijn de staten van baten en lasten en de toelichtingen daarop weergegeven.

Financiële instrumenten
Het Schoolbestuur L&E heeft alleen primaire financiële instrumenten, voor de grondslagen wordt verwezen naar de behandeling per post.

2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Stelselwijziging

De financiele activa was gewaardeerd tegen de nominale waarde. De regelgeving schrijft voor dat dit de geamortiseerde waarde moet zijn. Dit heeft gevolgen voor de waardering op 1 januari 2019. Hieronder wordt dit toegelicht.

	31-dec-18	Mutatie stelselwijziging	1-jan-19
Activa			
Vaste activa			
Materiele vaste activa	3.395.778		3.395.778
Financiele vaste activa	4.350.000	149.467	4.499.467
Totaal vaste activa	7.745.778		7.895.245
Vlottende activa			
Vorderingen	1.164.408		1.164.408
Liquide middelen	5.700.866		5.700.866
Totaal vlottende activa	6.865.274		
Totaal activa	**14.611.052**		**7.895.245**
Passiva			
Eigen vermogen	8.755.119	149.467	8.904.586
Voorzieningen	1.539.067		1.539.067
Kortlopende schulden	4.316.865		4.316.865
Totaal passiva	**14.611.052**		**14.760.519**

Materiële vaste activa

Investeringen in meubilair, ICT en onderwijsleerpakket worden op de balans gewaardeerd tegen de aanschafwaarde verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De materiële vaste activa worden lineair afgeschreven vanaf de maand van aanschaf. Investeringssubsidies die ontvangen zijn, worden in mindering gebracht op de investering. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur rekening houdend met een eventuele restwaarde. Materiele vaste activa met een waarde kleiner dan € 500 wordt niet geactiveerd.

Eigendom
Schoolgebouwen, waarvan het juridisch eigendom berust bij de vereniging en het economisch eigendom bij de gemeente, zijn niet in de balans opgenomen. Eventuele bruikleenscholen zijn eveneens niet verwerkt.

Financiële vaste activa

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Financiële vaste activa met een looptijd korter dan oorspronkelijk 12 maanden worden opgenomen onder de vorderingen. De waardering van de obligaties is de geamortiseerde kostprijs, waarbij de rente en de kosten direct ten laste c.q. bate van de exploitatie worden genomen.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en gearmortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan een jaar, tenzij dit bij de toelichting op de balans anders is aangegeven.

Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

De overlopende activa betreffen vooruitbetaalde kosten die aan opvolgende perioden worden toegerekend, voor zover ze niet onder overige vorderingen zijn geplaatst.

Liquide middelen
Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen die niet ter directe beschikking staan worden verwerkt onder de vorderingen. Liquide middelen die gedurende langer dan 12 maanden niet ter directe beschikking staan, worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

Algemene reserve publiek

Deze post betreft de niet-gebonden reserve die voortkomt uit de door (semi-)overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten.

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van het Schoolbestuur L&E
Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en werkelijk gemaakte lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

Bestemmingsreserves (publiek en privaat)
Hieronder opgenomen publieke en private reserves zijn bedoeld voor specifieke toekomstige uitgaven die uit de huidige beschikbare middelen gedekt moeten worden. Per bestemmingsreserve is aangegeven of deze is opgebouwd uit privaatrechtelijke dan wel publiekrechtelijke middelen.

Voorzieningen
Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die op balansdatum bestaan en waarvan de omvang onzeker maar wel betrouwbaar te schatten is.

Voorziening groot onderhoud
De voorziening voor de gelijkmatige verdeling van onderhoudslasten gebouwen wordt bepaald op basis van te verwachten kosten over een reeks van jaren op basis van een onderhoudsplan. De voorziening wordt lineair opgebouwd. De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening ambtsjubileum
Voor op balansdatum bestaande verplichtingen uit hoofde van ambtsjubileum is een voorziening gevormd. De voorziening is gewaardeerd tegen een contante waarde van de toekomstige uitbetalingen (marktrente van 1%) en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De percentages gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet bedragen respectievelijk 2,5% en 2%. De aangeleverde uitgangspunten zijn conform de VOSABB aangeleverde modellen. Betaalde bedragen inzake jubileum worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening spaarverlof
Voor op balansdatum bestaande verplichtingen uit hoofde van spaarverlof is een voorziening gevormd. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen. Betaalde bedragen inzake spaarverlof worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

Op basis van de cao 2014/2015 is een verplichting opgenomen uit hoofde van toekomstige uitkeringen. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen uit hoofde van duurzame inzetbaarheid is een voorziening gevormd. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen. Betaalde bedragen inzake duurzame inzetbaarheid worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

3 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als verschil tussen de baten en alle hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen lasten. De baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Rijksbijdragen

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteed overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waarvoor nog geen activiteiten zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn niet is verlopen.

Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Overige overheidsbijdragen

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Overige exploitatiesubsidies worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen en/of waarin de opbrengsten zijn gederfd en/of waarin het exploitatietekort zich heeft voorgedaan.

Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW/EZ, gemeenten, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Personele lasten

Onder de personele lasten worden de lasten opgenomen van de personeelsleden die in dienst zijn van de rechtspersoon, alsmede de overige personele lasten die betrekking hebben op onder andere het inhuren van extra personeel, scholingskosten en bedrijfsgezondheidszorg.

Pensioenen
Het Schoolbestuur L&E heeft voor haar werknemers een toegezegd pensioenregeling.

Hiervoor in aanmerking komen de werknemers die op de pensioengerechtigde leeftijd recht hebben op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd.

De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Aan het ABP worden premies betaald waarvan een deel door de werkgever en een deel door de werknemer wordt betaald.
De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per 29 februari 2020 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad 88,7%. De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering". In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Er bestaat geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord in de jaarrekening.

Afschrijvingen
De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de aanschafwaarde van de desbetreffende immateriële en materiële vaste activa. In het jaar van investeren wordt afgeschreven op basis van de door het bestuur gemaakte keuzen.

Huisvestingslasten
Onder de huisvestingslasten worden de uitgaven voor huisvesting opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Overige lasten
De overige lasten hebben betrekking op uitgaven die voortvloeien uit aangegane afspraken dan wel noodzakelijk zijn voor het geven van onderwijs en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Financieel resultaat
De rentebaten en -lasten betreffen de op de verslagperiode betrekking hebbende rente-opbrengsten en -lasten van uitgegeven en opgenomen leningen.

4 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het nettoresultaat aangepast voor posten van de winst- en verliesrekening die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in de balansposten en posten van de winst- en verliesrekening waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten.
De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit liquide middelen onder aftrek van gerealiseerde bankkredieten. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.
De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottend actief worden verantwoord.

Model A: Balans per 31 december 2019 (na resultaatbestemming)

1.	Activa	31 december 2019		31 december 2018	
	Vaste Activa				
1.2	Materiële vaste activa	3.964.950		3.395.778	
1.3	Financiële vaste activa	3.663.579		4.499.467	
	Totaal vaste activa		*7.628.529*		*7.895.245*
	Vlottende activa				
1.5	Vorderingen	927.350		1.164.408	
1.7	Liquide middelen	6.488.996		5.700.866	
	Totaal vlottende activa		*7.416.346*		*6.865.274*
	Totaal activa		**15.044.875**		**14.760.519**

2.	Passiva	31 december 2019		31 december 2018	
2.1	Eigen vermogen	9.446.799		8.904.586	
2.2	Voorzieningen	1.476.027		1.539.067	
2.4	Kortlopende schulden	4.122.049		4.316.865	
	Totaal passiva		**15.044.875**		**14.760.519**

Model B: Staat van baten en lasten over 2019

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2.018
3.	**Baten**			
3.1	Rijksbijdrage OCW	23.204.042	22.415.076	23.131.815
3.2	Overige overheidsbijdragen	55.554	93.252	97.431
3.5	Overige baten	1.197.878	543.920	1.074.634
	Totaal baten	24.457.474	23.052.248	24.303.880
4.	**Lasten**			
4.1	Personeelslasten	18.615.018	18.650.971	18.836.098
4.2	Afschrijvingen	617.379	629.803	555.850
4.3	Huisvestingslasten	1.672.900	1.398.974	1.613.639
4.4	Overige lasten	3.082.402	2.440.650	3.078.979
	Totaal lasten	23.987.699	23.120.398	24.084.566
	Saldo baten en lasten	469.775	-68.150	219.314
5	**Financiële baten en lasten**	72.437	113.500	114.222
	Resultaat	542.212	45.350	333.536
	Resultaat na belastingen	542.212	45.350	333.536
	Nettoresultaat	**542.212**	**45.350**	**333.536**

