



Basisscholen

Lauwers & Eems PO



De Raad van de Gemeente Hogeland

Postbus 26

9980 AA Uithuizen

Warffum, 26 juni 2019

Onderwerp: Jaarrekening en -verslag 2018 Schoolbestuur Lauwers en Eems

Bijlage: Goedgekeurde jaarrekening en -verslag 2018

Geachte heer/mevrouw,

Jaarlijks bieden wij het bestuursverslag en de jaarrekening aan aan het Gemeenschappelijk Orgaan (GO). Voor de herindeling keurde dit orgaan namens de deelnemende gemeenten de begroting, het bestuursverslag en de jaarrekening goed.

Na de herindeling bestaat dit orgaan niet meer. Vandaar dat wij het bestuursverslag en de jaarrekening 2018 aan u aanbieden ter goedkering. De goedkeurende accountantsverklaring is in dit stuk opgenomen.

Graag zien wij uw reactie tegemoet.

Met vriendelijke groet,


drs. A. Fickweiler

Directeur bestuurder

Bestuursverslag en Jaarrekening 2018

SCHOOLBESTUUR L&E



Lauwers  Eems
Scholen voor PO en VO

April 2019

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

Hofsteenge Zeeman Groep B.V.
Voor waarmerkingsdoeleinden
behorend bij controleverklaring
d.d. 25 juni 2019

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 2018 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 2018 vastgesteld.

Het is goed om eens 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	4
1.1. Karakterisering	4
1.2. Kernactiviteiten	5
1.3. Organisatiestructuur	6
1.4. Horizontale en verticale verantwoording	7
1.5. Klachtrecht	8
2. L&E jaarrekening en kengetallen 2018	9
2.1. Balans bestuursniveau	9
2.2. Samenvattend exploitatieresultaat op bestuursniveau	10
2.2.1 Analyse resultaat ten opzichte van begroting	10
2.2.2. Analyse resultaat ten opzichte van vorig verslagjaar	11
2.3. Continuïteitsparagraaf	12
2.3.1. Meerjarenprognose	13
2.3.2. Meerjaren balanspositie	14
2.3.3. Financiële kengetallen	15
2.4. Risico paragraaf	17
2.4.1. Primair onderwijs	17
2.4.2. Voortgezet onderwijs	18
2.4.3. Conclusie Schoolbestuur L&E	19
3. Bestuur & Financiën	20
3.1. Treasury	20
3.2. Toedeling resultaat aan de sector PO en VO	20
3.3. Private Middelen	20
3.4. Inkoopbeleid	21
4. Sector Primair Onderwijs	22
4.1. Algemeen beeld	22
4.2. Strategie en beleid	22
4.3. Onderwijs	29
4.4. Schoolgegevens	32
5. Sector Voortgezet Onderwijs	37
5.1. Voorgenomen stappen en nieuwe ontwikkelingen	37
5.2. Strategie en Beleid	37
5.3. Onderwijs	44
5.4. Schoolgegevens	48
6. Verslag van de toezijnde bestuursleden	52
Jaarrekening 2018	56

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 De Marne, Winsum en Eemsmond 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 De Marne, Winsum en Eemsmond 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 2014-2018

In 2013 hebben we een nieuw Koersplan voor L&E vastgesteld. In dit plan, dat geldt voor de jaren 2014 tot en met 2018 hebben we de strategische en inhoudelijke koers van L&E vastgelegd. We hebben daarmee richting gegeven 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 tot 2020.

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 ontplooiën. Het is de verantwoordelijkheid van L&E om leerlingen, en medewerkers, een zo goed mogelijke basis te bieden zodat zij hun talenten optimaal kunnen ontplooiën.

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

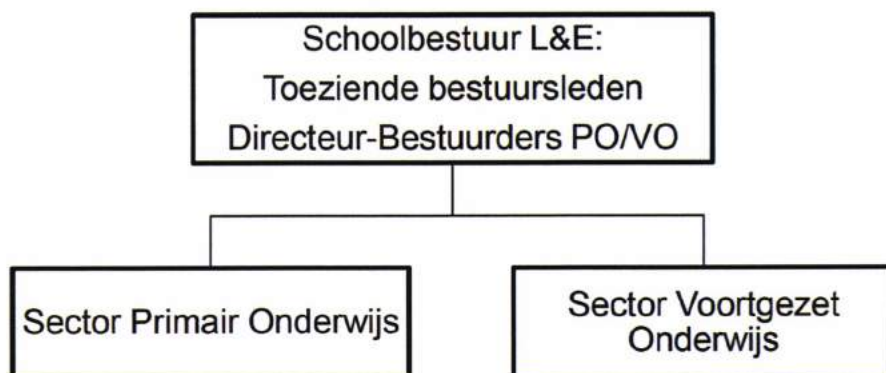
Alleen in een omgeving waar aandacht is voor elkaar kan iemand tot bloei komen. Daarom werken we aan goede onderlinge relaties. Samen bouwen wij aan effectieve leer- en leefgemeenschappen.

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 toezienende 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

Toezienende bestuursleden

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

Samenstelling toezienende bestuursleden

Naam	Functie
De heer drs. H.G. Hoek	Voorzitter & lid van de auditcommissie, treasurycommissie en remuneratiecommissie.
De heer W.R. Dursema 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 2018 is de heer A. Fickweiler de directeur-bestuurder. Mevrouw A.A.M. Schaafsma is in 2018 de interim rector van het Hogeland College.

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 2018 waren 6 vertrouwenspersonen (verdeeld over de 3 gemeenten waar onze scholen in gesitueerd zijn) werkzaam voor L&E. In 2018 zijn er geen klachten door hen in behandeling genomen.

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

2. L&E jaarrekening en kengetallen 2018

2.1. Balans bestuursniveau

In het onderstaande overzicht is de balanspositie op 31 december 2017 en op 31 december 2018 weergegeven. Voor een toelichting op de precieze cijfers wordt verwezen naar de bijgevoegde jaarrekening.

Activa			Passiva		
	2018	2017	Eigen vermogen	2018	2017
Vaste activa			Eigen vermogen		
Materiele vaste activa	3.395.778	3.047.107	Algemene reserve	8.296.184	7.946.613
Financiële vaste activa	4.350.000	5.050.000	Best. Reserve publiek	0	0
			Best. Reserve privaat	458.935	474.970
	7.745.778	8.097.107		8.755.119	8.421.583
Vlottende activa					
Vorderingen	1.164.408	1.313.034	Voorzieningen	1.539.067	1.501.894
Liquide middelen	5.700.866	3.901.911	Langlopende schulden	0	0
			Kortlopende schulden	4.316.865	3.390.574
	6.865.274	5.214.945		5.855.932	4.892.468
Totaal activa	14.611.052	13.312.051	Totaal passiva	14.611.052	13.314.051

Onderscheid publiek en privaat

Binnen het eigen vermogen van Schoolbestuur L&E is onderscheid gemaakt tussen publieke middelen (algemene reserves) en private middelen. De private middelen 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.

2.2. Samenvattend exploitatieresultaat op bestuursniveau

In onderstaande tabel is een samenvatting opgenomen van het exploitatieresultaat per sector (inclusief financiële baten en lasten).

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

Samenvatting Schoolbestuur L&E	Baten	Lasten	Realisatie	Begroting	Vershil
Primair onderwijs	12.059.509	11.799.370	260.139	79.037	181.102
Voortgezet Onderwijs	12.034.384	11.944.952	89.433	11.074	78.359
Bestuur & financiën	155.837	155.837	0	0	0
Private middelen	172.976	189.012	-16.035	0	-16.035
	24.422.706	24.089.171	333.537	90.112	243.426

2.2.1 Analyse resultaat ten opzichte van begroting

Primair onderwijs

Een aantal opmerkingen over het resultaat van de sector PO:

- In de loop van 2018 heeft OCW uiteindelijk de samenwerkingsschool De Dobbe financieel afgewikkeld; het leverde ons een eenmalige financiële meevaller van € 242.000 op;
- In 2018 is de cao definitief vastgesteld. Voor de aanpassingen in de cao heeft OCW compensatiegelden beschikbaar gesteld. Per saldo verloopt een en ander budgettair neutraal. Daarnaast is een aantal ontstane vacatures (nog) niet ingevuld; dit levert een financieel voordeel op;
- In de loop van 2018 werd duidelijk dat ontwikkelingen in de huisvesting aanvullende financiële inzet vergden. Onvoorziene zaken zoals de constatering van asbest, maar ook het toch gelijktijdig oppakken van maatregelen die niet waren voorzien maar welke door gelijktijdig aanpakken uiteindelijk financieel voordeel oplevert, zoals het schilderen van gebouwen. Daarnaast hebben wij maatregelen genomen om het proces meer beheersbaar te houden, zoals het inschakelen van een procesbegeleider. Eveneens is de conclusie getrokken dat in toekomstige projecten het bouwheerschap bij de gemeente wordt neergelegd en niet bij het schoolbestuur: de expertise op dit gebied is niet voorhanden.
- In het verleden zijn vorderingen opgenomen, waarvan nu nog onzeker is of deze binnengekomen. Voorzichtigheidshalve zijn de vordering nu afgeboekt; uiteraard worden deze nog wel gevolgd op invordering.

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

Voortgezet onderwijs

Een aantal opmerkingen over het resultaat voor de sector VO:

- Het geprognosticeerde resultaat is € 89.000 positief. Dit is € 78.000 positiever dan begroot.
- Het gerealiseerde hogere positieve resultaat komt voort uit totaal saldo meer baten ad. € 458.000 minus saldo meer kosten ad. € 359.000.
- Vanwege cao-aanpassingen, welke bij het vaststellen van de begroting nog niet bekend waren. En een correctie op de collectieve uitkeringskosten. Ook de compensatie hiervoor is na vaststelling van de begroting bekend geworden en verklaart het positieve verschil van € 269.000 in de personele lumpsum.
- Ontvangst van een extra bekostiging maatwerk VMBO techniek van € 53.000 welke niet was begroot en herrekening van het budget lichte ondersteuning van € 86.000 heeft VO niet volledig kunnen inzetten. Dat is ook de reden waardoor het uiteindelijk resultaat positiever uitvalt.
- Minder onderhoudskosten (€ 17.000) voornamelijk vanwege deels uitstel onderhoud Uithuizen (aardbevingsproblematiek) en Wehe den Hoorn (samenvoeging Winsum). Extra kosten

schoonmaak € (28.000): omdat alle vloeren een extra conserveringsbeurt en extra kosten vanwege reünie en glasbewassing. Tuinonderhoud (€ 13.000) hoger inzake snoeien boomsingel in Warffum waarvoor extra budget is toegekend in het voorjaar. Dotatie voorziening met € 85.0000 verhoogd naar € 160.0000 vanwege correctie balans over MJOP.

- De hogere lasten bij overige instellingskosten, totaal € 261.000, komen voornamelijk omdat alle kosten van kantines en leerlingactiviteiten (€ 188.000) ingaande 2018 integraal in de AFAS-boekhouding zijn geboekt. In de jaren hiervoor werden deze administraties in een separate omgeving SnelStart gevoerd. Dat verklaart ook bij overige baten de inkomsten vrijwillige ouderbijdragen, deelnemersbijdragen leerlingactiviteiten en kantine-opbrengsten.
- De overige € 73.000 aan kosten zijn uitgaven vanwege verkregen extra doelsubsidies. De sector Voortgezet Onderwijs komt hoger uit dan de begroting. Ook hier zijn de hogere rijksbijdragen en hogere overige baten de oorzaak. Daarnaast zijn de afschrijvingslasten lager dan begroot. De huisvestingslasten en de overige lasten zijn daarentegen hoger dan begroot.

Bestuur en financiën

Bij bestuur en financiën is het resultaat conform de begroting. In 2018 is het beleid rondom bestuur en financiën aangepast. Het eerste wat is aangepast is dat bestuur en financiën geen eigen vermogen meer heeft; het aanwezige vermogen is verdeeld tussen de sectoren PO en VO. Doordat het eigen vermogen is opgeheven, wordt het uiteindelijke resultaat van bestuur en financiën verdeeld over de beide sectoren.

Private middelen

Het resultaat uit private middelen is negatief. Het bestaat uit het resultaat op de diverse schoolbankrekeningen van 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						
Sector	2018			2017		
	Baten	Lasten	Resultaat	Baten	Lasten	Resultaat
Primair onderwijs	12.059.509	11.799.370	260.139	11.170.655	11.098.681	71.974
Voortgezet onderwijs	12.034.384	11.944.952	89.433	11.827.718	11.526.230	301.488
Bestuur & Financiën	155.837	155.837	-	138.222	43.535	94.687
Private middelen	172.976	189.012	16.035	202.319	230.508	28.189
	24.422.706	24.089.171	333.537	23.338.914	22.898.954	439.960

De jaarrekening over het jaar 2017 eindigde met een positief resultaat van € 439.960, terwijl de jaarrekening over 2018 een positief resultaat te zien geeft van € 333.537.

Primair onderwijs

Het resultaat van de sector Primair Onderwijs is over 2018 € 188.166 hoger dan in 2017. Dat is ontstaan door hogere baten (€ 888.854) en hogere lasten (€ 700.689). Onder de toename van de baten wordt hierbij een hogere Rijksbijdrage van € 666.181 genoemd. Voor een belangrijk deel is deze toename veroorzaakt door prijsaanpassingen en de doorwerking in de Rijksbijdragen van de nieuwe CAO in

combinatie met hogere werkdrukmiddelen. Ook de overige baten zijn in 2018 hoger (€ 204.213). Dat wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door hogere inkomsten uit detachering van personeel. Verder is een kleine toename van de overige overheidsbijdrage (€ 18.458) te zien.

Bij de lasten is een toename van personeelskosten te zien van € 567.526. Voor het overgrote deel is dat het gevolg van de nieuwe CAO. De toename van de afschrijvingslasten bedraagt € 12.008. De oorzaak daarvan is te vinden in investeringen in onder meer meubilair voor de nieuw geopende scholen in Rasquert (Noordewier) en Eenrum (De Octopus). De huisvestingslasten zijn in 2018 € 155.347 hoger dan in 2017. Voor een deel is dat veroorzaakt door het nieuwe schoonmaakcontract. Verder zijn de overige huisvestingslasten € 166.317 hoger dan in 2017. De oorzaak daarvan ligt hoofdzakelijk in de kosten van de procesbegeleiding bij de nieuwbouw van het IKC in Eenrum. Voorts zijn er lagere lasten voor energie en dagelijks onderhoud te noteren.

Voortgezet onderwijs

Het resultaat van de sector Voortgezet Onderwijs is over 2018 € 212.055 lager dan in 2017. Dat is ontstaan door hogere baten (€ 206.667) en hogere lasten (€ 418.723). De ontvangen Rijksbijdragen zijn in 2018 € 312.924 lager dan in 2017 vnl. vanwege minder leerlingen op de peildatum dan in 2017. Daarentegen een nieuwe extra subsidie in het kader VMBO techniek van € 117.849. De ontvangen bedragen vanuit het Samenwerkingsverband zijn in 2018 € 215.456 hoger dan in 2017 vanwege andere systematiek en verdeling van deze gelden.

Bij de lasten is een kleine afname (€ 11.609) van de kosten voor personeel te zien. De kosten afschrijvingen zijn afgenomen met een bedrag van € 20.784. De huisvestingslasten namen toe met een bedrag van € 82.699 voornamelijk vanwege de dotatie voorziening welke met € 85.000 is verhoogd naar € 160.000

De hogere lasten bij overige instellingskosten, totaal € 309.548 meer dan in 2017, komen voornamelijk vanwege kosten lustrum , € 117.491, en omdat alle kosten van kantines en activiteiten leerlingen ad € 192.057 ingaande 2018 integraal in de AFAS boekhouding zijn geboekt. In de jaren hiervoor werden deze administraties in een separate boekhouding (SnelStart) gevoerd.

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 voor de komende drie jaren opgesteld:

Baten		Realisatie	Begroting			
		2018	2019	2020	2021	
3.1	(Rijks)bijdragen OCW	23.038	22.383	21.673	20.332	
3.2	Overige overheidsbijdragen	191	125	87	87	
3.5	Overige baten	1.075	544	490	486	
	Totaal baten	24.304	23.052	22.250	20.905	
Lasten		2018	2019	2020	2021	
4.1	Personele lasten	18.836	18.651	17.956	16.851	
4.2	Afschrijvingen	556	630	640	640	
4.3	Huisvestingslasten	1.614	1.399	1.443	1.443	
4.4	Overige instellingslasten	3.084	2.441	2.339	2.310	
	Totaal lasten	24.089	23.120	22.377	21.244	
	Financiële baten en lasten	119	114	114	114	
	Buitengewone lasten					
	Saldo baten en lasten	334	45	-13	-226	

Deze meerjarenbegroting geeft voor de komende drie jaren een dalende trend aan. Het beleid is om te werken met een sluitende begroting. In 2019 wordt gewerkt aan het sluitend krijgen van het meerjarenperspectief.

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		Begroting	
	2018	2019	2020	2021
Vaste activa				
Materiële vaste activa	3.396	3.889	3.963	4.018
Financiële vaste activa	4.350	4.350	4.350	4.350
Viottende activa				
Vorderingen	1.164	1.164	1.164	1.164
Liquide middelen	5.701	5.329	5.378	5.302
Totaal Activa	14.611	14.732	14.856	14.834
Passiva	Realisatie		Begroting	
	2018	2019	2020	2021
Eigen vermogen				
Algemene reserve	8.295	8.340	8.327	8.101
Bestemmingsreserve publiek	0	0	0	0
Bestemmingsreserve privaat	460	460	460	460
Voorzieningen	1.539	1.615	1.755	1.961
Kortlopende schulden	4.317	4.317	4.315	4.313
Totaal passiva	14.611	14.732	14.857	14.834

Meerjarenprognose Activa en Passiva L&E totaal

Volgens bovenstaand beeld zal het eigen vermogen na 2019 dalen. De intentie is echter bij de presentatie van de begroting 2020 een sluitende meerjarenbegroting te presenteren.