Model B: Staat van baten en lasten over 2019 PO

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2.018
3.	**Baten**			
3.1	Rijksbijdrage OCW	11.640.793	11.005.367	11.431.194
3.2	Overige overheidsbijdragen	55.554	93.252	87.431
3.5	Overige baten	611.893	394.022	540.884
	Totaal baten	12.308.240	11.492.641	12.059.509
4.	**Lasten**			
4.1	Personeelslasten	9.679.648	9.546.838	9.678.562
4.2	Afschrijvingen	335.297	321.164	276.902
4.3	Huisvestingslasten	948.453	786.024	959.473
4.4	Overige lasten	1.031.042	809.650	884.434
	Totaal lasten	11.994.440	11.463.676	11.799.371
	Saldo baten en lasten	313.800	28.965	260.139
5	**Financiële baten en lasten**	(16)		
	Resultaat	313.784	28.965	260.139
	Resultaat na belastingen	313.784	28.965	260.139
	Nettoresultaat	**313.784**	**28.965**	**260.139**

Model B: Staat van baten en lasten over 2019 VO

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.	**Baten**			
3.1	Rijksbijdrage OCW	11.563.249	11.377.649	11.700.620
3.2	Overige overheidsbijdragen	-	32.060	10.000
3.5	Overige baten	289.909	116.766	323.764
	Totaal baten	11.853.158	11.526.475	12.034.384
4.	**Lasten**			
4.1	Personeelslasten	8.942.989	9.121.941	9.134.213
4.2	Afschrijvingen	263.502	285.999	259.456
4.3	Huisvestingslasten	718.699	595.500	628.347
4.4	Overige lasten	1.705.246	1.506.650	1.922.935
	Totaal lasten	11.630.436	11.510.090	11.944.951
	Saldo baten en lasten	222.722	16.385	89.433
5	**Financiële baten en lasten**			
	Resultaat	222.722	16.385	89.433
	Resultaat na belastingen	222.722	16.385	89.433
	Nettoresultaat	**222.722**	**16.385**	**89.433**

Model B: Staat van baten en lasten over 2019 Bestuur en financien

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.	**Baten**			
3.1	Rijksbijdrage OCW	-	-	-
3.2	Overige overheidsbijdragen	-	-	-
3.5	Overige baten	27.830	33.132	37.011
	Totaal baten	27.830	33.132	37.011
4.	**Lasten**			
4.1	Personeelslasten	-7.621	-17.808	23.323
4.2	Afschrijvingen	18.580	22.640	19.492
4.3	Huisvestingslasten	5.748	17.450	25.819
4.4	Overige lasten	83.575	124.350	87.204
	Totaal lasten	100.283	146.632	155.837
	Saldo baten en lasten	-72.453	-113.500	(118.827)
5	**Financiële baten en lasten**	72.453	113.500	118.827
	Resultaat	-	-	-
	Resultaat na belastingen	-	-	-
	Nettoresultaat	-	-	-

Model B: Staat van baten en lasten over 2019 Privaat

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.	**Baten**			
3.1	Rijksbijdrage OCW	-	-	-
3.2	Overige overheidsbijdragen	-	-	-
3.5	Overige baten	268.246	-	172.976
	Totaal baten	268.246	-	172.976
4.	**Lasten**			
4.1	Personeelslasten	-	-	-
4.2	Afschrijvingen	-	-	-
4.3	Huisvestingslasten	-	-	-
4.4	Overige lasten	262.540	-	184.407
	Totaal lasten	262.540	-	184.407
	Saldo baten en lasten	5.706	-	-11.431
5	**Financiële baten en lasten**	-		-4.605
	Resultaat	5.706	-	-16.035
	Resultaat na belastingen	5.706	-	-16.035
	Nettoresultaat	**5.706**	**-**	**-16.035**

Model C: Kasstroomoverzicht

	2019		2018	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo Baten en Lasten	469.775		219.314	
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	617.379		555.850	
Mutaties voorzieningen	-63.040		37.173	
Veranderingen in vlottende middelen:				
Vorderingen (-/-)	237.057		150.625	
Schulden	-194.816		926.290	
Totaal kasstroom uit bedrijfoperaties:		1.066.355		1.889.253
Ontvangen interest	123.081		144.537	
Betaalde interest (-/-)	-50.645		-30.315	
		72.436		114.222
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten:		1.138.791		2.003.475
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringen in MVA (-/-)	-1.186.552		-904.521	
Overige investeringen in FVA	835.888		700.000	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten:		-350.664		-204.521
Mutatie liquide middelen		788.129		1.798.954
Beginstand liquide middelen	5.700.866		3.901.911	
Mutatie liquide middelen	788.129		1.798.954	
Eindstand liquide middelen		6.488.996		5.700.865