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	Realisatie		Begroting		Norm Don/ Inspectiekader
	2018	2019	2020	2021	
Solvabiliteit 2	70,0	68,0	68,0	68,0	>30%
Rentabiliteit	1,36%	0,20%	-0,06%	-1,07%	tussen 0 en 5%
Liquiditeit	1,59	1,50	1,52	1,50	tussen 0,5 en 1,5
Kapitalisatiefactor	55,63	59,15	61,83	65,67	35,00
- Financieringsfunctie	15,47	16,31	16,89	17,97	21,20
- Transactiefunctie	17,66	18,61	19,27	20,49	8,80
- Bufferfunctie	22,50	24,23	25,67	27,21	5,00
Weerstandsvermogen 2	35,82	37,95	39,25	40,68	
Personele lasten/rijksbijdragen	82%	83%	83%	83%	>95
Personele lasten/totale baten	78%	81%	81%	81%	>90
Huisvestingsratio	7%	6%	6%	7%	>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 2018 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 meerjaren-begroting. Dan zal het kengetal weer binnen de afgesproken grenzen komen.

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 op 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. Bufferliquiditeit / financiële buffer | 5,0% |
| 3. Transactieliquiditeit / transactiefunctie | 8,8% |

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.

Het weerstandsvermogen van het Schoolbestuur L&E ultimo 2018 kan als volgt worden weergegeven:

	Vermogen 31-12-2017	Mutatie	Resultaat 2018	Vermogen 31-12-2018	Baten 2018 (incl. fin. baten)	Weerstands vermogen
PO	4.308.880	-427.423	260.139	4.141.596		
VO	4.457.540	-392.384	89.433	4.154.589		
Bestuur en financiën	-819.807	819.807	0	0		
Privaat	474.970		-16.035	458.935		
Totaal	8.421.583	0	333.537	8.755.120	24.418.103	35,86%

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% en dit jaar 35,86%.

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

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:

2.4.1. Primair onderwijs

Het weerstandsvermogen van de sector primair onderwijs kan als volgt worden weergegeven:

	Werkelijk	Werkelijk	Begroting	Begroting	Begroting
	2018	2018	2019	2020	2021
Resultaat	71.974	260.138	28.964	107.840	21.912
Stand reserves ultimo	3.908.401	4.168.539	4.197.503	4.305.343	4.327.255
Baten	11.170.656	12.059.509	11.492.640	11.762.755	11.240.823
Weerstandsvermogen	34,99%	34,57%	36,52%	36,60%	38,50%

Gerelateerd aan de bandbreedte van het weerstandspercentage is de conclusie dat ultimo 2018 het weerstandsvermogen van de sector PO voldoende lijkt te zijn om de ingeschatte risico's op korte en middellange termijn op te vangen. Voor de komende jaren liggen de ingeschatte risico's met name op de volgende gebieden.

1. Het dalende aantal leerlingen.
Loopt de afname van het aantal leerlingen in de pas met de demografische prognoses, of zal er sprake zijn van een grotere daling?
2. Optimale realisatie van passend onderwijs en expertisecentrum.
Belangrijk is de hoogte van de inkomsten die ontvangen worden van het samenwerkingsverband om de ondersteuning van leerlingen te kunnen financieren. Als deze bedragen lager worden geeft dat een extra druk op de begroting.
3. Stagnatie nieuwbouw trajecten.
Mogelijke vertraging van nieuwbouw in bijvoorbeeld Leens, Brunwerd en Winsum heeft consequenties voor het onderhoud van de bestaande gebouwen (kapitaal verlies).
4. Versterkingsoperatie.
Door de ontstane schade door de aardbevingen is een versterkingsoperatie opgestart door de gemeente Eemsmond en grotendeels betaald door de NAM en de overheid. Naast het versterken c.q. vernieuwen van de gebouwen wordt ook een kwaliteitsimpuls aan de gebouwen gegeven. Het risico bestaat dat financieel een beroep op onze stichting zal worden gedaan.

2.4.2. Voortgezet onderwijs

Voor de komende jaren liggen de ingeschatte risico's voor het Voortgezet Onderwijs op de volgende gebieden:

1. Weerstandsvermogen van de sector

Het weerstandsvermogen van de sector VO ultimo 2017 kan als volgt worden weergegeven.

	Werkelijk	Werkelijk	Begroting	Begroting	Begroting
	2017	2018	2019	2020	2021
Resultaat	301.488	89.543	16.386	-121.281	-247.916
Stand reserves ultimo	4.039.534	4.129.077	4.145.463	4.024.182	3.776.266
Baten	11.170.656	12.034.494	11.526.475	10.454.329	9.630.934
Weerstandsvermogen	36,16%	34,31%	35,96%	38,49%	39,21%

Meerjarenprognose Baten en Lasten L&E VO

Ultimo 2018 bedraagt het weerstandsvermogen 37,7%. Gerelateerd aan de bandbreedte van het weerstandspercentage is de conclusie dat ultimo 2018 het weerstandsvermogen van de sector VO voldoende lijkt te zijn om de ingeschatte risico's op korte en middellange termijn op te vangen.

2. Huisvesting VO.

- Voor het onderhoud aan de gebouwen wordt Het Hogeland College ondersteund door Syplon. Zij stellen de onderhoudsplanningen op en coördineren het onderhoud.
- De aardbevingsproblematiek raakt ook de scholen van Het Hogeland College. Betreft de lokaties Warffum en Uithuizen. Onderzoek hiernaar is uitgevoerd maar besluiten zijn nog niet genomen.

3. Kwaliteitszorg VO.

Kwaliteitszorg in het VO bestaat uit drie delen:

- Kwaliteit van het onderwijsproces: hier wordt aan gewerkt door de gegevens over de opbrengsten te leggen naast het waarderingskader van de inspectie. Afdelingen formuleren doelstellingen naar aanleiding van die analyse.
- Kwaliteit van het personeel: door het doen van lesbezoeken en het voeren van voortgangs- en beoordelingsgesprekken wordt jaarlijks met ieder personeelslid gesproken over de stand van zaken. Docenten leveren voor het gesprek een portfolio met daarin in ieder geval leerlingen enquêtes aan. Vanuit die gesprekken worden afspraken gemaakt tot behoud/verbetering van de geconstateerde kwaliteit.
- Kwaliteit van de processen: binnen de directievergaderingen wordt gesproken over de kwaliteit van de processen binnen de school en de verbetering daarvan

Daarnaast worden tevredenheidsenquêtes afgenomen onder leerlingen, ouders en personeel.

4. Krimp

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 AOC Terra in Winsum.

Mede op basis van het marktonderzoek, dat Het Hogeland College in het voorjaar van 2018 heeft laten uitvoeren, zetten we de komende jaren in op behoud van een stabiele (zij het lagere) leerlingeninstroom. Dit doen we door de school te profileren op eigentijds kwaliteitsonderwijs en voortgaande onderwijsontwikkeling en door dit schoolprofiel krachtiger dan voorheen in de regio neer te zetten. De aanmelding voor het schooljaar 2019-2020 laat alvast een positief resultaat zien van de inspanningen tot nu toe.

Tegelijkertijd wordt in de komende jaren gewerkt aan toekomstscenario's voor een kleinere school, waarin we een nieuw evenwicht nastreven: een aantrekkelijk én betaalbaar onderwijsaanbod, een kleiner maar sterker medewerkersteam, een duidelijke plek in de regio in samenwerking met relevante partners. Voor de overgangsfase naar een nieuwe stabiele situatie wordt in 2019 een personeelsplan ontworpen om de terugloop in werkgelegenheid zo goed mogelijk te begeleiden.

Personele kengetallen volgens basisprognose (bron: VOION)

	werkelijk	prognose	prognose	prognose	prognose	prognose	prognose
Leerling aantallen	HHC 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
totaal	1261	1142	1063	1008	979	963	942
Personele bezetting in fte							
directie	6	5	5	4	4	4	4
OOP	93	74	69	65	63	62	61
OP	21	17	16	15	15	14	14
totaal	120	96	90	84	82	80	79

2.4.3. Conclusie Schoolbestuur L&E

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

	Werkelijk	Werkelijk	Begroting	Begroting	Begroting
	2017	2018	2019	2020	2021
Resultaat	439.961	333.645	45.350	-13.441	-226.004
Stand reserves ultimo	8.421.583	8.755.119	8.800.469	8.787.028	8.561.024
Baten	23.361.077	24.418.103	23.165.747	22.363.716	21.018.389
Weerstandsvermogen	36,05%	35,86%	37,99%	39,29%	40,73%

Ultimo 2018 bedraagt het weerstandsvermogen 35,85%. Gerelateerd aan de bandbreedte van het weerstandspercentage is de conclusie dat ultimo 2018 het weerstandsvermogen voldoende lijkt te zijn om de ingeschatte risico's op korte en middellange termijn op te 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 expiratedatum (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 2018. Vorig jaar was de verhouding 76% en 24%. Door de lage rendementen zijn de vrijgevallen obligaties in 2018 niet opnieuw belegd; in 2019 wordt dit opnieuw weer beoordeeld.

Het risicoprofiel is bij deze verdeling 'defensief'.

Het rendement dat over 2018 is behaald bedraagt 2,4%, dit bestaat uit rentebaten € 144.537 verminderd met € 30.315 aan financiële lasten.

3.2. Toedeling resultaat aan de sector PO en VO

In 2018 is het beleid ontwikkeld dat *Bestuur en financiën* geen eigen vermogen meer heeft. 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 2018 € 501.001 (2017 € 294.090).

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

In het vorige jaarverslag is metaforisch gebruik gemaakt van een bouwplaats om de ontwikkelingen van L&E PO weer te geven. Voortbordurend op dat beeld zien we nu, in 2018, de contouren van de eerste bouwlaag boven de grond uitkomen. Tussen de steigers, gereedschappen en werklui door zie je de gemaakte keuzes uit de ontwerpfase in contouren terugkomen. Zet je dit beeld om naar L&E PO, dan zien we dat het ingezette beleid bescheiden vorm gaat krijgen in de scholen. Met enthousiasme wordt nagedacht over de volgende stap, komt energie en creativiteit vrij en gaan gesprekken over de verdieping van het vakmanschap. Het inzicht en vertrouwen neemt toe dat we samen iets moois aan het bouwen zijn. Vooral dat laatste, het versterkte gezamenlijk vertrouwen (collective efficacy) dat we vorig jaar al signaleerden, zien we in 2018 groeien.

Tegelijkertijd realiseren we ons dat er nog veel te doen is, voordat we de comfortabel gebruik kunnen maken van hetgeen wat we aan het bouwen zijn. Uiteraard stuiten we op knelpunten, zijn we soms te ongeduldig, maar: we zijn op stap en bewegen in de goede richting. Dat vinden wij niet alleen, dat vind ook de inspectie van het onderwijs, die dit jaar het vierjaarlijks bestuursonderzoek uitvoerde. De bevindingen zijn op hun en onze website te lezen. In de kern zijn kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en verantwoording en dialoog als voldoende beoordeeld. Ook voldoet het bestuur aan de eisen voor financiële continuïteit, doelmatigheid en rechtmatigheid. Bovendien constateerde de inspectie dat het bestuur een goed beeld heeft voor de sterke en minder ontwikkelde onderdelen. Voor dat laatste constateren zij dat het bestuur zich planmatig ontwikkelt in de juiste richting. Het bestuur is "in control". Alle verificatieonderzoeken op de scholen leverden een positief beeld op. Eind 2018 hadden alle basisscholen het basisarrangement van de Inspectie van Onderwijs. Samengevat, het onderwijs is in de basis op orde en er wordt ruimte gezien voor verdieping en verbreding. Of, in andere woorden, de voorwaarden zijn gunstig voor de volgende, verdiepende en gewenste stap.

4.2. Strategie en beleid

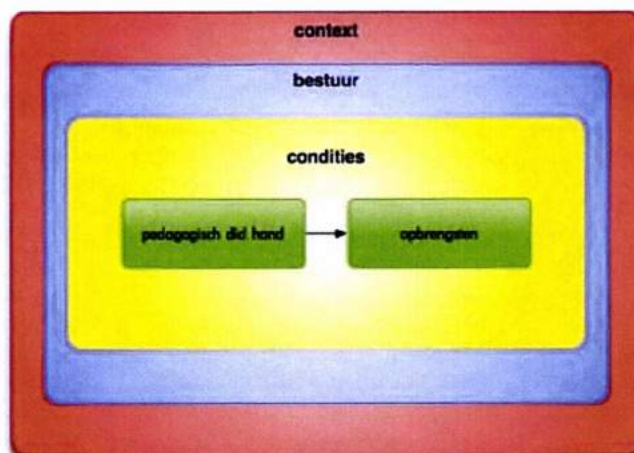
Leeswijzer voor deze paragraaf

Vorig jaar werd aangekondigd dat het jaarplan 2018 en daarmee het jaarverslag over 2018 een andere opzet zouden hebben. De nu gepresenteerde opzet volgt de lijn van de integrale managementrapportages die periodiek zijn aangeboden aan de toezichthoudende leden van het bestuur.

Die opzet volgt op zijn beurt weer het jaarplan 2018 dat bij de begroting 2018 is vastgesteld. Daarin wordt de inhoudelijke ontwikkeling geschetst. Deze kwaliteitsontwikkeling is gebaseerd op het *Kwaliteitsbeeld*¹ aangevuld met andere data uit bijvoorbeeld de tevredenheidsspeilingen 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.

¹ Kwaliteitsbeeld, juni 2017

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 2018 op de 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 verwarren met leerresultaten) van het onderwijs aan kinderen te verhogen. Eveneens blijkt uit het *Kwaliteitsbeeld* dat de didactiek aan scherpere 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 2018 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 onderwijs

Omschrijving in jaarplan

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.

Wat heeft het opgeleverd?

Op de diverse scholen heeft de didactiek (en dan met name de effectiviteit van de instructie en het onderwijs in denken en strategieën) het afgelopen jaar een impuls gekregen. Voor deze "technische" vaardigheden is verbinding gelegd met de vakinhoudelijke principes. Een voorbeeld ter verduidelijking: bij rekenen en wiskunde (vakdidactiek) heeft het geven van feedback aan leerlingen (technische vaardigheid) centraal gestaan. Het enthousiasme over deze manier van werken is groot: leerkrachten zijn inhoudelijk met hun vak bezig. 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. Daarbij moet het formuleren van doelen, in termen van effecten en/of resultaten strikter. Het tweede aandachtspunt is de invulling van de coachende rol van de schoolleiding en de intern begeleider tijdens het verbeteringsproces. Dit duo moet observeren, vragen stellen en dan de juiste volgende stap voor het team bepalen waaraan behoefte is voor een zinvol vervolg. In de praktijk lijkt dit lastig te plannen en het vergt zowel vergaande kennis van de vakinhoud als van veranderingsprocessen, (coachende) vaardigheden en een meer onderzoekende attitude dan een uitvoerende. Over dat laatste: in zijn algemeenheid blijkt dat directies het lastig vinden om deze procesrol niet te sturend te hanteren. In diverse gesprekken met de directies is nagegaan welke specifieke knelpunten op dit onderdeel ervaren worden en zijn suggesties gedaan om toch het gewenste effect te kunnen bereiken. Samenvattend kun je zeggen dat we winst zien op dit terrein, omdat de aanvliegroute waarop onderwijsvernieuwing op de scholen plaatsvindt, sterk is veranderd. Het gaat meer over ander leerkrachtgedrag, dan over organisatie en materialen.

Kijkend naar alle scholen dan zien we uiteraard verschillen. Die verschillen zijn soms verklaarbaar uit externe factoren (bijvoorbeeld: wisseling van personeel), maar ook in denkkraft, 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 van elkaar te leren, het vergroten van kennis van wat er toe doet en het inzetten van activiteiten die "dwingen" om te reflecteren. Ook het periodieke schoolbezoek, een gesprek tussen de directie en de directeur bestuurder, dat minimaal drie keer per jaar plaatsvindt, vervult hier een rol in. Ten slotte draagt de manier waarop we omgaan met ervaren knelpunten (bijvoorbeeld zoals bij de referentieniveaus, zorgstructuur en de professionele cultuur) bij aan een onderzoekende houding. Door minder uit te gaan van aannames en door het betrekken van relevante raakvlakken waar het knelpunt te maken heeft, in een min of meer gesystemiseerd onderzoek, vervullen we gezamenlijk een soort voorbeeldrol.

De uitkomsten van het onderzoek naar de professionele cultuur op de scholen en de hechtheid van het schoolnetwerk (daarover verderop meer; zie *onderzoek naar de condities*) zijn met en op alle scholen besproken. De opbrengsten en de kwaliteit van de didactiek spelen een belangrijke rol in het bepalen van de kernontwikkeling van de school ("wat gaan we aanpakken"). De analyse van de professionele cultuur gebruikt de school voor de manier waarop ze die verandering gaan invoeren ("hoe gaan we dat aanpakken"): het concretiseren van het implementatietraject en de keuzes van interventies. Ook dat levert een bijdrage aan een meer onderzoekende houding.

De evaluatie van de ondersteuning aan leerlingen

Omschrijving in het jaarplan

Zowel de organisatie als de inhoudelijke ontwikkeling van de ondersteuning zullen in de eerste helft van 2018 geëvalueerd worden. In het nieuwe schooljaar kan dan gestart worden in een vernieuwde structuur. Vervolgens kan in die nieuwe structuur de inhoudelijke vernieuwing beslag krijgen. De

ontwikkeling van de zogenoemde basisondersteuning krijgt inmiddels vorm in de verschillende schooljaarplannen van de scholen. In het najaar van 2018 kan dan de versterking hiervan plaatsvinden in de vernieuwde zorgstructuur.

Doel: aan het eind van het schooljaar 2017/18 zal, op basis van een sterkte/zwakte analyse, de ondersteuning voor leerlingen in het PO functioneel zijn ingericht. Aan het eind van het jaar zal de implementatie en de monitoring van de nieuwe structuur gestart zijn. We zullen de evaluatie in eigen beheer uitvoeren, juist om dieper inzicht te krijgen in wat er speelt, wat we willen en hoe we het willen. De benodigde expertise is aanwezig en daarom zijn hier geen bedragen voor in de begroting opgenomen. Een masterstudent zal ons hierbij ondersteunen.

Wat heeft het opgeleverd?

Nadat een student onderwijskunde van de RuG haar onderzoek naar de huidige zorgstructuur heeft afgerond en de rapportage ervan breed besproken is, trekken we samen de conclusie dat de visie op ondersteuning herijkt moet worden als gevolg van ontwikkelingen van passend onderwijs, maar ook omdat we de didactiek aan het versterken zijn. Een tweede verbeterlijn is dat positie van het BOT (bovenschools ondersteuningsteam) ten opzichte van de intern begeleiders duidelijker moet. Doordat we een ander type IB-er hebben benoemd dan een aantal jaren geleden, verdienen taken, verantwoordelijkheden en rollen opnieuw aandacht. Uit de verschillende functiegroepen is een werkgroep geformeerd. Die werkgroep doet voorstellen voor een meer functionele structuur, die past bij de wijze waarop we veranderingen vormgeven (zie ook *verdiepende didactiek en onderzoekend onderwijs*). De visie op zorg/ondersteuning heeft vorm gekregen in het zogenoemde Routingdocument (hoe werkt de extra ondersteuning aan leerlingen). In het verlengde daarvan is een Arrangementenboek gemaakt (welke arrangementen kunnen we leerlingen en scholen aanbieden?). In dat laatste document staat ook precies wie wat doet. Het herijken van de visie is afgerond. De vervolgstap om dit praktisch te vertalen naar taken en verantwoordelijkheden zal een vervolg krijgen in 2019.

Samenwerking op het gebied van extra ondersteuning aan leerlingen wordt bij het samenwerkingsverband en het ondersteuningsteam van het VCPO-NG gezocht en (soms) gevonden.

Ouders betrekken

Omschrijving in het jaarplan

Ouders zijn belangrijke partners van de school, zij leveren een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling. Doel: in de schooljaarplannen 2018/19 van de scholen geven zij aan hoe zij de ontwikkeling voor zich ziet; waarbij zij rekening houdt met de uitkomsten van de meest recente tevredenheidspelling en de wensen van de MR. Daar waar wenselijk/noodzakelijk zijn kosten opgenomen in de begroting van de school.

Wat heeft het opgeleverd?

Dit heeft zich vooral op schoolniveau afgespeeld. Sectorbreed was hiervoor geen specifieke aandacht gepland. Eind 2018 is een nieuwe tevredenheidspelling gehouden. In het eerste kwartaal 2019 verwachten we de rapportages, zowel op school- als bestuursniveau. Wellicht dat hier ontwikkelpunten naar voren komen, die sectorbreed wel aandacht verdienen.

ICT

Omschrijving in het jaarplan

Vanuit het ICT-beleidsplan staan de volgende ontwikkelingen op stapel. Vervangen van devices, daar waar nodig uitbreiden. In april 2018 wordt een inspiratiedag georganiseerd, waarin de scholen, die verschillende startniveaus hebben, verleid worden om een volgende stap te zetten op dit terrein. Daarnaast zal de deskundigheidsbevordering van de ICT-werkgroep moeten worden overgedragen aan de school. Doel: de uitkomsten van de inspiratiedag zullen zichtbaar zijn in de schooljaarplannen (2018/19) van de verschillende scholen. De werkgroep ICT zal, op grond van de uitkomsten van de inspiratiedag dag en de plannen van de afzonderlijke scholen, haar beleidsplan actualiseren.

Het beheer van hard- en software is van de werkgroep overgedragen aan de scholen.

Wat heeft het opgeleverd?

De onderwijsdag stond geheel in het teken van ICT. Het is een succes geweest. Teams zijn in aanraking gekomen met diverse mogelijkheden om een volgende stap te zetten in het gebruik van ICT voor leerlingen en medewerkers. De migratie naar Office 365 heeft vanaf het tweede kwartaal volop aandacht gehad. Dit proces is niet naar wens verlopen, waardoor irritatie en vertraging is ontstaan. De migratie staat op het punt om afgerond te worden. Het beheer, vervanging en aanschaf van hardware loopt vanaf het nieuwe schooljaar niet meer via de werkgroep, maar per school. In het laatste kwartaal hebben we de onderhoudsfunctionaris aangesteld die oproepbaar is bij storingen. De afhandeling van klachten werkte verre van optimaal.

Het vergroten van het beleidsvoerend vermogen

Omschrijving in het jaarplan

Door het versterken van de regulatieve cyclus moet de professionalisering toenemen. In het schooljaar 2017/18 zal elke school opnieuw een zelfevaluatie uitvoeren, waarin ditmaal 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.

Wat heeft het opgeleverd?

Zoals in april 2018 al gemeld is, is op grond van de ervaringen tijdens de scholing over een betekenisvolle zelfevaluatie en de kenmerken van een goede les, besloten om in 2018 geen zelfevaluatie per school uit te voeren. In het nieuwe beleidsjaar zullen we tijd reserveren in het directieoverleg om in een meer begeleide uitvoering de zelfevaluatie te stand te laten komen. Het van elkaar leren, feedback geven en ideeën opdoen, evenals het geven van (achtergrond) informatie op het juiste ogenblik staat centraal. Dat wil niet zeggen dat we op het gebied van beleidsvoerend vermogen geen vooruitgang hebben geboekt. Die voortuitgang is voor derden moeilijk inzichtelijk te maken. Met een analyse van de rapportages van de zelfevaluatie zou dat makkelijker zijn.

Het voeren van de periodieke schoolbezoeken, zoals eerder al is aangegeven, is eveneens een interventie om het gewenste doel uit het Kwaliteitsbeeld te bereiken. Het is een goed moment om nieuwe impulsen –op maat- te geven en te ervaren waar behoeftes liggen (kennis, vaardigheden en attitude). Die input uit de bilaterale gesprekken gebruiken we om scholingen en/of trainingen te organiseren.

Personeel

Omschrijving in het jaarplan

L&E PO gaat beleid ontwikkelen en uitvoeren op het gebied van meer LB functies, verzuim en werkdruk (die laatste twee zijn onderdeel van Plan Verzuim, dat samen met het Vervangingsfonds wordt uitgevoerd). Aan het begin van het schooljaar 2018/19 wordt gestart met de uitvoering van de plannen voor zowel functiedifferentiatie als Plan Verzuim.

Wat heeft het opgeleverd?

In de laatste IMR (integrale managementrapportage) hebben we aangegeven dat we twijfelden aan de betrouwbaarheid van de verzuimcijfers. Uiteraard is hier actie op ondernomen. Uit dat onderzoek bleek dat het algemene beeld dat de cijfers toch wel betrouwbaar bleken te zijn. In een enkel geval zijn er dubbeltellingen geweest.

Het totale verzuim L&E PO is hoger dan landelijk. Aan het eind van 2018 is een eerste analyse gemaakt van de cijfers. Die analyse wordt gecompliceerder door de privacywetgeving. Uit die analyse kunnen we twee voorzichtige conclusies trekken. Op de eerste plaats blijkt dat, waar we hoog verzuim constateren, dit in de meeste gevallen niet arbeidsgerelateerd is. De tweede conclusie is dat de wet van de kleine aantallen (in dit geval van medewerkers op een school) ook hier zijn beperking laat zien.

Maar dit alles weerhoudt ons er niet van in de komende managementrapportages de verzuimcijfers scherp te monitoren, want het verzuimpercentage is te hoog.

Op grond de uitwerking van Plan V hebben we nieuw verzuimbeleid geschreven, dat instemming heeft gekregen van de GMR. De gesprekstrainingen en het geprotocoleerd werken in verzuimgevallen hebben aandacht gehad. Een laatste stap uit Plan V dient nog gemaakt te worden: evaluatie van de Arbo-dienst.

In de nieuwe cao is het stimuleringsbeleid van functiedifferentiatie, dat in het jargon *functiemix* genoemd wordt (meer leraren in LB functies) komen te vervallen. Alle leraren hebben grofweg een schaal erbij gekregen.

De verschillende scholen hebben het budget dat beschikbaar is gekomen voor verlichting van de werkdruk in samenspraak met de MR van de school ingezet. De keuzes, zoals te verwachten viel, zijn zeer divers. Een greep uit de gekozen inzet: onderwijsassistenten, muziekdocenten, Remedial teaching, conciërges en dergelijke

Het bestuursformatieplan (BFP), die de beschikbare formatie voor een schooljaar verdeelt over de verschillende scholen, is opnieuw tijdig aan de GMR aangeboden. Het proces dat eraan vooraf is gegaan is goed verlopen. En net als vorig jaar hebben we, binnen de begroting, de wensen van de scholen voor extra formatie kunnen toekennen.

De krapte op de arbeidsmarkt werd vlak voor de zomervakantie, toch engszins verrassend, zichtbaar. In tegenstelling tot de Randstad lukte het ons wel om de formatie -op een uitzondering na- tijdig rond te hebben. Met het Regionaal Transfer Centrum (RTC), een samenwerkingsverband van schoolbesturen in de Provincie Groningen, nemen we maatregelen om aantrekkelijk te zijn voor kandidaat-personeel. Dat betekent dat het RTC ene andere doelstelling moet krijgen. Een aantal jaren geleden is het RTC opgericht om boventallig personeel zoveel mogelijk te herplaatsen.

Planvorming strategisch plan 2019-2023

Omschrijving in het jaarplan

De houdbaarheidsdatum van het huidige koersplan (PO en VO) is nagenoeg verstreken. Voor de begroting 2019 zal een nieuw strategisch plan voor L&E vastgesteld moeten worden. In januari 2018 is een routekaart vastgesteld om tot een dergelijk strategisch plan te komen. Doel is om aan het eind van 2018 over een Strategisch Plan L&E te beschikken voor de komende vier jaar.

Wat heeft het opgeleverd?

De tekst uit april is eind 2018 nog van toepassing: doordat L&E in de breedte niet op volle sterkte was/is, heeft dit onderwerp niet de verwachte aandacht gehad. In 2019 zal dit onderwerp opgepakt worden. Tot die tijd is de werkingsduur van het huidige Koersplan verlengd.

Onderzoek naar de condities

Omschrijving in het jaarplan

Uit het *Kwaliteitsbeeld* bleek dat data over de schoolcondities (professionele cultuur, interne communicatie, intern en extern vertrouwen, onderwijskundige aansturing) nauwelijks voorhanden is. In 2018 willen we deze terreinen onderzoeken. Als de data vervolgens beschikbaar is, zal dat de schoolleiding beter in staat stellen om dit praktisch te kunnen inzetten ten behoeve van een effectieve schoolontwikkeling. Doel: in de schoolplannen vanaf het schooljaar 2018 zal het implementatieproces herkenbaar worden ingericht mede naar aanleiding van de kennis die is opgedaan van het onderzoek naar de condities.

Wat heeft het opgeleverd?

Nadat de scholen de resultaten hebben ontvangen over professionele leeractiviteiten en de samenwerking tussen leerkrachten, is in een scholingsmoment de wijze besproken om de resultaten goed te kunnen duiden en in te kunnen zetten voor het volgende schooljaarplan. Vervolgens is met elke directeur/schoolleider een gesprek gevoerd waarin nader is ingegaan op hun situatie. Drie vragen

stonden centraal: welke conclusies trek jij? Wat betekent dat voor je schoolontwikkeling en hoe ga je over de resultaten van het onderzoek met je team in gesprek? De conclusies uit de individuele gesprekken hebben vervolgens een plek gekregen in de schooljaarplannen en dan met name in de wijze waarop (hoe) de gestelde schooldoelen bereikt gaan worden (implementatie en interventies).

Van alle gesprekken en rapportages is een rapport verschenen, dat als nu-meting dient. De verwachting is om een dergelijk onderzoek over vier jaar te herhalen en dan te zien waar L&E PO staat.

Ontwikkeling van het staffureau

Omschrijving in het jaarplan

De ontwikkeling van het staffureau (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), het verhelderen van systemen, structuren en het inslijpen van werkwijzen in de organisatie (routines) zal het komend jaar verder uitgebouwd 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.

Wat heeft het opgeleverd?

Vlak voor de zomervakantie constateerden we in het directieoverleg stagnatie in het verbeteringsproces van de interne organisatie. Een gezamenlijk beeld van welke stap in het proces wilden zetten en hoe we dat wilden doen ontbrak. Afgesproken werd om in de eerste schoolweek met de directeuren te bezien wat er niet optimaal loopt, wat prioriteit heeft en hoe we vervolgens onze wensen willen gaan realiseren. In een vervolgbijschikking met alle leidinggevenden, stafleden en administratief medewerkers is een soortgelijke bijeenkomst georganiseerd. Tijdens die bijeenkomst zijn acties geformuleerd voor de korte en lange termijn. Voor de quick-wins zijn vervolgens werkgroepen samengesteld die aan het werk zijn gegaan met oplossingen. De eerste resultaten zijn al geboekt. De verdere uitwerking wordt in het eerste kwartaal van 2019 verwacht. Een belangrijke uitkomst is dat de interventie in ieder geval weer positieve energie heeft teruggebracht in het noodzakelijke verbeterproces.

Met de directeuren en het staffureau is –in een aantal sessies- de begrotingscyclus nader belicht. Het doel is om dat financiële proces goed te laten aansluiten bij de werkwijze van de leidinggevenden, zodat zij zo min mogelijk “last” hebben van administratieve handelingen, maar dat tegelijkertijd de vrijheidsgraden van schooleigen beleidskeuzen zodanig zijn opgerekt dat zij de inhoudelijke ontwikkeling van de school ondersteunen en passen bij het financiële beleid van de stichting. Het traject is nog niet afgesloten, maar loopt keurig op schema, zodat we eventuele keuzes kunnen effectueren in de begroting van 2020.

Het traject jaarverslag/jaarrekening van L&E is, zoals in de vorige IMR werd geschreven, niet naar tevredenheid gelopen. In de eerste week na de vakantie hebben we met betrokkenen kort teruggeblift op het afgelopen jaar en vervolgens afspraken gemaakt over de rolverdeling en planning voor het komend jaar. Dat was een goed overleg, dat vertrouwen en motivatie geeft voor de uitvoering van de volgende cyclus. Het proces van het opmaken van de Tussentijdse Rapportage 2018, waarin we voor het eerst een beeld schetsen van de financiële ontwikkelingen in 2018, voedt dit vertrouwen.

Evaluatie projectscholen

Omschrijving in het jaarplan

In 2017 is met de betreffende medezeggenschapsraden en directeuren gestart met het opzetten van een degelijke evaluatie van de scholen die in 2015 de kans hebben gekregen om het bestaansrecht te verwerven. Eerst wordt de procedure opgesteld, de onderzoeksvraag geformuleerd en deelvragen opgesteld. Daarna zullen die geoperationaliseerd moeten worden. Vervolgens moet een beslissing worden genomen over wie welk deel van de evaluatie gaan uitvoeren en hoe de weging van de uitkomsten zal zijn.

Een projectgroep, waarin van elke school een teamlid, een ouder en de schoolleiding en de directeur bestuurder zitting hebben, zal dit verder uitwerken. Op voorhand is ondersteuning gevraagd aan de

Rijksuniversiteit Groningen. Doel: aan het eind van het jaar is het onderzoeksplan gereed en is de uitvoering ervan gestart.

Wat heeft het opgeleverd?

Het onderzoek is afgerond en de werkgroep opgeheven. Dat betekent dat de "status aparte" voor de projectscholen is opgeven. Dat besluit is dat zeer positief ontvangen.

Samenwerking met VCPO-NG

Omschrijving in het jaarplan

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.

Wat heeft het opgeleverd?

Op een aantal terreinen is de samenwerking met VCPO-NG geïntensiveerd. Zo organiseren we samen een taalklas in Winsum, waar ook leerlingen van andere besturen leerlingen welkom zijn als er plaats is. Ook bij de leerlingenzorg (zoals eerder is aangeven) werken we samen door gebruik te maken van elkaars expertise en van bevoegdheden (GZ Psycholoog). Verder werken we zowel praktisch als inhoudelijk samen bij het scholenprogramma bevestigingsbestendige gebouwen, bij het betrekken van een nieuw gebouw als de Marciaborg. Eind 2018 is een afspraak gemaakt om de leden van de "raden van toezicht" met elkaar kennis te maken.

De evaluatie van de samenwerkingsschool in Roodeschool heeft plaatsgevonden. Daaruit blijkt dat iedereen (leerlingen, ouders en medewerkers) zeer tevreden zijn.

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 kan de Citoscore zijn en -meer recent- zijn de daarvan afgeleide referentieniveaus dat zeker ook. In het onderstaande overzicht zijn de gemiddelde Citoscores over de afgelopen vijf jaar opgenomen. Later in deze paragraaf presenteren we de referentieniveaus van de afgelopen twee jaar.