Model VA: Vaste Activa

1. Activa

1.2 Materiele vaste activa

					Mutaties 2019					
		Cumulatieve aanschafwaarde per 1 januari 2019	Cumulatieve afschrijvingen tot en met 1 januari	Cumulatieve boekwaarde per 1 januari 2019	Investeringen	Des- investeringen	Afschrijvingen	Cumulatieve aanschafwaarde per 31 december 2019	Cumulatieve afschrijvingen tot en met 31 december 2019	Boekwaarde per 31 december 2019
1.2.1	Gebouwen en terreinen	1.478.640	361.486	1.117.154	141.659	-	55.178	1.620.299	416.664	1.203.635
1.2.2	Inventaris en apparatuur	8.267.601	6.338.344	1.929.257	991.351		481.384	9.258.952	6.819.728	2.439.225
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.728.347	1.378.981	349.366	55.975		83.250	1.784.321	1.462.231	322.090
	Materiële vaste activa	11.474.588	8.078.811	3.395.778	1.188.985	-	619.812	12.663.573	8.698.623	3.964.950

Onder inventaris en apparatuur vallen de posten meubilair, inventaris en ICT middelen.
Duurzame goederen worden geactiveerd bij een aanschafwaarde boven de € 500,-.
Onder andere vaste bedrijfsmiddelen vallen lesmethoden en vervoersmiddelen.

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Gebouwen nieuwbouw	40 jaar
Investeringen in bestaande bouw	25 jaar
Inventaris en apparatuur, bestaande uit:	
-Meubilair	15 jaar
-Technisch inventaris	5 jaar
-ICT	10 jaar
Leermiddelen	8 jaar

Het gebouw aan de Noorderstraat 13 te Warffum is in 2000 aangekocht en gerenoveerd tot bestuursbureau. Het is zowel juridisch als economisch eigendom van de stichting en is opgenomen onder de materiële vaste activa. De gebouwen voor het primair en voortgezet onderwijs zijn slechts juridisch eigendom van de stichting. Het economisch eigendom berust bij de lokale overheid. Deze gebouwen zijn derhalve niet opgenomen onder de materiële vaste activa. Vanaf 1-1-2005 is het Hogeland College volledig zelf verantwoordelijk voor onderhoud van haar schoolgebouwen. Ook renovaties van gebouwen komen voor rekening van het schoolbestuur. Het groot onderhoud van deze gebouwen gaat via een voorziening groot onderhoud.

OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen	*Bedrag*	*Peiljaar*
OZB-waarde Noorderstraat 13 te Warffum	€ 154.000	2019
Verzekerde waarde Noorderstraat 13 te Warffum	€ 832.400	2014

1.3 Financiële vaste activa

			Mutaties 2019			
		Boekwaarde per 1 januari 2019	Aankoop	Verkoop	Resultaat	Boekwaarde per 31 december 2019
1.3.6	Effecten	4.499.467	-	835.888	-	3.663.579
	Financiële vaste activa	4.499.467	-	835.888	-	3.663.579
1.3.6.2	*Obligaties*	4.499.467	-	835.888	-	3.663.579
	Effecten	4.499.467	-	835.888	-	3.663.579

Stelselwijziging

Met ingang van het boekjaar 2019 is de waardering van de financiële vaste activa in de jaarrekening aangepast. De financiële vaste activa wordt met ingang van 1 januari 2019 gewaardeerd tegen de geamortiseerde waarde. Door de stelselwijziging is de waarde van zowel de waarde van de financiele vaste activa als de waarde van het eigen vermogen per 1 januari 2019 verhoogd met € 149.467.

Saldo ultimo 2018 volgens de jaarrekening 2018	4.350.000
Aanpassing in verband met stelselwijziging	149.467
Saldo ultimo 2018 aangepast aan stelselwijziging	4.499.467

Marktwaarde op 31 december

De marktwaarde op 31 december 2019 bedraagt: € 3.870.334

Model VV: Voorraden en vorderingen

		31 december 2019	31 december 2018
1.5	**Vorderingen**		
1.5.1	Debiteuren	91.749	141.789
1.5.2	OCW / EZ	473.212	475.507
1.5.6	Overige overheden		21.337
1.5.7	Overige vorderingen	-	526.677
1.5.8	Overlopende activa	363.132	644
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-743	-1.545
	Vorderingen	927.350	1.164.408

Toelichting:
Voor eventuele oninbaarheid vanuit de schoolfondsadministratie van het HHC is een voorziening getroffen. De stand van de voorziening is per 31 december 2019 € 743.

De vordering op het ministerie betreft het verschil tussen het betaalritme en 5/12e deel van de beschikking 2019/2020 van de personele lumpsum, prestatiebox en impuls gebieden.

De overlopende activa betreffen vorderingen op NBS de Sterren, Schoolfondsen, detacheringen en medegebruik.

Model EL: Effecten en Liquide middelen

1.7 Liquide middelen

		31 december 2019	31 december 2018
1.7.1	Kasmiddelen	9.682	71
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	6.479.314	5.700.795
	Liquide middelen	6.488.996	5.700.866

Model EV: Eigen vermogen

		Stand per 1 januari 2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2019
2.1.1	Algemene reserve	8.445.652	342.108	-500.000	8.287.760
2.1.2	Bestemmingsreserve werkdrukmiddelen VO (publiek)	-	194.397		194.397
2.1.2	Bestemmingsreserve mobiliteit VO (publiek)	-		500.000	500.000
2.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	458.935	5.706		464.641
	Eigen Vermogen	**8.904.586**	**542.212**	**-**	**9.446.799**

Toelichting:
De private middelen op de balans betreffen middelen die door onder andere ouderraden zijn binnen gehaald en waar deze ouderraden zeggenschap over hebben (de schoolbankrekeningen). Deze middelen vallen formeel onder de verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag, die echter de volmachten heeft gegeven aan de directeuren en/of ouders.

De bestemmingsreserves publiek betreffen een reserve voor mobiliteit van het personeel van VO en een bestemmings-reserve ten aanzien van de ontvangen werkdrukmiddelen in 2020.

Stelselwijziging
Met ingang van het boekjaar 2019 is de waardering van de financiële vaste activa in de jaarrekening aangepast. De financiële vaste activa wordt met ingang van 1 januari 2019 gewaardeerd tegen de geamortiseerde waarde. Door de stelselwijziging is de waarde van zowel de waarde van de financiele vaste activa als de waarde van de algemene reserve binnen het eigen vermogen per 1 januari 2019 verhoogd met € 149.467.

Saldo algemene reserve ultimo 2018 volgens de jaarrekening 2018	8.755.119
Aanpassing in verband met stelselwijziging	149.467
Saldo ultimo 2018 aangepast aan stelselwijziging	8.904.586

Model VL: Voorzieningen en langlopende schulden

2.2 Voorzieningen

		Stand per 1 januari 2019	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31 december 2019	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
2.2.1	Personeelsvoorziening	647.514	214.833	154.869	-	682.063	*13.230*	*668.833*
2.2.3	Overige voorzieningen	891.553	289.287	386.876	-	793.964	*595.567*	*188.885*
	Voorzieningen	1.539.067	504.120	541.745	-	1.476.027	608.797	857.718
	Uitsplitsing							
	Jubilea PO	84.229	28.960	21.573	4.005	87.611	*10.736*	*76.875*
	Jubilea VO	86.240	25.204	15.864	1.295	94.285	*2.494*	*91.791*
	Spaarverlof VO	218.273		96.036		122.237	-	*122.237*
	Duurzame inzetbaarheid VO	258.772	160.669	21.396	20.116	377.930	-	*377.930*
2.2.1	Personeelsvoorziening	647.514	214.833	154.869	25.416	682.063	13.230	668.833
	Onderhoud PO	484.722	182.287	252.254	-	414.755	*470.879*	*-56.124*
	Onderhoud VO	398.058	97.000	125.361	-	369.697	*124.688*	*245.009*
	Onderhoud BST	8.773	10.000	9.261	-	9.512	-	
2.2.3	Overige voorzieningen	891.553	289.287	386.876	-	793.964	595.567	188.885

Toelichting

De personeelsvoorziening betreft de voorziening jubilea, spaarverlof en duurzame inzetbaarheid.

De overige voorziening betreft voorziening onderhoud.

Model KS: Kortlopende schulden

2.4 Kortlopende schulden

		31 december 2019	31 december 2018
2.4.3	Crediteuren	670.604	1.272.981
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	762.289	890.042
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen	236.886	93.030
2.4.10	Overlopende passiva	2.452.271	2.060.812
Kortlopende schulden		4.122.050	4.316.865
Uitsplitsing			
2.4.7.1	*Loonheffing*	*681.698*	*701.333*
2.4.7.2	*Omzetbelasting*	*28.150*	*17.078*
2.4.7.3	*Premies sociale verzekeringen*	*52.441*	*171.631*
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	762.289	890.042
2.4.10.2	*Vooruitontv. subs. OCW/EL&I geoormerkt*		
	Niet geoormerkt OCW	-	*932.165*
	Subtotaal	-	932.165
2.4.10.4	*Vooruitontv. termijnen*	*1.513.229*	*45.046*
2.4.10.5	*Vakantiegeld en -dagen*	*580.857*	*558.791*
2.4.10.8	*Overige*	*358.186*	*524.810*
2.4.10	Overlopende passiva	2.452.271	2.060.812

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Huurovereenkomst
Dit betreft een verhuurovereenkomst van de geldautomaatruimte aan de Pastorieweg 2 te Warffum. De huurverplichting van de huurder bedraagt in totaal € 25.000 over vijf jaren. Hiervan valt een bedrag van € 5.000 binnen één jaar.