	Landelijk gemiddelde	L&E PO
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

Belangrijker dan de verzamelde gegevens van L&E PO 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. Conclusie uit die analyse zijn een belangrijke factor bij het formuleren van beleid. Bezien we de gemiddelde eindscores van de afzonderlijke scholen dan valt voorzichtig de conclusie te trekken dat de scores per jaar sterk wisselen. Dit zagen we ook in het *Kwaliteitsbeeld* (2017). Daarbij maken we wel de kanttekening dat L&E een groot aantal scholen kent met kleine eindgroepen. De gemiddelde leerresultaten van een school met dergelijke kleine

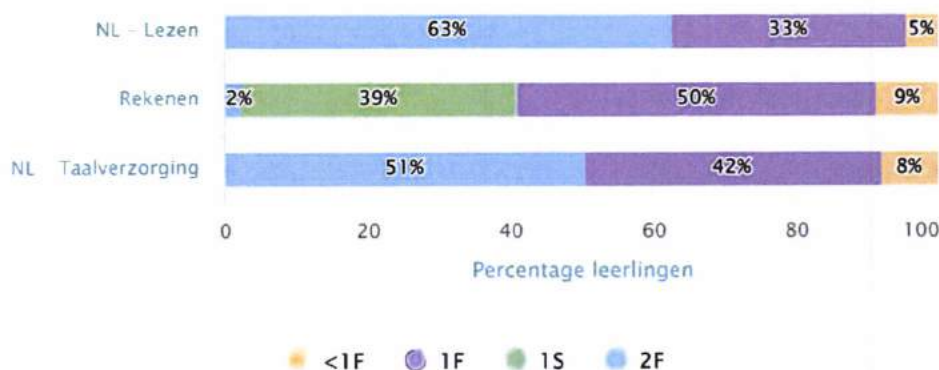
eindgroepen zijn extra gevoelig voor individuele scores. Dit geldt uiteraard voor zowel (zeer) hoge als (zeer) lage scores.

Dit jaar ontvingen we de resultaten van het onderzoek dat het *GION* (een afdeling van de *RuG*) doet naar de leerresultaten en dan met name van de groei (leerwinst) ervan gedurende de schoolperiode. Deze grafieken, die leerwinst laten zien voor rekenen, lezen en spelling in de groepen 3-5 en 6-8, kunnen een ander perspectief geven aan de overige beschikbare data, zodat scholen effectiever kunnen interveniëren. Het is jammer dat de leerwinstoverzichten eenmalig beschikbaar zijn, zodat van een structurele inzet geen sprake is.

Wel structureel beschikbaar zijn de referentieniveaus². Zij geven op een andere manier een beeld van de kwaliteit van het onderwijs. Het volgende jaarverslag zal eerst de referentieniveaus en daarna de Citoscores gaan presenteren.

Uit onderstaande grafieken³ van de referentieniveaus 2016-2017 en 2017-2018 valt op te maken dat de percentages leerlingen van L&E PO dat niet het vereiste 1F-niveau (minimumdoelen voor het einde van de basisschool) haalt voor zowel lezen, als rekenen en in 2017 ook voor taalverzorging hoger is dan het landelijke gemiddelde (resp. 2%, 7% en 4%). Omdat de referentieniveaus voortkomen uit de Citotoetsen is het niet verwonderlijk dat de beide grafieken verschillen, omdat we al eerder vaststelden dat de Citoscores (sterk) variëren. De verschillen, zoals de scherpe daling van het percentage leerlingen dat het vereiste niveau van 1F niet haalt (van 8% naar 2%) of de stijging van de percentages leerlingen die het tweede niveau halen, lijken op het eerste gezicht niet anders dan uit leerlingenkenmerken te verklaren.

Referentieniveaus

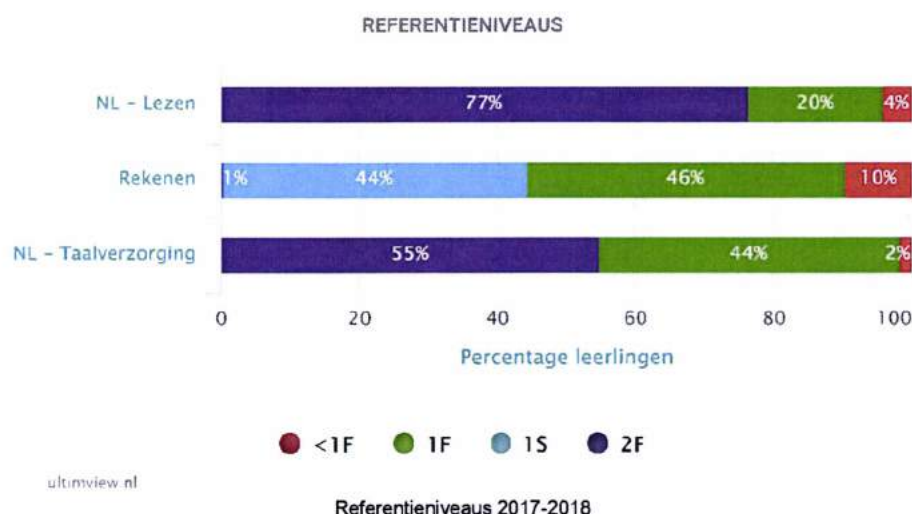


ultimview.nl

Referentieniveaus 2016-2017

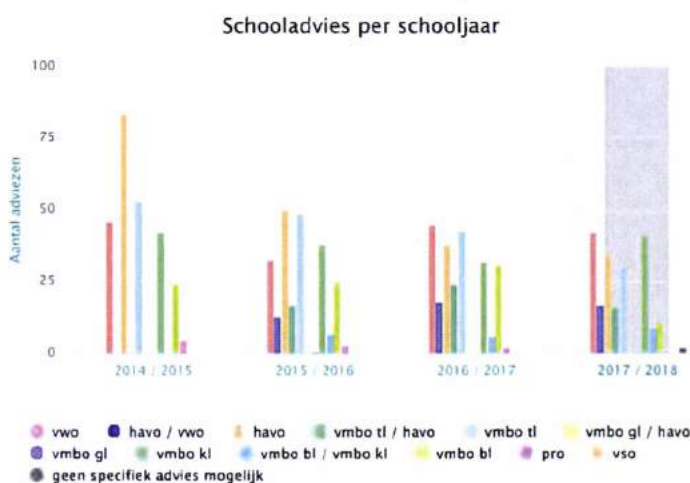
² Rapportage referentieniveaus 2016-2017, College van Toetsen en Examens, november 2017

³ Let op: de legenda in beide grafieken zijn verschillend weergegeven door de uitgever.



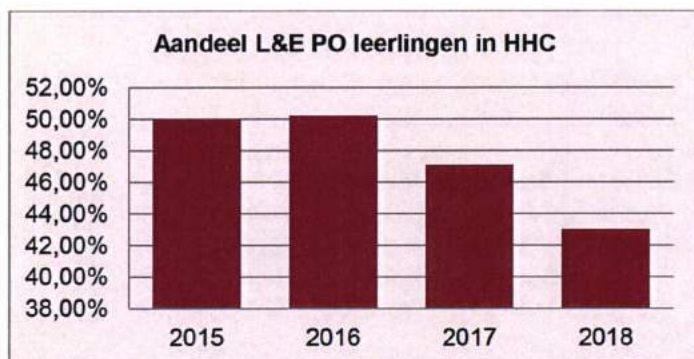
4.3.2. Vervolgonderwijs

Onderstaande tabel geeft de adviezen weer die de L&E-basisscholen aan haar leerlingen in groep 8 heeft gegeven voor het voortgezet onderwijs in 2015 tot en met 2018. De conclusie daarbij is het beeld van de laatste twee schooljaren redelijk overeenkomen. Verder ontvangen de scholen een 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 eveneens een rol in de datamuurbespreking. Ook het doel is gelijk: het effectiever kunnen interveniëren.



Adviezen basisschool 2016-2018

Het aandeel leerlingen dat van L&E PO naar *Het Hogeland College* (HHC) uitstroomt is iets gedaald, zoals blijkt uit de volgende grafiek. Conclusies die uit het marktaandeelonderzoek dat in opdracht van HHC is uitgevoerd naar voren komen die betrekking hebben op het basisonderwijs, zullen we zeker ter harte nemen.



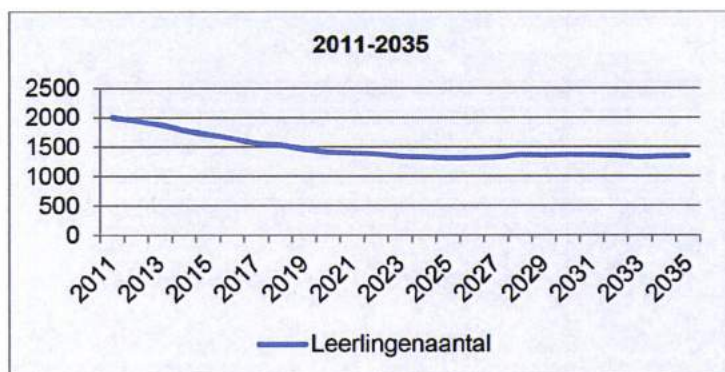
Percentage leerlingen van een L&E-basisschool naar HHC

Eind vorig schooljaar (augustus 2018) is van alle leerlingen die groep 8 van een L&E school verlaten 43% naar HHC gegaan. We verwachten dat door een intensievere samenwerking, zoals bijvoorbeeld in het project *TaalTil*, dat een betere overgang van PO naar VO tot doel heeft, dit percentage de komende jaren zal toenemen.

4.4. Schoolgegevens

4.4.1. Ontwikkeling leerlingaantallen

Onderstaande grafiek geeft de leerlingentelling (incl. *nbs De Sterren*) van 2011 tot 2018 weer en de prognose van *DUO* vanaf 2019 tot en met 2035.

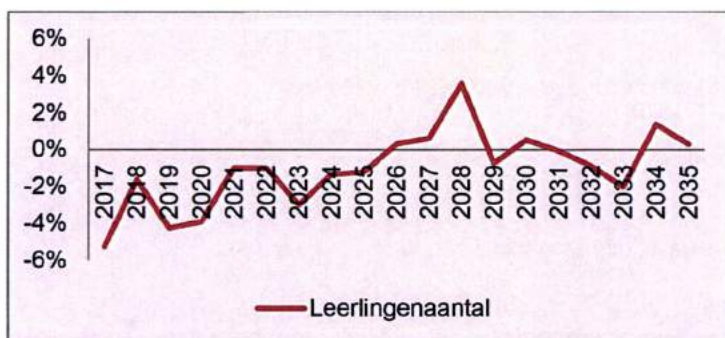


Ontwikkeling en prognose leerlingenaantal

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%⁴.

De ontwikkeling van het leerlingenaantal in procenten per jaar van 2017 tot 2035.

⁴ Opgemerkt wordt dat de prognose geen rekening houdt met fusiescholen, zoals *sws De Dobbe* (de *sws* in Roodeschool, waarin ook leerlingen van de voormalige *cbs H.H. Simonides* zitten) en het samengaan van *obs Solte Campe* en de *cbs Ichthus* in Zoutkamp. Gemakshalve kunnen deze aantallen tegen elkaar worden weggestreept; *obs Solte Campe* leerlingen zullen mee gaan tellen bij het *VCPO-NG* terwijl de leerlingen van *Simonides* hier nog niet bij opgenomen zijn.



Ontwikkeling en prognose leerlingenaantal in %

Tot 2026 zien we een daling van gemiddeld ongeveer 2% per jaar, daarna is het leerlingenaantal redelijk stabiel (gemiddeld 1343 leerlingen in de laatste tien jaren).

4.4.2. Gemiddelde schoolgrootte

De gemiddelde schoolgrootte van onze scholen is laag. De gemiddelde schoolgrootte lag in 2015 op 99 leerlingen en daarmee ruim onder de 145 leerlingen die in de bekostiging als grens wordt gezien van kleine scholen. De stijging van de gemiddelde schoolgrootte in 2015 wordt veroorzaakt door verschillende samenvoegingen intern. Vanaf 2016 zijn er twee samenwerkingsscholen ontstaan in samenwerking met het VCPO-NG. Op 1 augustus 2016 is sws *De Dobbe* (voorheen OBS Roodschou en cbs *Simonides*) toegevoegd onder het bestuur van L&E.

Obs Solte Campe, die gefuseerd is met cbs *Ichthus* tot sws *De Zoutkamperril*, valt met ingang van 1 augustus 2017 onder het bestuur van VCPO-NG.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gemiddelde schoolgrootte	89	89	99	92	91	89

Ontwikkeling gemiddelde schoolgrootte (incl. NBS De Sterren)

4.2.4. Personeel

Strategisch personeelsbeleid

In 2018 is het aantal medewerkers dat via payroll aan het werk is bij L&E PO sterk verminderd. Op peildatum 31 december 2018 was voor de omvang van 3,4 fte ingezet via payroll, 2,1 fte hiervan betreft OOP en de overige 1,3 is OP. Een analyse in het eerste kwartaal van 2018 wees uit dat een dergelijke vermindering een juiste balans leek te zijn tussen goed werkgeverschap, de verwachte prognose van het dalend aantal leerlingen en het huidige personeelsbestand.

Evenals vorig jaar is het formatieproces geëvalueerd. De werkwijze van vorige keer is aangehouden. De rapportage is eind 2018 uitgebracht. Op een aantal gebieden in verandering in de toedeling aangebracht. Zo is een extra ruimte van 8% gecreëerd om te voorkomen dat jaarlijks grote schommelingen in de formatie plaatsvinden. Over dit beleid is instemming met de GMR en past binnen de (meerjaren)begroting.

Scholing

Met een medewerker van het vervangingsfonds heeft de werkgroep personeel een verzuimplan (Plan V) opgesteld. In de werkgroep zit een directeur, een schoolleider, medewerkers P&O en een leerkracht/GMR-lid. In 2018 is dit beleid voorgelegd aan de directeuren en vervolgens aan de GMR. In 2019 wordt dit beleid geëvalueerd.

Mobiliteit en ziekteverzuim

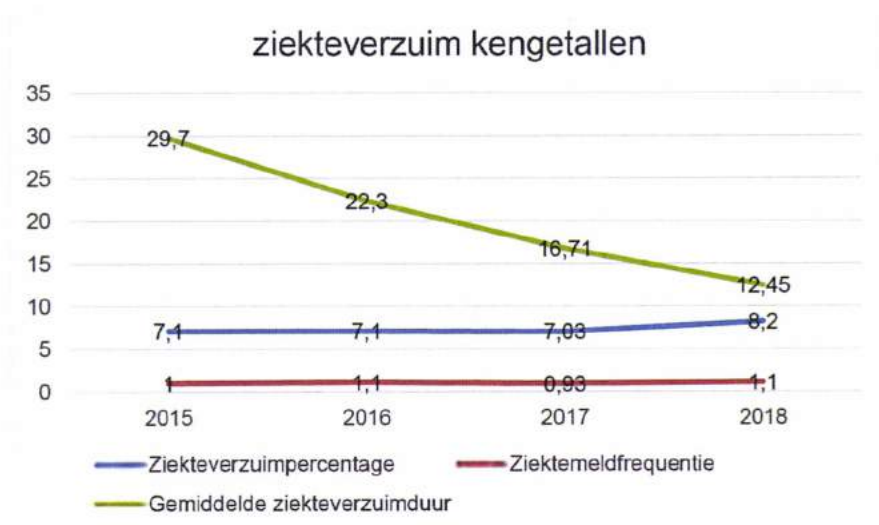
Het mobiliteit- en taakbeleid is vastgesteld, met instemming van de P-GMR.

Funciemix

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

Personele kengetallen

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

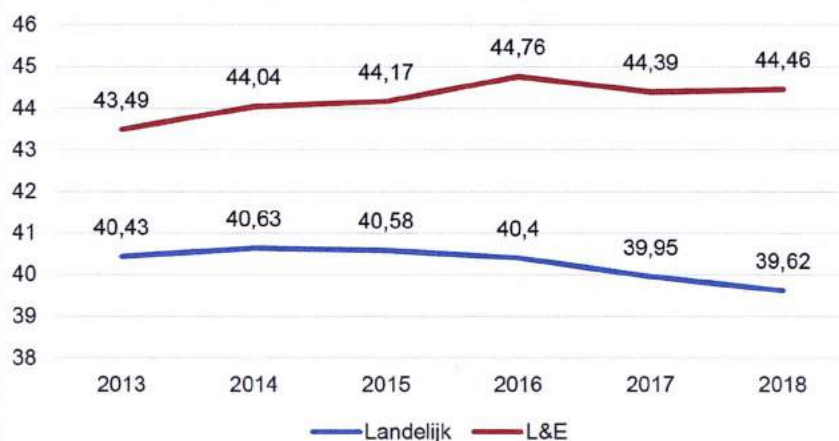


Uit de registratie blijkt dat het voortschrijdend gemiddelde van ons ziekteverzuim over 2018 op 8,2% lag. Het landelijk niveau heeft de volgende cijfers 2017 OP (onderwijzend personeel) 6,0% en OOP (onderwijsondersteunend personeel) 6,4%. De landelijke cijfers over 2018 zijn nog niet bekend. L&E PO splitst OP en OPP (nog) niet in haar cijfers. Het percentage ligt boven het landelijk gemiddelde, terwijl we nauwgezet de verzuimprotocollen volgen. De hoogte van het verzuim vraagt om een diepgaandere analyse die wijst naar mogelijke beïnvloedbare oorzaken.

De ingezette daling van het aantal ziekteverzuimdagen zet zich in 2018 ook voort. In 2017 is dit afgenomen naar 16,71 dagen (landelijke cijfers 2017 21 dagen).