Meerjarige contracten
De volgende meerjarige contracten zijn afgesloten door Schoolbestuur L&E:
Afas: € 65.400 tot 1 januari 2021
Primair onderwijs
- Tuinonderhoud, looptijd van 1 januari 2008 tot 31-12-2010, wordt stilzwijgend verlengd, bedrag van ca. € 36.000.
Voortgezet onderwijs
- Kopieerapparatuur, looptijd van 1 oktober 2018 tot 1 oktober 2024, bedrag 2019 € 13.721.
- Kopieerverbruik, looptijd van 1 oktober 2018 tot 1 oktober 2024, bedrag 2019 € 24,458.
- Onderhoudsbeheer, begeleiding en coördinatie, jaarlijks bedrag van ca. € 32.000.
- Managed data services, looptijd van 1 augustus 2015 tot 1 augustus 2020, bedrag 2016 € 14.237.
- Schoolboeken: looptijd van 1 maart 2017 tot en met 31 juli 2020: bedrag 2019 € 411.000

Model G: Verantwoording subsidies

G1. VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES ZONDER VERREKENINGSCLAUSULE (Regeling ROS art. 13, lid 2 sub a en EL&I regelingen betrekking hebben op de EL&I subsidies)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2019	Geheel uit-gevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
			€	€		
VSV VO voorschot 2020	2019/2/1358 305	21-11-2019	12.000	12.000		x
Regionale Aanpak Lerarentekort	RAL19055	29-11-2019	272.464	272.464		x
	totaal		284.464	284.464		

G2. VERANTWOORDING VAN SUBSIDIES MET VERREKENINGSCLAUSULE (Regeling ROS art. 13, lid 2 sub B en EL&I regelingen betrekking hebben op de EL&I subsidies)

G2.A. Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	bedrag toewijzing	ontvangen t/m verslagjaar	totale kosten	te verrekenen ultimo verslagjaar
			€	€	€	€
	totaal		-	-	-	-

G2.B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing Datum	bedrag toewijzing	saldo 1 januari 2019	ontvangen in verslagjaar	totale kosten 31 december 2019	saldo nog te besteden 31 december 2019
			€	€	€	€	€
	totaal		-	-	-	-	-

Toelichting baten en lasten totaal
Model OB: Opgave overheidsbijdragen

3.1 Rijksbijdragen

		Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
3.1.1	Rijksbijdrage OCW/EZ	19.944.325	19.124.629	20.018.322
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ	2.097.217	2.163.256	2.097.832
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	1.162.500	1.127.191	1.015.660
	Rijksbijdragen	23.204.042	22.415.076	23.131.815

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

		Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	55.554	93.252	97.431
	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	55.554	93.252	97.431

3.5 Overige baten

		Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
3.5.1	Verhuur	70.771	55.384	42.464
3.5.2	Detachering personeel	355.024	263.101	387.221
3.5.6	Overig	772.085	225.435	644.950
	Overige baten	1.197.880	543.920	1.074.634

De overige baten betreffen m.n. private activiteiten PO, NBS De Sterren (adm etc), RUG, Samenwerkingsverband en HanzeHogeschool

Model LA: Opgave van de lasten

4 **Lasten**

4.1 **Personele lasten**

		Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
4.1.1	Lonen en salarissen	17.702.552	17.148.887	17.366.655
4.1.2	Overige personele lasten	1.619.567	1.676.796	2.014.815
4.1.3	Af: Uitkeringen	-707.103	-174.712	(545.372)
	Personele lasten	18.615.016	18.650.971	18.836.098
	Uitsplitsing			
4.1.1.1	*Brutolonen en salarissen*	*13.219.745*	*17.148.887*	*13.145.410*
4.1.1.2	*Sociale lasten*	*2.397.313*	*-*	*2.370.858*
4.1.1.3	*Pensioenpremies*	*2.085.494*	*-*	*1.850.387*
	Lonen en salarissen	*17.702.552*	*17.148.887*	*17.366.655*
4.1.2.1	*dotaties voorzieningen*	*104.248*	*109.900*	*80.158*
4.1.2.2	*personeel niet in loondienst*	*1.111.898*	*819.009*	*1.263.339*
4.1.2.3	*overige*	*403.421*	*747.887*	*671.318*
	Overige personele lasten	*1.619.567*	*1.676.796*	*2.014.815*