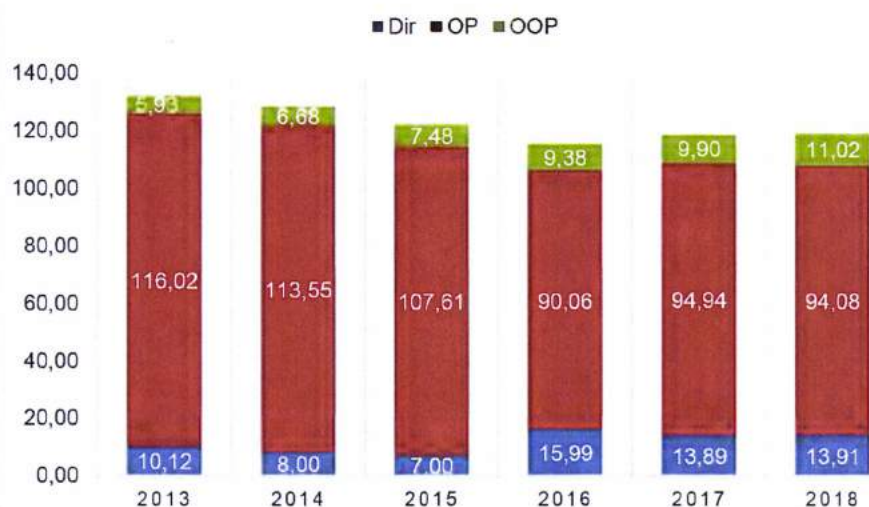
De meldingsfrequentie is iets gestegen. Dit betekent dat medewerkers zich iets meer ziekmelden (landelijke cijfers 2017, 1).

Gewogen gemiddelde leeftijd per 1 oktober



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 en bijna gestabiliseerd in 2018. Ook is te zien dat de GGL van de sector PO van L&E hoger is dan de landelijke GGL. Ook 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.

INZET PER FUNCTIECATEGORIE



De tabel laat op totaalniveau een daling in de formatieve inzet tot 2017, daarna stabiliseert deze. De eenmalige stijging in de functie categorie OOP (onderwijs ondersteunend 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.

5. Sector Voortgezet Onderwijs

Algemeen beeld

5.1 Voorgenomen stappen en nieuwe ontwikkelingen

In het jaar 2018 zijn de volgende nieuwe ontwikkelingen van invloed geweest op de voorgenomen stappen in de beleidsontwikkeling:

- het inspectiebezoek in het voorjaar van 2018, dat o.a. leidde tot het opstellen van een plan van aanpak voor het verbeteren van de onderwijsresultaten in vmbo-TL Uithuizen;
- de tegenvallende aanmelding voor het eerste leerjaar, vooral in HHC Wehe-Den Hoorn, die noopte tot
 - versnelling van de onderwijsontwikkeling op deze vestiging,
 - versnelling van de samenwerkingsbesprekingen met CSG en AOC Terra rond het toewerken naar een gezamenlijke vmbo-voorziening in Winsum,
 - een marktonderzoek in het voorjaar van 2018 om voor HHC als geheel realistische toekomstperspectieven in beeld te brengen;
- de koerswijziging van de minister van OC&W met betrekking tot de invoering van het lerarenregister, die ertoe leidde dat deze ontwikkeling voorlopig is stopgezet;
- de koerswijziging van de minister van OC&W met betrekking tot de rekentoets, waardoor de status van deze toets anders is geworden; de verdere invulling van het rekenbeleid op onze school verschuiven we naar 2019 in de hoop dat er rond de zomer voldoende duidelijkheid is ontstaan;
- de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in mei 2018, die op allerlei momenten nieuwe vragen heeft opgeworpen, die sterk vertragend hebben gewerkt en die trouwens nog steeds niet allemaal van een duidelijk antwoord zijn voorzien;
- enkele na de zomer toegekende aanvullende doelsubsidies (van het ministerie van OCW en van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs), waardoor er financiële ruimte ontstond om enkele nieuwe projecten op te pakken; met deze projecten is in 2018 een start gemaakt, maar de uitwerking zal vooral in 2019 plaatsvinden;
- de nieuwe financiële impuls voor het Techniekonderwijs, waardoor zich nieuwe mogelijkheden (en nieuwe vragen) aandienen, enerzijds binnen de school, anderzijds met partners daarbuiten in regionale planvorming.

Van grote invloed op het werk van de schoolleiding waren daarnaast de personele wisselingen. De 'man-minder-situatie' tijdens de ziekte van de vorige directeur-bestuurder VO zorgde (door het doorschuiven van taken) voor grote (tijds)druk bij alle conrectoren en coördinatoren. Na het benoemen van de interim-rector in juni 2018 leek deze situatie te verbeteren, maar de ziekte van de conrector vmbo leidde opnieuw tot personele wisselingen en taakverschuivingen. Gelukkig lijkt de situatie zich inmiddels met rasse schreden ten goede te wenden!

5.2 Strategie en Beleid

Onderwijsontwikkeling

5.2.1.1. Havo-vwo Warffum

Het hoofdpunt van de onderwijsontwikkeling voor havo-vwo in 2018 is de integratie van het onderwijsconcept 'Doelgericht leren' in de praktijk van alledag. Het accent lag op scholing van de medewerkers en organisatorische voorbereiding van de nieuwe dagindeling.

- Vanaf de start van het schooljaar 2018-2019 krijgen alle leerlingen studiewijzers met weektaken waarin de leerdoelen zijn beschreven.

Resultaat: de studiewijzers zijn ingevoerd; er wordt nu verder gewerkt aan onderlinge afstemming (bijvoorbeeld: een gezamenlijk format voor studiewijzers, afstemming over de manier waarop in de klas en daarbuiten met studiewijzers wordt gewerkt).

- 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.

- In de maanden oktober en november hebben alle vaksecties deelgenomen aan de derde editie van 'lesson study', een scholingstraject gericht op een vakspecifieke invulling van het nieuwe onderwijsconcept.
- 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.

De nieuwe dagindeling draait en de eerste ervaringen met de invulling van maatwerktijd zijn bemoedigend, al dienen zich (zoals te verwachten) nog wel enige kinderziektes aan. Op dit moment worden de eerste ervaringen verzameld om enerzijds op korte termijn de uitvoering waar mogelijk verder te stroomlijnen, anderzijds de plannen voor het schooljaar 2019-2020 adequaat voor te bereiden.

- Gelet op de vraag vanuit PO, ouders en (toekomstige) leerlingen hebben we 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 tot nu zien we dat het aanbieden van een havo-stroom ook daadwerkelijk voorziet in een behoefte.

Andere ontwikkelpunten havo-vwo:

- Versterking van het mentoraat in de onderbouw (intensivering van het mentorenoverleg) en in havo4/vwo4 (eigenaarschap van de leerling versterken met betrekking tot het eigen leerproces): beide trajecten leveren de beoogde leerwinst voor leerling op; ze zullen dus voor het komende schooljaar in een nader te bepalen vorm worden gecontinueerd.
- Implementatie digitale geletterdheid: met behulp van een subsidie van de *Economic Board* is in samenwerking met I.Turn.IT een volwaardig lesprogramma rond informatievaardigheden en mediawijsheid in klas uitgevoerd door eigen docenten die hiervoor gerichte scholing hebben gevolgd; het lesprogramma voor klas 2 is in samenwerking met I.Turn.IT ontwikkeld en wordt in het voorjaar van 2019 bij wijze van pilot uitgevoerd door (specifiek geschoolde) eigen docenten. De ervaringen zijn positief. Het voornemen is dan ook om het vak ICT & Media een vaste plaats te geven in de lessentabel voor de havo-vwo-onderbouw.
- De ontwikkeling van toetsen op twee niveaus (zodat leerlingen binnen een klas kunnen worden beoordeeld op havo-niveau en op vwo-niveau) heeft enige vertraging opgelopen. Voor klas 1 zijn de toetsen ontwikkeld en deze worden in het schooljaar 2018-2019 toegepast en geëvalueerd. De toetsen voor klas 2 worden in de loop van het schooljaar 2018-2019 ontwikkeld.

- Er is gewerkt aan het verbeteren van het studiekeuzeproces door het introduceren van de 'week van de LOB', waarin ouders en docenten aandacht besteden aan studies en beroepen. Deze aanpak heeft in alle opzichten aan de verwachtingen voldaan en blijft nu een vast onderdeel van de LOB.
- Verbeteringen in de begeleiding van profielwerkstukken hebben geleid tot kwaliteitsverbetering van de profielwerkstukken. De nieuwe aanpak (in een digitale omgeving, met mogelijkheden van monitoring en communicatie) wordt dus de standaard.
- De aanpak van studieondersteuning in havo-3 op het punt van planning, leerstrategieën en motivatie in het schooljaar 2017-2018 is zeer effectief gebleken; dit aanbod wordt dan ook in het schooljaar 2018-2019 gecontinueerd.
- Voor het vergroten van de ouderbetrokkenheid is een ouderklankbordgroep opgericht. De groep voorziet duidelijk in een behoefte aan de kant van ouders en levert voor de school belangrijke informatie op over de vraag hoe HHC-Warffum 'het doet' in de ogen van ouders.

5.2.1.2 Dalton-vmbo Uithuizen

(zie ook paragraaf 1)

Voor de vestiging Uithuizen diende zich na het inspectiebezoek de verbeterslag aan die gemaakt moest worden voor vmbo-TL (zie ook paragraaf 1). 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. Binnen het plan van aanpak hebben we zoveel mogelijk de eerder voorgenomen beleidsontwikkelingen geïntegreerd.

Plan van aanpak vmbo (TL) Uithuizen:

Onderwijsleerproces: de goede les

Training door 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

De training is inmiddels afgerond. Er is een goede basis gelegd waarop in 2019 kan worden voortgebouwd.

Leerlingbegeleiding/coaching: kernteams en mentoraat

Kernteams in klas 1, klas 3 bbl/kbl en 4 bbl/kbl: een groep docenten is 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 Leerkraft. In de overige leerjaren/groepen wordt het mentoraat versterkt onder leiding van de coördinatoren en de conrector.

De kernteams zijn volgens plan van start gegaan. In het voorjaar van 2019 wordt het eerste halfjaar geëvalueerd. Op grond van de evaluatie worden de vervolgplannen voor 2019-2020 geformuleerd.

Taalbeleid

Taalbeleid: op gestructureerde wijze in gesprek gaan met leerlingen, hun woordenschat vergroten en hun leesvaardigheid stimuleren. Middelen:

- project PO/VO 'TaalTil Hogeland' (doorlopende leerlijn, vooral gericht op mondelinge taalvaardigheid) - zie paragraaf 3)
- maatwerkproject van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs GO
- de 'taalbewuste vakdocent' (TVO)

Deze ontwikkelingen, allemaal ingezet in het najaar van 2018, zijn opgenomen in het beleidsplan voor 2019 en zullen een plek krijgen in de verslaglegging over de beleidsvoornemens van dat jaar.

Kwaliteitszorg: intervisie en lesbezoek leidinggevende

Lopende dit plan van aanpak wordt op de volgende wijze de vinger aan de pols gehouden van de vorderingen:

- intervisie (wederzijds lesbezoek van docenten/mentoren in hetzelfde ontwikkelprogramma – om elkaar scherp te houden)
- lesbezoeken door de leidinggevende met nagesprek en beoordeling
- een persoonlijk en gericht vervolgetraject voor docenten nog niet (op alle punten) vorderingen laten zien

Deze ontwikkelingen, allemaal ingezet in het najaar van 2018, zijn opgenomen in het beleidsplan voor 2019 en zullen dan ook een plek krijgen in de verslaglegging over de beleidsvoornemens van dat jaar.

Overige ontwikkelpunten vmbo Uithuizen:

- Het aanbod van profielvakken en keuzevakken in het beroepsgerichte programma is na evaluatie opnieuw vastgelegd, evenals de inrichting van het keuzeproces.
- Het onderzoek of het profielvak Bouwen, Wonen en Installatie (BWI) kan worden aangeboden is opgenomen in het haalbaarheidsonderzoek naar het neerzetten van een gezamenlijke vmbo-voorziening (HHC, CSG en Terra) in Winsum.
- Met het ontwikkelen van een onderscheidend programma voor de opleiding TL-havo is een bescheiden start gemaakt. Het programma zal verder vorm krijgen in 2019.
- Er is een programma ontwikkeld voor LOB (loopbaanoriëntatie en -begeleiding), waarin de rol van de LOB-coach, de mentor en de decaan zijn omschreven. Ook is het LOB-dossier geïntroduceerd. Voortaan werken we met de dit jaar ontwikkelde aanpak.
- Het programma van de Gouden Weken (bedoeld om in de beginfase van de opleiding meteen een positief leerklimaat te vestigen) heeft onder invloed van het Lustrum dit jaar een wat andere invulling gekregen.
- In het kader van toetsbeleid zijn de volgende punten gerealiseerd: vaste toets-inhaal-momenten plannen en een meer gerichte examentraining voor de leerlingen realiseren.

5.2.1.3 Dalton-vmbo Wehe-Den Hoorn / Winsum

Ook voor de vestiging Wehe-Den Hoorn waren de nieuwe ontwikkelingen in het voorjaar van 2018 (zie paragraaf 1) van invloed op de geformuleerde beleidsvoornemens. De tegenvallende aanmelding voor klas 1 was enerzijds aanleiding om de ingezette onderwijsontwikkelingen versneld en versterkt door te voeren, anderzijds om de samenwerkingsbesprekingen met CSG en AOC Terra versneld uit te werken.

Onderwijsontwikkeling 2018-2019

In klas 1 van het vmbo in Wehe is dit schooljaar 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: de laptop blijkt in de les een goed hulpmiddel te zijn om de gedifferentieerde aanpak te ondersteunen bij het onderwijs aan een groep leerlingen met een grotere spreiding over de niveaus dan wij tot nu toe gewend waren.

Samenwerking in Winsum 2019-2020

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 HHC en CSG is samengebracht.

Rondom de werving van nieuwe leerlingen is een 'Wij gaan samen'- campagne gevoerd. Niet alleen in tekst, maar ook door kenmerkende huisstijlkleuren van Het Hogeland College Wehe-den Hoorn en CSG Winsum samen te voegen hebben we getracht overtuigend in beeld te brengen, dat de samenwerking voortvarend wordt opgepakt en breed wordt gedragen.

Het ontwikkelaccent lag dus in de eerste maanden van het schooljaar sterk op het voorbereiden van het komende schooljaar, maar in het voorjaar van 2019 wordt het onderwijsconcept breder uitgewerkt voor de opleiding als geheel, niet alleen in overleg tussen HHC en CSG, maar ook met AOC Terra.

5.2.3 Leerlingenondersteuning

Om de leerlingenondersteuning te versterken zijn in 2018 de volgende ontwikkelingen ingezet:

- Het ondersteuningsplan is geactualiseerd en afgestemd op veranderingen in formatie, functies en ondersteuningsstructuur.
- Het werken met groepsplannen (opgezet in 2017) is breder ingezet in de havo-vwo-onderbouw en in het vmbo; voor de havo-vwo-bovenbouw is een werkwijze ontwikkeld die beter past bij het gepersonaliseerd leren. Vervolpunt voor 2019: eraan werken dat het groepsplan ook echt een 'levend' document is en bijvoorbeeld een rol speelt in de leerlingbesprekingen tijdens rapportvergaderingen.
- Voor leerlingen in zorgniveau 3 (individuele begeleiding buiten de les door docenten met specifieke zorgtaken) wordt een Ontwikkelperspectief Plan (OPP) geschreven, op het havo-vwo geldt dit voor alle leerlingen met individuele begeleiding, op het vmbo vooral voor leerlingen die naar de Tussenvoorziening gaan. Vervolpunt voor 2019: ouders systematischer en actiever betrekken bij de opzet en de evaluatie van het plan.
- Het plan om ondersteuningsprocessen duidelijk vast te leggen in het leerlingvolgsysteem (Magister) heeft enige vertraging opgelopen omdat er eerst voldoende duidelijkheid moet zijn over gebruikersrechten en toegankelijkheid van de informatie. Hier wordt nog aan gewerkt.
- Er is gewerkt aan het vergroten van de interne expertise op ondersteuningsgebied. Enerzijds wordt door de eigen ondersteuningscoördinatoren op regelmatige basis scholing verzorgd voor docenten en mentoren over concrete vraagstukken rondom gedrags- en groepsdynamiek, anderzijds volgen de ondersteuningscoördinatoren ook zelf scholing. In 2018 lag het accent op de thema's faalangst en dyslexie.
- Op de vestiging Uithuizen heeft HHC deelgenomen aan een pilot schoolverzuim van het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs, bedoeld om het schoolverzuim omlaag te brengen. Het is nog te vroeg om vast te stellen in hoeverre de pilotaanpak heeft gewerkt.
- Het voornemen om de ondersteuningsstructuur in de vestiging Uithuizen aan te passen is uitgesteld vanwege personele wisselingen; dit voornemen zal in 2019 worden uitgevoerd.

Aanvullende ontwikkelingen als gevolg van doelsubsidies:

- subsidie SWV-beleid: studieondersteuning op maat havo/vwo
- In periode 2 is 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 wordt onder begeleiding van de studie-coaches voor gerichte ondersteuning gekozen in de maatwerkuren.

Resultaat van deze ondersteuning is dat van de 16 leerlingen er vier uitgestroomd zijn met goede resultaten en dat er nog negen leerlingen kans maken op bevordering naar havo 5. Voor de andere leerlingen heeft de ondersteuning niet het gewenste effect gehad.

Ook in de onderbouw is een ondersteuningsprogramma opgezet, waar leerlingen zich voor kunnen aanmelden. Dit programma wordt in 2019 geëvalueerd.