4.2 **Afschrijvingslasten**

		Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
4.2.2	Materiële vaste activa	617.379	629.803	555.850
	Afschrijvingslasten	617.379	629.803	555.850

4.3 **Huisvestingslasten**

		Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
4.3.1	Huur	72.100	78.282	88.103
4.3.3	Onderhoud	376.827	192.164	159.509
4.3.4	Energie en water	327.561	300.098	335.904
4.3.5	Schoonmaakkosten	475.334	400.660	388.817
4.3.6	Heffingen	9.597	33.033	21.806
4.3.7	Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	320.093	352.287	351.905
4.3.8	Overige huisvestingslasten	91.388	42.450	267.595
	Huisvestingslasten	1.672.900	1.398.974	1.613.639

4.4 **Overige lasten**

		Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	610.261	636.057	572.070
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.304.361	1.199.928	1.319.049
4.4.4	Overig	1.167.781	604.665	1.187.860
	Overige lasten	3.082.403	2.440.650	3.078.979
	Specificatie honorarium			
4.4.1.1	*Onderzoek jaarrekening*	*29.935*	*30.000*	*25.326*
	Accountantslasten	29.935	30.000	25.326

Model FB: Financiële baten en lasten

5 **Financiële baten en lasten**

		Werkelijk 2019	Begroting 2019	Werkelijk 2018
5.1	Rentebaten	123.098	143.500	144.537
5.5	Rentelasten en bankkosten (-/-)	-50.645	-30.000	-30.315
	Financiële baten en lasten	72.453	113.500	114.222

Voor een toelichting op de cijfers wordt verwezen naar het jaarverslag, hoofdstuk 2.

Model E: Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm 2019	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2019 Eur	Resultaat 2019 euro	Art2:403 BW BW Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie Ja/Nee
Neutrale Basisschool de Sterren	Stichting	Uithuizermeeden	4	474.165	43.604	n.v.t.	100	Nee

Op grond van artikel 2.407, lid 1a BW is consolidatie achterwege gebleven vanwege het geringe belang (3,16%) van NBS de sterren op het balanstotaal van Schoolbestuur L&E.

WNT: Wet Normering Bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi publieke sector

De directeur-bestuurder (PO) van Schoolbestuur L&E is ook verantwoordelijk voor de NBS de Sterren. De loonkosten worden verantwoord bij Schoolbestuur L&E.
Het bezoldigingsmaximum in 2019 voor Schoolbestuur L&E is € 152.000 (klasse D). Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen teven de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.
Het individuele WNT-maximum voor de leden van het bestuur bedraagt voor de voorzitter 15% (€22.800) en voor de overige leden 10% (€ 15.200) van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.
Omdat directeur bestuurders en de toezichthouders ook deze taak voor het Schoolbestuur van de Sterren uitoefenen, wordt hier 95% van de kosten verantwoord en 5% bij NBS De Sterren.

bedragen x € 1	A. Fickweiler	A.A.M. Schaafsma
Functiegegevens	directeur-bestuurder	directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1,0000	0,7000
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	95.031	69.674
Beloningen betaalbaar op termijn	17.080	12.099
Subtotaal	112.111	81.773
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	152.000	106.400
-/- Overschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging (zie bovenstaande toelichting PO)	**106.505**	**77.684**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens overschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2018

bedragen x € 1	A. Fickweiler	W. van Wageningen
Functiegegevens	directeur-bestuurder	directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-07
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1,0000	1,0000
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	95.953	46.860
Beloningen betaalbaar op termijn	15.226	5.243
Subtotaal	111.179	52.103
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	146.000	85.167
-/- Overschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging (zie bovenstaande toelichting PO)	**105.620**	**52.103**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens overschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

bedragen x € 1	H.G. Hoek	W.R. Duursema	J.J. Kelder	E.M. Rodenburg	M.D. van Herwijnen
Functiegegevens	voorzitter	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	7.120	7.120	5.063	5.063	5.063
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.900	14.600	14.600	14.600	7.300
-/- Overschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens overschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2018

bedragen x € 1	H.G. Hoek	W.R. Duursema	J.J. Kelder	E.M. Rodenburg	M.D. van Herwijnen
Functiegegevens	voorzitter	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01-01 t/m 31-12	15-04 t/m 31-12	15-04 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-07 t/m 31-12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	5.002	7.033	6.017	6.017	2.501
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.900	14.600	14.600	14.600	7.300
-/- Overschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag					
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens overschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

Overige gegevens

Bestemming van het resultaat

Vanuit de statuten zijn geen nadere bepalingen opgenomen met betrekking tot de bestemming van het resultaat.
Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

Resultaat 2019

€	342.108	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
€	(500.000)	wordt onttrokken aan de algemene reserve ten gunste van de bestemmingsreserve mobiliteit VO
€	194.397	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve werkdrukmiddelen VO (publiek)
€	500.000	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve mobiliteit VO (publiek)
€	5.706	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat
€	542.212	totaal resultaatbestemming

Gebeurtenissen na balansdatum

Per 1 januari 2020 heeft een fusie plaatsgevonden met NBS de Sterren. Alle bezittingen en schulden en ook alle personeelsleden worden overgedragen aan L&E.

In maart 2020 heeft de corona-pandemie toegeslagen in Nederland. L&E verwacht financieel gezien geen grote gevolgen. De gevolgen op de kwaliteit van het onderwijs zijn nu nog niet in te schatten

HZG
ACCOUNTANTS & ADVISEURS

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan het toeziend bestuur van de Schoolbestuur voor neutraal primair onderwijs tussen Lauwers en Eems-stichting

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel
Wij hebben de jaarrekening 2019 van de Schoolbestuur voor neutraal primair onderwijs tussen Lauwers en Eems-stichting te Warffum gecontroleerd.

Naar ons oordeel:
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Schoolbestuur voor neutraal primair onderwijs tussen Lauwers en Eems-stichting per 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:
1. De balans per 31 december 2019.
2. De staat van baten en lasten over 2019.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel
Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de Schoolbestuur voor neutraal primair onderwijs tussen Lauwers en Eems-stichting zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit
Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 12.000. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten.
De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 18.000 deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

LAAN CORPUS DEN HOORN 200 - POSTBUS 8006 - 9702 KA GRONINGEN - 050 21 13 660

HZG ACCOUNTANTS & ADVISEURS IS EEN HANDELSNAAM VAN HOFSTEENGE ZEEMAN GROEP B.V. KVK NR. 55667945

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2019. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met het toeziend bestuur overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle gecontroleerde afwijkingen boven de € 600 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd
In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:
- Bestuursverslag
- Overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:
- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directeur-bestuurders zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurders en het toeziend bestuur voor de jaarrekening
De directeur-bestuurders zijn verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regelgeving jaarverslaggeving onderwijs. De directeur-bestuurders zijn ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader zijn de directeur-bestuurders tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directeur-bestuurders noodzakelijk achten om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moeten de directeur-bestuurders afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moeten de directeur-bestuurders de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directeur-bestuurders het voornemen hebben om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directeur-bestuurders moeten gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Het toeziend bestuur is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening
Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn

  het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directeur-bestuurders en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directeur-bestuurders gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Groningen, 25 juni 2020

Hofsteenge Zeeman Groep B.V.
Was getekend: drs. E. Vriesen RA

Gegevens over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Bestuursnummer	13683
Naam instelling	Schoolbestuur L&E
Postadres	Postbus 5
Postcode	9989ZG
Plaats	Warffum
Telefoon	0595-424955
E-mailadres	schoolbestuur@lauwerseneems.nl
Website	www.lauwerseneems.nl

			Sector		
BRIN-nummers	16ZK	Het Hogeland College	VO	Warffum	Eemsmond
			VO	Uithuizen	Eemsmond
			VO	Wehe den H	De Marne
	03DF	o.b.s. Kromme Akkers	PO	Garnwerd	Winsum
	03DG	o.b.s. Klinkenborg	PO	Kantens	Eemsmond
	03EI	o.b.s. Usquert	PO	Usquert	Eemsmond
	06AL	Samenwerkingsschool Op Wier	PO	Ezinge	Winsum
	06AO	o.d.b.s. Nijenstein	PO	Zandeweer	Eemmond
	06DD	o.b.s. Noordewier	PO	Rasquert	Winsum
	07GX	o.b.s. Lydinge	PO	Leens	De Marne
	08FW	o.b.s. De Negen Wieken	PO	Winsum	Winsum
	09GB	o.b.s. Tiggeldobbe	PO	Winsum	Winsum
	11UJ	Samenwerkingsschool De Dobbe	PO	Roodeschool	Eemsmond
	12ED	o.b.s. Brunwerd	PO	Uithuizen	Eemsmond
	18EG	o.b.s. De Wierde	PO	Adorp	Winsum
	18GA	o.b.s. FH Jansenius de Vries	PO	Warffum	Eemsmond
	18HF	Basisschool Mandegoud	PO	Kloosterbure	De Marne
	19KB	IKC de Linde	PO	Eenrum	De Marne
	19LH	o.b.s. De Getijden	PO	Pieterburen	De Marne