- subsidie SWV-maatwerk : maatwerktrajecten vmbo

Er is gestart met een sprintklas. Naar aanleiding van de rapportbesprekingen is een groot aantal leerlingen hierin gestart. Daarnaast is in eenzelfde opzet als voor havo-vwo onderbouw een ondersteuningsprogramma in ontwikkeling.

subsidie OC&W 'Taaltil Hogeland' – zie Taalbeleid vmbo paragraaf 2.2.

5.2.4 Personeel

De nieuwe ontwikkeling met de meeste invloed op onze voornemens met betrekking tot personeelsbeleid is de conclusie uit het marktonderzoek (voorjaar 2018) dat de terugloop van het leerlingenaantal op alle vestigingen zich op korte termijn zal laten voelen. Dit heeft geleid tot accentverschuivingen in de aanpak van onze beleidsvoornemens.

Ingezette ontwikkelingen:

- De ontwikkeling van het lerarenregister is stopgezet (zie paragraaf 1).
- De algehele vormgeving van strategisch HRM pakken we in 2019 op in het bredere kader van 'personeelsbeleid en krimp'. In 2018 heeft het accent gelegen 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 hebben we de samenwerking met andere scholen voortvarend opgepakt (vooral met CSG en Terra met betrekking tot een gezamenlijke vmbo-voorziening in Winsum) en hebben we eerste voorbereidingen getroffen voor het funderen van een sociaal plan dat perspectief biedt voor de positie van onze medewerkers.
- Het uitwerken van professionaliseringskaders in het verlengde van de Visie en de Kernwaarden is blijven liggen, dat wil zeggen: de professionalisering is gewoon doorgegaan, in het verlengde van de ingezette onderwijsontwikkelingen voor het havo-vwo en voor het vmbo, maar het voornemen om kaders hiervoor vast te leggen in het loopbaanbeleid verschuiven we naar een volgend jaar. Wel heeft de schoolleiding (mede in het kader van de krimpproblematiek bij docenten) aangestuurd op het halen van (extra) bevoegdheden voor een bredere inzetbaarheid en grotere kans op werkgelegenheid. Dit heeft geleid tot enkele nieuwe scholingstrajecten.
- Ook het ontwerpen van een regeling voor de gesprekkencyclus met een nieuw instrument voor 360 graden feedback is doorgeschoven naar 2019. De bestaande gesprekkencyclus is gewoon op de afgesproken wijze uitgevoerd.
- In goed overleg met de PMR is een nieuw taakbeleid gerealiseerd, dat de basis vormt voor het jaarlijks vaststellen van de taaktijdenlijst.
- 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. Dit is een complexe opgave, waarover we in gesprek zijn met de MR. Doel voor dit voorjaar is om te komen tot een concreet plan van aanpak.

5.2.5 Voorzieningen

5.2.5.1 ICT

Ingezette ontwikkelingen:

- 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 conector schoolorganisatie.
- In het najaar van 2018 is een werkplan ontworpen dat duidelijk maakt welke punten de ICT-werkgroep in welk volgorde gaat oppakken. Met dit plan is de werkgroep aan de slag gegaan; de ontwikkeling van het ICT-plan nadert zijn eindfase; na vaststelling is het de bedoeling is dat het plan voorlopig jaarlijks wordt geëvalueerd en bijgesteld.
- Een eerste concrete klus in dit werkplan is het schoolbreed implementeren van Office 365 met een scholingstraject dat enerzijds gericht is op de experts, anderzijds op alle medewerkers. Dit traject is ingezet in het najaar van 2018 en zal in de zomer van 2019 worden afgerond.

5.2.5.2 Organisatie

Ingezette ontwikkelingen:

- De mogelijkheden die de AFAS-omgeving (systematiek voor financiële administratie en salarisadministratie) biedt, nemen we stapsgewijs steeds verder in gebruik, in samenwerking met de administratie van het PO.
- 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.

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.

Een tweede resultaat is een vernieuwde website, waarmee we de drie vestigingen van Het Hogeland College meer specifiek kunnen profileren. Er wordt nog gewerkt aan het samenstellen van een nieuwsredactie, die zorgt voor een continue aanvoer van nieuws en verslag van activiteiten.

Kortom: de in 2018 voorgenomen stappen zijn gezet; het vervolgplan voor 2019 is vormgegeven.

- 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 ingezet onder leiding van vertegenwoordigers van Aob en Vos/ABB. Dit traject is naar alle tevredenheid verlopen. 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', maar we kunnen daarbij op de ingeslagen weg voort.
- In het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming 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 van 2019 kunnen we een aantal reglementen als voorgenomen besluit aan de MR voorleggen. Daarna treedt een nieuwe fase in: de bewustwording van handelen volgens de reglementen.
- Arbobeleid: de Risico Evaluatie en Inventarisatie is voorgelegd aan de MR. De vervolgstap, namelijk het ontwikkelen van plannen van aanpak, moet nog worden opgestart.
- Het schoolveiligheidsbeleid behoefde aanpassing als gevolg van onderwijskundige ontwikkelingen, meer gebruik digitale middelen, nieuwe ondersteuningsstructuur en nieuwe schoolgebouwen. Het bijgestelde beleid is in juni 2018 vastgesteld met instemming van de MR.
- Er moest een aanbestedingsprocedure voor de schoonmaakwerkzaamheden in de schoolgebouwen worden doorlopen. Dit is gelukt: de nieuwe situatie is vanaf mei 2018 van kracht.
- De Lustrumfestiviteiten in 2018 waren een groot succes, vooral de 'Highland Games', de reünie op alle vestigingen en het symposium: goed bezocht, enthousiaste reacties.
- 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 eigenlijk gewoon weer stilgestaan, vooral ten gevolge van de gemeentelijke herindeling. Wordt vervolgd in 2019.
- Om onze samenwerking met verschillende partners in de regio (het PO, andere VO-scholen, het samenwerkingsverband Passend Onderwijs) te versterken hebben we verschillende eerder beschreven activiteiten opgezet en uitgevoerd. Voorbeelden: samen met het PO van L&E de hebben we (met succes) een subsidieaanvraag gedaan voor het gezamenlijke project TaalTil;

met de andere VO-scholen in de regio werken we samen in een regionaal plan voor het versterken van het techniekonderwijs; met andere PO- en VO-scholen in de regio werken we samen in het project Kansrijke Groningers.

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 basisschool 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 2018 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 de schooljaren 2015-2016, 2016-2017 en 2017-2018 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.

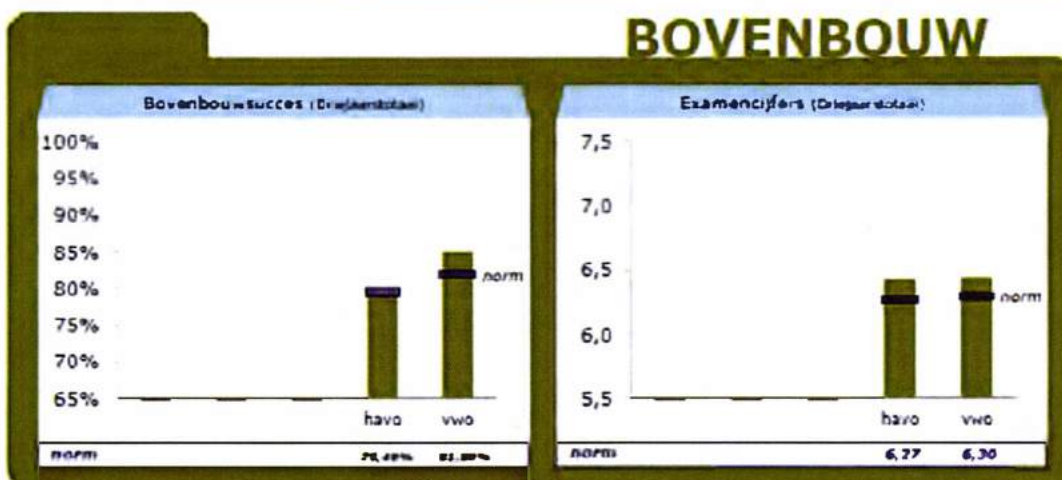
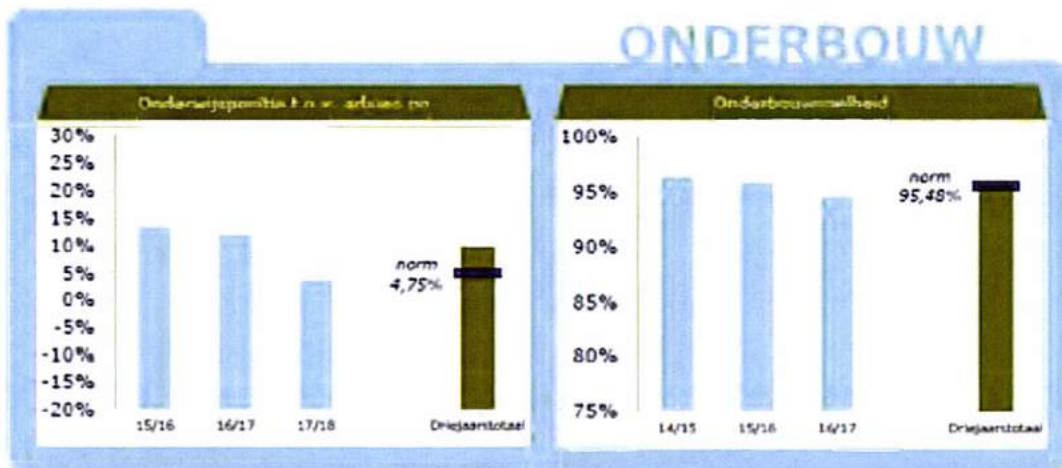
Onderwijsresultaten 2018

Het Hogeland College

9989 AT Warffum

16ZK-0

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



**Berekend
oordeel**

HAVO
voldoende

VWO
voldoende

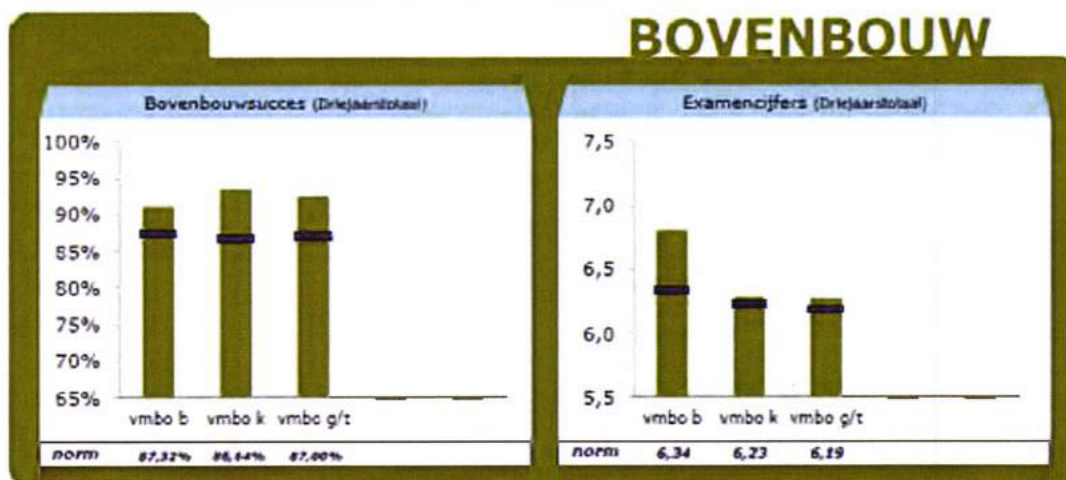
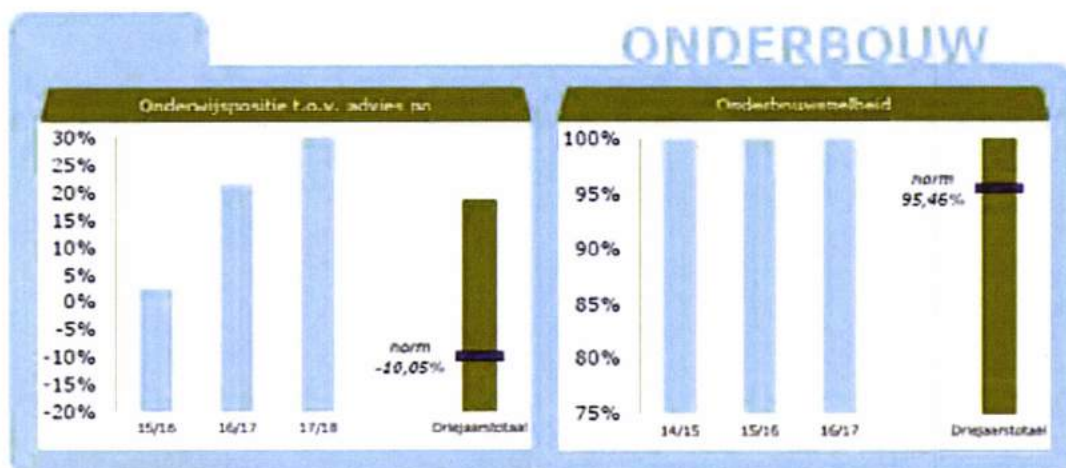
Onderwijsresultaten 2018

Het Hogeland College

9964 AS Wehe-Den Hoorn

16ZK-1

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



**Berekend
oordeel**

VMBO B
voldoende

VMBO K
voldoende

VMBO G/T
voldoende



Lauwers & Eems
Scholen voor PO en VO

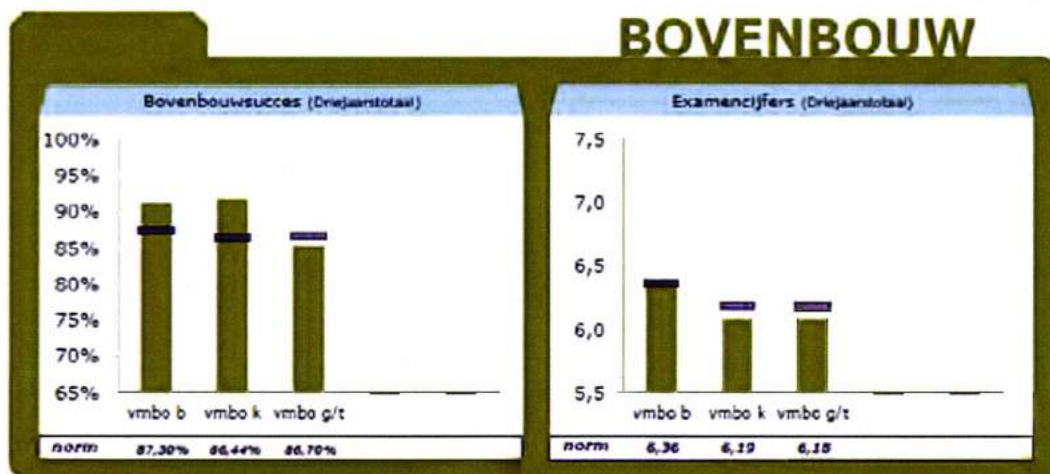
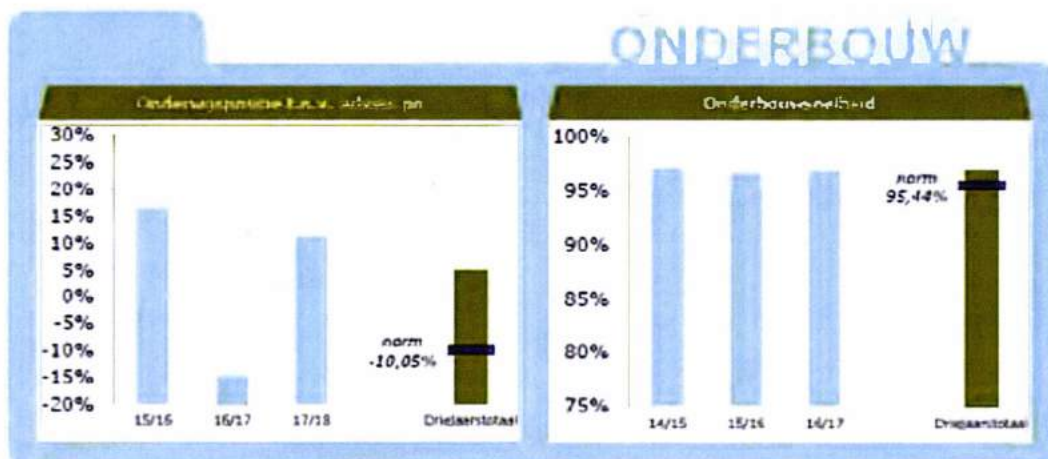
Onderwijsresultaten 2018

Het Hogeland College

9981 JD Uithuizen

16ZK-2

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



**Berekend
oordeel**

VMBO B
voldoende

VMBO K
voldoende

VMBO G/T
onvoldoende

5.3.2. Slaagpercentages

De slaagpercentages in 2018 voor de leerwegen VMBO-KB en VMBO-BB van de vestiging Wehe-den Hoorn zijn met 100% prima. De opleiding VWO en de opleiding VMBO-KB van de vestiging Uithuizen scoren op het landelijke 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.

vestiging : schoolsoor	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018	
	HHC	landelijk	HHC	landelijk	HHC	landelijk	HHC	landelijk
Warffum VWO	88%	92%	96%	91%	91%	91%	92%	92%
Warffum HAVO	87%	87%	88%	89%	97%	87%	81%	88%
Wehe-den VMBO-TL	93%	94%	90%	94%	95%	93%	87%	93%
Wehe-den VMBO-KB	100%	95%	100%	96%	100%	96%	100%	95%
Wehe-den VMBO-BB	100%	98%	81%	98%	100%	98%	100%	98%
Uithuizen VMBO-TL	98%	94%	95%	94%	73%	93%	73%	93%
Uithuizen VMBO-KB	96%	95%	93%	96%	93%	96%	96%	95%
Uithuizen VMBO-BB	94%	98%	94%	98%	86%	98%	84%	93%

Ontwikkeling slaagpercentages schooljaar 2014-2015 t/m schooljaar 2017-2018

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 2018 is ons leerlingenaantal met 85 afgenomen. Een afname van ruim 6%. De afname is het sterkst op de vestiging Wehe-den Hoorn.

De tabel hieronder laat de ontwikkeling van de leerlingaantallen, per vestiging en in totaal, in de afgelopen vijf schooljaren zien. Op de teldatum 1 oktober 2018 bedroeg het leerlingaantal van Het Hogeland College 1261. 13 leerlingen daarvan volgden het voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo).

Leerlingen per vestiging op teldatum 1 oktober	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
HAVO/VWO Warffum	743	773	772	735	693
VMBO Uithuizen	420	439	471	444	407
VMBO Wehe-den Hoorn	191	191	183	177	161
Totaal (inclusief VAVO)	1354	1403	1426	1356	1261
VAVO	4	9	12	10	13
Totaal (exclusief VAVO)	1350	1394	1414	1346	1248

Ontwikkeling leerlingaantallen schooljaar 2014-2015 t/m schooljaar 2018-2019

Instroom naar brugjaar

Instroom leerlingen vanuit basisonderwijs	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	vmbo	havo/vwo	vmbo	havo/vwo	vmbo	havo/vwo	vmbo	havo/vwo
Openbaar onderwijs	79	80	64	64	65	53	43	52
Bijzonder onderwijs	62	70	60	43	53	42	38	42
Samenwerkingsschool			10	2	4	4	8	5
Neutrale basisschool	2	2	3	5	3	1	4	1
Speciaal onderwijs	3	0	3	0	4		4	
Buitenland					1			
Internationale Schakelklas							1	
Totaal per stroming	146	152	140	114	130	100	98	100
Totaal per jaar	298		254		230		198	

Instroom leerlingen vanuit het basisonderwijs 2015-2016 t/m 2018-2019

Uit de tabel blijkt dat wij ook in het schooljaar 2018-2019 te maken hebben met een afgenomen instroom vanuit het basisonderwijs. Doordat er minder kinderen worden geboren, daalt de instroom van leerlingen in het onderwijs. In de periode 2015-2018 is de instroom in het brugjaar met 100 leerlingen afgenomen, dat is 1/3 deel.

5.4.2. Personele kengetallen

5.4.2.1. 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 2018 is na benoemingen in LC en LD functies als volgt:

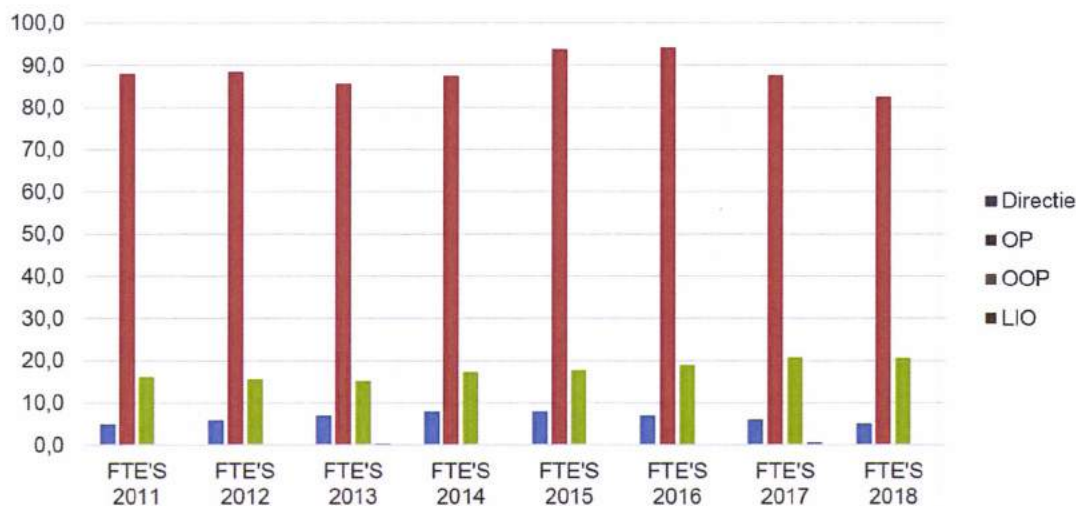
	Fte op 1-10-2018	Procentuele verdeling	Streef percentages
LB-functies	31,9	38,7%	39,0%
LC-functies	29,6	35,9%	35,8%
LD-functies	21,0	25,4%	25,2%
	82,5	100%	100%

Realisatie functiemix 2018

5.4.2.2. 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.



Ontwikkeling formatie per functie categorie (bron: DUO)

5.4.2.3. Verzuim en verzuimbeleid

Ziekteverzuim

Het verzuimpercentage 2018 is lager dan in voorgaande jaren. De meldingsfrequentie is in 2018 wel gestegen t.o.v. voorgaande jaren. Voor 2018 gaat het om voorlopige cijfers. De landelijke cijfers zijn nog niet bekend. Kijkend naar de landelijke cijfers van voorgaande jaren, zijn de verzuimcijfers van Het Hogeland College naar verwachting lager dan het landelijk gemiddelde.

	2015		2016		2017		2018*	
	HHC	Landelijk	HHC	Landelijk	HHC	Landelijk	HHC	Landelijk
Verzuimpercentage	5,1%	4,9%	6,7%	5,1%	4,2%	5,3%	3,9%	
Meldingsfrequentie	1,18	1,6	1,17	1,8	0,97	1,6	1,46	

Verzuimcijfers 2015-2018 (bron: VOION)

* De cijfers voor 2018 zijn voorlopig

In onderstaande grafieken zijn de verzuimcijfers over 2018 per maand weergegeven.

Verzuimpercentage per maand



Meldingsfrequentie per maand



Grafiek ziekteverzuim (bron: Afas)

6. Verslag van de toeziende bestuursleden

Goed bestuur verlangt van de toeziende bestuursleden dat zij verantwoording afleggen in een eigen jaarverslag. Doel is dat de lezer een goed beeld van en inzicht krijgt in de verantwoordelijkheden van de toeziende bestuursleden. In de werkzaamheden van toeziende bestuursleden zijn de volgende aspecten te onderscheiden:

- Het uitoefenen van toezicht;
- Klankborden en adviseren;
- Werkgeverschap;
- Nemen van statutair vereiste besluiten;
- Evaluatie van het eigen functioneren.

Deze zaken worden hieronder toegelicht, waarna nog kort wordt ingegaan op de samenstelling van het toezichthoudende deel van het algemeen bestuur en enkele bijzonderheden.

Het uitoefenen van toezicht

De toezichthoudende bestuursleden zien erop toe dat de directeur bestuurders op adequate wijze Lauwers & Eems besturen en vertegenwoordigen. In 2018 hebben de toeziende bestuursleden onder andere de volgende zaken inhoudelijk behandeld:

- De jaarrekening 2017, deze is ook goedgekeurd;
- Tussentijdse integrale managementrapportages in april en augustus; besproken en goedgekeurd. Daarnaast is in december 2018 een voorlopige stand van de uitkomsten van de financiën gepresenteerd. Deze uitkomsten zijn met het voorzichtigheidsprincipe samengesteld. De daadwerkelijke realisatie pakte iets positiever uit;
- De jaarplannen, de begrotingen en meerjarenbegrotingen, investeringsbegrotingen en liquiditeitsbegroting 2019; deze zijn eveneens goedgekeurd.

Voordat de bovenstaande onderwerpen in het bestuur behandeld worden heeft de auditcommissie financiën hier al naar gekeken en zijn de voorgestelde wijzigingen verwerkt in het voorstel aan het bestuur. In de auditcommissie hebben drie toezichthouders, de twee directeur bestuurders en de adviseur van de bestuurders zitting. De auditcommissie vergadert ongeveer 14 dagen voorafgaand aan de bestuursvergadering.

Daarnaast vormt een deel van de auditcommissie ook de treasurycommissie. In samenspraak met onze externe adviseur (Rabobank) zijn de beleggingen en de liquiditeitenplanningen doorgenomen en het beleid goedgekeurd. De lidmaatschappen van de toezichthouders in de diverse commissies staan verderop in dit verslag vermeld.

Het bestuur van de Stichting Lauwers & Eems werkt vanuit het one-tier boardmodel. In dit model maken zowel de toezichthouders als de directeur-bestuurders deel uit van het algemeen bestuur. De twee directeur-bestuurders vormen samen het dagelijks bestuur. Alleen een niet uitvoerende bestuurder mag de taak van voorzitter van het algemeen bestuur vervullen. Het verwachte voordeel van een one-tier board is dat bestuurders eerder en meer informatie krijgen, omdat ze medeverantwoordelijk zijn voor de besluitvorming. Ook de betrokkenheid van de toezichthoudende bestuursleden wordt hierdoor groter.

Klankborden en advies

De toeziende bestuursleden treden ook op als sparringpartner van de directeur-bestuurders door advies te geven. De opvatting van de toeziende bestuursleden is zich hierin terughoudend op te stellen om recht te doen aan eigenstandige verantwoordelijkheden in het kader van de scheiding tussen bestuur en toezicht.

Conform de wettelijke bepalingen wordt er door het toezichthoudende deel van het bestuur er naar gestreefd om twee keer per jaar overleg te voeren met de belangrijkste medezeggenschapsorganen, de GMR-PO en de MR-HHC. Op de agenda in 2018 stond vooral een nadere wederzijdse kennismaking omdat aan beide kanten van de tafel veel nieuwe gezichten zijn aangetreden. De inhoudelijke onderwerpen zoals die besproken zijn worden door de toezichthouders als belangrijke informatie gebruikt om hun toezichthoudende rol goed te kunnen uitvoeren. Bij zowel het PO als het VO is de toekomst van het onderwijs in onze krimpregio aan de orde geweest en de mogelijkheden die samenwerking met andere besturen kunnen bieden in de vorm van een samenwerkingsschool. Vanuit de GMR-PO is aangegeven dat de verschillende belangrijke juridische documenten van de school moeilijk benaderbaar zijn. Hierover zijn afspraken gemaakt om dit in 2019 te verbeteren. In het verslagjaar zijn de PO-scholen De Wierde in Adorp en De Tiggeldobbe in Winsum door het bestuur bezocht en dat geldt ook voor de HHC-vestigingen van het Havo-Vwo in Warffum en de Dalton-VMBO scholen Wehe Den Hoorn.

Werkgeverschap

De toeziende bestuursleden zijn de werkgever van de directeur-bestuurders. Statutair is vastgelegd dat de toeziende bestuursleden de directeur-bestuurders benoemen en ontslaan, hun arbeidsvoorwaarden vaststellen en de prestaties van de directeur-bestuurders beoordelen. In de renumerationcommissie, bestaande uit drie toezichthoudende bestuursleden, wordt het functioneren van de bestuurders geëvalueerd en de prestaties beoordeeld.

In het kader van de Wet Normering Topinkomens is t.b.v. 2018 een klassenindeling WNT vastgesteld en is deze gehanteerd. Tevens is de voorgeschreven toets uitgevoerd om vast te stellen of de bezoldiging van de directeur-bestuurders binnen de normen van de WNT blijft. De uitkomst is dat de bezoldiging daarbinnen blijft. De heer W. van Wageningen, directeur-bestuurder VO, is per 1 augustus 2018 met eervol ontslag gegaan en er is voor wat betreft de rectorfunctie bij het Hogeland College een interim-rector aangetrokken in de persoon van mw. A. Schaafsma. De heer A. Fickweiler, directeur-bestuurder PO, heeft de bestuurstaken waargenomen. Begin 2019 is mw. A. Schaafsma op basis van een breed draagvlak binnen de organisatie en met inachtneming van de daarvoor geldende benoemingsprocedure benoemd als directeur-bestuurder VO.

Statutair vereiste besluiten

In de statuten is vastgelegd dat de directeur-bestuurders voorafgaande schriftelijke goedkeuring behoeven van de toeziende bestuursleden voor het nemen van besluiten betreffende het vaststellen van het strategisch beleid, de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag. In dat kader hebben de toeziende bestuursleden goedkeuring verleend aan de jaarplannen en begrotingen 2019 en het jaarverslag over 2017. In 2018 is het traject om te komen tot een nieuw Koersplan voor de komende vier gestart. De intentie is om dit traject in het eerste halfjaar van 2019 verder op te pakken.

Evaluatie eigen functioneren

Jaarlijks evalueren de toezichthoudende bestuursleden hun eigen functioneren. Voor het jaar 2018 heeft dat direct na afloop van het jaar plaatsgevonden.

Daaruit zijn onderwerpen naar voren gekomen die gebruikt worden om het toezicht te verbeteren. Het toezichts- en toetsingskader zal nog verder worden uitgewerkt en zal in 2019 worden vastgesteld. Daarbij dienen alle relevante juridische belangrijke openbare stukken, zoals de statuten en het bestuursreglement allemaal goed vindbaar bij elkaar op onze website geplaatst te worden. De klokkenluidersregeling wordt getoetst op de actualiteit en wordt daarna op de website geplaatst. De governance code voor het PO en VO verschillen op een aantal punten van elkaar en daarom moet een keus worden gemaakt uit een van beide codes voor onze organisatie. (De keus is begin 2019 gemaakt voor de governance code van het PO, omdat die het beste aansluit bij onze organisatie.) Het voorbereiden van agendapunten vanuit de renumerationcommissie verdient meer aandacht.

Relatie met de accountant

De jaarlijkse accountantscontrole over 2018 is voor de tweede keer uitgevoerd door accountantskantoor Hofsteenge Zeeman Groep uit Groningen. De rapportage aan de toeziende bestuursleden en de directeur-bestuurder over de uitkomsten controle 2018 en overige informatie werd, zoals gebruikelijk, door de accountant in een bijeenkomst met de toeziende bestuursleden besproken.

Samenstelling

In 2018 is de laatste openstaande vacature van toezichthouder binnen het bestuur ingevuld. Samen met de beide medezeggenschapsorganen is een profiel opgesteld voor een kandidaat met een juridische achtergrond, die tevens als vicevoorzitter kan gaan functioneren. Na een selectieprocedure door de Benoemingsadvies Commissie is de vacature ingevuld door de benoeming van mevrouw Mr. M.D.F.H. van Herwijnen. De samenstelling van het toezichthoudende deel van het bestuur is daarmee zoals op bladzijde 6 is weergegeven.

Overzicht nevenfuncties bestuursleden in 2018

De heer drs. H.G. Hoek - voorzitter

- Hoofd Bureau Eemsdelta\EZ, Eemsdelta Gemeenten – bezoldigd
- Voorzitter Stichting Museum Menkemaborg (Groninger borg museum plus landgoed) – onbezoldigd
- Voorzitter Stichting Groninger Week Uithuizen (drie jaarlijks cultuur evenement) – onbezoldigd
- Lid 4 mei Comité Uithuizen – onbezoldigd

Mevrouw drs. A.A.M Schaafsma – interim-rector VO

- Educatief auteur bij de uitgeverij Staal&Roeland voor de leergangen SPQR (Latijn) en Argo (Grieks) – bezoldigd
- Eigen bedrijf (slapend): onderwijsadvies 'perspectief op leren' – bezoldigd
- Voorzitter van de 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

Mevrouw drs. E.M. Rodenburg – lid

- Adviseur CMO Stamm – bezoldigd
- Voorzitter van tennisvereniging (TIOL) Zuidhorn – onbezoldigd

Mevrouw J.J. Kelder MHD – lid

- Boardroomconsultant Wagner Group – bezoldigd

De heer W.R. Duursema RA – lid

- Directeur Duursema Interim Management – bezoldigd
- Commissaris Greenport Ontwikkelingsmaatschappij BV, Noordwijkerhout – bezoldigd
- Lid RvC Omala NV te Lelystad (Ontwikkelingsmaatschappij van gemeente Almere, gemeente Lelystad en provincie Flevoland) – bezoldigd
- Penningmeester Stichting Museum Menkemaborg te Uithuizen – onbezoldigd

Mevrouw M.D.F.H. van Herwijnen – lid

- Bureau J&B (slapend) eigenaar consultancy bureau – bezoldigd
- Voorzitter regioafdeling Groningen Stad en Ommeland Nationale Vereniging De Zonnebloem – onbezoldigd

Overige bijzonderheden

Het Hogeland College viert in het schooljaar 2018-2019 het 150-jarige bestaan. In 1868 opende de eerste Rijks HBS in Warffum haar deuren voor 32 leerlingen. Inmiddels is de Rijks HBS uitgegroeid tot een schollengemeenschap voor vwo-plus, vwo, havo, dalton-vmbo en tl-havo. In het najaar van 2018 is een aantal lustrumactiviteiten georganiseerd, waaronder twee grote reünies en een symposium. De toezichthouders willen hun waardering uitspreken richting alle commissieleden en andere betrokkenen die met inzet van veel energie en enthousiasme deze activiteiten tot een daverend succes hebben gemaakt.

In het belang van onze regio en het onderwijsaanbod in ons gebied willen wij als toezienende bestuursleden duidelijk uitspreken wel op hoofdlijnen vast te willen houden aan de beleidsmatige uitgangspunten voor het PO, zoals we die met elkaar in 2014 afgesproken hebben. We hanteren hierbij een aantal criteria om ons beleid hieraan te toetsen: kwaliteit/schoolgrootte, duurzaamheid, goed werkgeverschap, keuzemogelijkheid en onderwijs-nabijheid. Daarbij is het essentieel de financiële randvoorwaarden goed ingevuld te krijgen. Het belang van een goed onderwijsaanbod in de regio zien we als een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid en is het uitgangspunt van ons beleid. Daarom zijn we actief in gesprek met andere besturen en scholen over vormen van samenwerking.

Onze scholen bevinden zich in het verslagjaar in drie gemeenten, de gemeente Eemsmond, de gemeente Winsum en de gemeente De Marne. Deze drie gemeenten gaan per 1 januari 2019 samen met de gemeente Bedum op in de nieuwe gemeente Het Hogeland. Daarbij is een klein deel van de gemeente Winsum, het Middag-Humsterland, gegund aan de nieuwe gemeente Westerkwartier. Onze scholen zullen zich dan vanaf 1 januari 2019 vrijwel uitsluitend, op twee PO-scholen na, in de nieuwe gemeente Het Hogeland bevinden.

Wij zijn van mening dat het jaarverslag en de jaarrekening over 2018 zorgvuldig zijn samengesteld en een goede weergave zijn van de activiteiten en het gevoerde beleid in 2018. De toezienende bestuursleden gaan dan ook over tot goedkeuring van dit jaarverslag.

Aldus goedgekeurd op 25 juni 2019

Namens de toezienende bestuursleden,

drs. H.G. Hoek, voorzitter

Vastgesteld,

Drs. A. Fickweiler, directeur bestuurder PO

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

Jaarrekening 2018

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.

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

Materiële vaste activa

Investerings 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. Investeringsubsidies 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 geamortiseerde 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 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 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 28 februari 2019 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad 100,5%. 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 2018

(na resultaatbestemming)

1.	Activa	31 december 2018	31 december 2017
	Vaste Activa		
1.2	Materiële vaste activa	3.395.778	3.047.106
1.3	Financiële vaste activa	4.350.000	5.050.000
	<u>Totaal vaste activa</u>	<u>7.745.778</u>	<u>8.097.106</u>
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	1.164.408	1.315.034
1.7	Liquide middelen	5.700.866	3.901.911
	<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>6.865.275</u>	<u>5.216.945</u>
	<u>Totaal activa</u>	<u>14.611.052</u>	<u>13.314.051</u>
2.	Passiva	31 december 2018	31 december 2017
2.1	Eigen vermogen	8.755.119	8.421.583
2.2	Voorzieningen	1.539.067	1.501.894
2.4	Kortlopende schulden	4.316.865	3.390.574
	<u>Totaal passiva</u>	<u>14.611.052</u>	<u>13.314.051</u>

Model B: Staat van baten en lasten over 2018

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	23.131.815	21.657.811	22.415.390
3.2 Overige overheidsbijdragen	97.431	134.363	88.973
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	-	-	-
3.4 Baten werk i.o.v. derden	-	-	-
3.5 Overige baten	1.074.635	498.140	717.811
Totaal baten	24.303.881	22.290.314	23.222.174
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	18.836.098	17.959.520	18.226.173
4.2 Afschrijvingen	555.850	613.958	568.215
4.3 Huisvestingslasten	1.613.639	1.262.798	1.319.506
4.4 Overige lasten	3.078.979	2.477.426	2.779.732
Totaal lasten	24.084.566	22.313.702	22.893.626
Saldo baten en lasten	219.314	-23.388	328.548
5 Financiële baten en lasten	114.222	113.500	111.412
<u>Resultaat</u>	<u>333.536</u>	<u>90.112</u>	<u>439.960</u>
6 Belastingen			
7 Resultaat deelnemingen	-	-	-
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>333.536</u>	<u>90.112</u>	<u>439.960</u>
8 Aandeel derden in het resultaat	-	-	-
<u>Nettoresultaat</u>	<u>333.536</u>	<u>90.112</u>	<u>439.960</u>

Model B: Staat van baten en lasten over 2018 PO

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	11.431.194	10.286.111	10.765.013
3.2 Overige overheidsbijdragen	87.431	99.738	68.973
3.5 Overige baten	540.884	379.008	336.671
Totaal baten	12.059.509	10.764.857	11.170.657
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	9.678.562	8.834.775	9.145.747
4.2 Afschrijvingen	276.902	320.921	264.894
4.3 Huisvestingslasten	959.473	721.348	804.126
4.4 Overige lasten	884.434	808.776	883.914
Totaal lasten	11.799.370	10.685.820	11.098.681
Saldo baten en lasten	260.139	79.037	71.976
5 Financiële baten en lasten			
<u>Resultaat</u>	<u>260.139</u>	<u>79.037</u>	<u>71.976</u>
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>260.139</u>	<u>79.037</u>	<u>71.976</u>
<u>Nettoresultaat</u>	<u>260.139</u>	<u>79.037</u>	<u>71.976</u>

Model B: Staat van baten en lasten over 2018 VO

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	11.700.620	11.371.699	11.650.377
3.2 Overige overheidsbijdragen	10.000	34.625	20.000
3.5 Overige baten	323.764	86.000	157.340
Totaal baten	12.034.384	11.492.324	11.827.717
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	9.134.213	9.142.553	9.145.822
4.2 Afschrijvingen	259.456	270.397	280.240
4.3 Huisvestingslasten	628.347	524.000	545.648
4.4 Overige lasten	1.922.935	1.544.300	1.554.519
Totaal lasten	11.944.952	11.481.250	11.526.229
Saldo baten en lasten	89.433	11.074	301.488
5. Financiële baten en lasten			
<u>Resultaat</u>	<u>89.433</u>	<u>11.074</u>	<u>301.488</u>
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>89.433</u>	<u>11.074</u>	<u>301.488</u>
<u>Nettoresultaat</u>	<u>89.433</u>	<u>11.074</u>	<u>301.488</u>

Model B: Staat van baten en lasten over 2018 Bestuur en financiën

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	-	-	-
3.2 Overige overheidsbijdragen	-	-	-
3.5 Overige baten	37.011	33.132	21.481
Totaal baten	37.011	33.132	21.481
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	23.323	-17.808	-65.396
4.2 Afschrijvingen	19.492	22.640	20.436
4.3 Huisvestingslasten	25.819	17.450	-30.268
4.4 Overige lasten	87.204	124.350	118.764
Totaal lasten	155.837	146.632	43.536
Saldo baten en lasten	-118.827	-113.500	-22.055
5 Financiële baten en lasten	118.827	113.500	116.741
Resultaat	-	-	94.686
Resultaat na belastingen	-	-	94.686
Nettoresultaat	-	-	94.686

Model B: Staat van baten en lasten over 2018 Privaat

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	-	-	-
3.2 Overige overheidsbijdragen	-	-	-
3.5 Overige baten	172.976	-	202.319
Totaal baten	172.976	-	202.319
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	-	-	-
4.2 Afschrijvingen	-	-	2.644
4.3 Huisvestingslasten	-	-	-
4.4 Overige lasten	184.407	-	222.535
Totaal lasten	184.407	-	225.179
Saldo baten en lasten	-11.431	-	-22.860
5 Financiële baten en lasten	-4.605		-5.329
<u>Resultaat</u>	-16.035	-	-28.189
<u>Resultaat na belastingen</u>	-16.035	-	-28.189
<u>Nettoresultaat</u>	-16.035	-	-28.189

Model C: Kasstroomoverzicht

	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	219.314	328.548
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	555.850	568.215
Mutaties voorzieningen	37.173	65.741
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
Vorderingen (-/-)	150.625	-135.446
Schulden	926.290	474.748
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties:	1.889.253	1.301.807
Ontvangen interest	144.537	138.903
Betaalde interest (-/-)	-30.315	-27.491
	114.222	111.412
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten:	2.003.475	1.413.219
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in MVA (-/-)	-904.521	-421.078
Desinvesteringen in MVA	-	-
Overige investeringen in FVA	700.000	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten:	-204.521	-421.078
Mutatie liquide middelen	1.798.954	992.141
Beginstand liquide middelen	3.901.911	2.909.769
Mutatie liquide middelen	1.798.954	992.141
Eindstand liquide middelen	5.700.865	3.901.910

1. Activa

1.2 Materiele vaste activa

	Mutaties 2018							Boekwaarde per 31 december 2018
	Cumulatieve aanschafwaarde per 1 januari 2018	Cumulatieve afschrijvingen tot en met 1 januari 2018	Cumulatieve boekwaarde per 1 januari 2018	Investeringen	Des-investeringen	Afschrijvingen	Cumulatieve aanschafwaarde per 31 december 2018	Cumulatieve afschrijvingen tot en met 31 december 2018
1.2.1								
Gebouwen en terreinen	1.391.877	323.041	1.068.837	87.244		38.927	1.478.640	361.486
1.2.2								
Inventaris en apparatuur	7.596.010	5.902.142	1.693.868	671.592		436.202	8.267.601	6.338.344
1.2.3								
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.582.662	1.298.260	284.402	145.685		80.721	1.728.347	1.378.981
Materiële vaste activa	10.570.549	7.523.442	3.047.106	904.521		555.850	11.474.588	8.078.811
								3.395.778

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 Per jaar

OZB-waarde Noorderstraat 13 te Warffum € 175.000 2016

Verzekerde waarde Noorderstraat 13 te Warffum € 832.400 2014

1.3 Financiële vaste activa

		Mutaties 2018				
		Boekwaarde per 1 januari 2018	Aankoop	Verkoop	Resultaat	Boekwaarde per 31 december 2018
1.3.6	Effecten	5.050.000	-	700.000	-	4.350.000
	Financiële vaste activa	5.050.000	-	700.000	-	4.350.000
1.3.6.2	Obligaties	5.050.000	-	700.000	-	4.350.000
	Effecten	5.050.000	-	700.000	-	4.350.000

De marktwaarde op 31 december 2018 bedraagt: € 4.741.201.

Model VV: Voorraden en vorderingen

		31 december 2018	31 december 2017
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	141.789	220.157
1.5.2	OCW / EZ	475.507	514.010
1.5.6	Overige overheden	21.337	21.337
1.5.7	Overige vorderingen	526.677	560.675
1.5.8	Overlopende activa	644	400
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-1.545	-1.545
	<u>Vorderingen</u>	<u>1.164.408</u>	<u>1.315.034</u>

Toelichting:

Voor eventuele oninbaarheid vanuit de schoolfondsadministratie van het HHC is een voorziening getroffen. De stand van de voorziening is per 31 december 2018 € 1.545.

De vordering op het ministerie betreft het verschil tussen het betaalritme en 5/12e deel van de beschikking 2018/2019 van de personele lumpsum, prestatiebox en impuls gebieden.

De overige vorderingen betreffen vordering op NBS de Sterren, Schoolfondsen, samenvoegingsgelden, detacheringen en medegebruik.

Model EL: Effecten en Liquide middelen

1.7 Liquide middelen

		31 december 2018	31 december 2017
1.7.1	Kasmiddelen	71	41
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	<u>5.700.795</u>	<u>3.901.870</u>
	<u>Liquide middelen</u>	<u>5.700.866</u>	<u>3.901.911</u>

Model EV: Eigen vermogen

	Stand per 1 januari 2018	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2018
2.1.1 Algemene reserve	7.946.613	349.572		8.296.185
2.1.2 Bestemmingsreserve mobiliteit PO (publiek)	-			-
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	474.970	-16.035	-	458.935
<u>Eigen Vermogen</u>	8.421.583	333.536	-	8.755.119

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 bestemmingsreserve publiek betreft een reserve voor mobiliteit van het personeel PO.

Model VL: Voorzieningen en langlopende schulden

2.2 Voorzieningen

		Stand per 1 januari 2018	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31 december 2018	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
2.2.1	Personeelsvoorziening	584.575	2.508	17.219			647.514	13.230	634.284
2.2.3	Overige voorzieningen	917.319	351.905	377.670	-	-	891.554	595.567	287.214
	Voorzieningen	1.501.894	354.413	394.890			1.539.067	608.797	921.497
	Uitsplitsing								
	Jubilea PO	98.940	2.508	17.219			84.229	10.736	73.493
	Jubilea VO	93.640			7.400		86.240	2.494	83.746
	Jubilea BST								
	Spaarverlof VO	206.167			-12.106	-	218.273	-	218.273
	Duurzame inzetbaarheid VO	185.828			-72.944	-	258.772	-	258.772
2.2.1	<u>Personeelsvoorziening</u>	584.575	2.508	17.219	-77.650	-	647.514	13.230	634.284
	Onderhoud PO	561.651	183.132	260.071		-	484.722	470.879	13.843
	Onderhoud VO	355.658	160.000	117.600		-	398.058	124.688	273.370
	Onderhoud BST		8.773			-	8.773	-	
2.2.3	<u>Overige voorzieningen</u>	917.319	351.905	377.670		-	891.554	595.567	287.214

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 2018	31 december 2017
2.4.3	Crediteuren	1.272.981	854.492
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	890.042	725.910
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen	93.030	173.773
2.4.9	Overige kortlopende schulden	-	-
2.4.10	Overlopende passiva	2.060.812	1.636.399
Kortlopende schulden		4.316.865	3.390.574
Uitsplitsing			
2.4.7.1	Loonheffing	701.333	673.205
2.4.7.2	Omzetbelasting	17.078	15.899
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	171.631	36.806
2.4.7	<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>	<u>890.042</u>	<u>725.910</u>
2.4.9.2	Overige	-	-
2.4.9	<u>Overige kortlopende schulden</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
2.4.10.2	Vooruitontv. subs. OCW/EL&I geoormerkt		
	Geoormerkt OCW		
	Niet geoormerkt OCW	932.165	727.986
	<u>Subtotaal</u>	<u>932.165</u>	<u>727.986</u>
2.4.10.4	Vooruitontv. termijnen	45.046	55.046
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	558.791	555.105
2.4.10.8	Overige	524.810	298.262
2.4.10	<u>Overlopende passiva</u>	<u>2.060.812</u>	<u>1.636.399</u>

Toelichting baten en lasten totaal
Model OB: Opgave overheidsbijdragen

3.1 Rijksbijdragen

		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
3.1.1	Rijksbijdrage OCW/EZ	20.018.322	18.913.599	20.020.411
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ	2.097.832	1.815.708	1.573.300
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	1.015.660	928.504	821.679
	<u>Rijksbijdragen</u>	23.131.815	21.657.811	22.415.390

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	97.431	134.363	88.973
	<u>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</u>	97.431	134.363	88.973

3.5 Overige baten

		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
3.5.1	Verhuur	42.464	54.032	47.285
3.5.2	Detachering personeel	387.222	249.439	216.754
3.5.4	Sponsoring	-	-	1.500
3.5.5	Ouderbijdragen	-	50.000	49.354
3.5.6	Overig	644.950	144.669	402.919
	<u>Overige baten</u>	1.074.635	498.140	717.811

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 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
4.1.1	Lonen en salarissen	19.211.129	16.772.544	16.998.121
4.1.2	Overige personele lasten	2.014.815	1.422.876	1.736.843
4.1.3	Af: Uitkeringen	-545.372	-235.900	-508.791
	<u>Personele lasten</u>	20.680.573	17.959.520	18.226.173
	Uitsplitsing			
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	14.989.884	16.772.544	12.950.938
4.1.1.2	Sociale lasten	2.370.858	-	2.242.092
4.1.1.3	Pensioenpremies	1.850.387	-	1.805.090
	<u>Lonen en salarissen</u>	19.211.129	16.772.544	16.998.121
4.1.2.1	dotaties voorzieningen	80.158	20.000	-
4.1.2.2	personeel niet in loondienst	1.263.339	710.500	1.391.257
4.1.2.3	overige	671.318	692.376	345.586
	<u>Overige personele lasten</u>	2.014.815	1.422.876	1.736.843

4.2 Afschrijvingslasten

		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
4.2.2	Materiële vaste activa	555.850	613.958	568.215
	<u>Afschrijvingslasten</u>	555.850	613.958	568.215

Huisvestingslasten

		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
4.3.1	Huur	88.103	88.282	65.845
4.3.3	Onderhoud	159.508	195.462	190.649
4.3.4	Energie en water	335.905	308.635	328.735
4.3.5	Schoonmaakkosten	388.817	351.534	360.396
4.3.6	Heffingen	21.806	33.853	26.220
4.3.7	Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	351.905	268.132	303.131
4.3.8	Overige huisvestingslasten	267.594	16.900	44.529
	<u>Huisvestingslasten</u>	1.613.639	1.262.798	1.319.506

4.4

Overige lasten

		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	572.070	725.662	661.603
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.319.048	1.174.110	1.317.729
4.4.4	Overig	1.187.861	577.654	800.400
	<u>Overige lasten</u>	3.078.979	2.477.426	2.779.732
	Specificatie honorarium			
4.4.1.1	Onderzoek jaarrekening	25.326	30.000	19.253
	<u>Accountantslasten</u>	25.326	30.000	19.253

Model FB: Financiële baten en lasten

5 Financiële baten en lasten

		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
5.1	Rentebaten	144.537	143.500	138.903
5.5	Rentelasten en bankkosten (-/-)	-30.315	-30.000	-27.491
	<u>Financiële baten en lasten</u>	<u>114.222</u>	<u>113.500</u>	<u>111.412</u>

Niet uit de balans blijvende 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 2012 tot 1 oktober 2018, bedrag 2016 € 43.124.

- Tuinonderhoud, looptijd van 1 januari 2008 tot 31-12-2010, wordt stilzwijgend verlengd, bedrag van ca. € 36.000.

- Onderhoudsbeheer, begeleiding en coördinatie, jaarlijks bedrag van ca. € 32.000.

- Managed data services, looptijd van 1 augustus 2015 tot 1 augustus 2020, bedrag 2016 € 13.291.

- Schoolboeken: looptijd van 1 maart 2017 tot en met 31 juli 2020: bedrag 2017 € 658.000

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	Kenmerk	Toewijzing	Prestatie
		Datum	afgerond

G2.8. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Het bestuur heeft geen subsidie ontvangen met betrekking tot Onderwijs Netwerk Ondernemen.

Jaar	Kenmerk	A. Begroten Projectkosten	B. Subsidie toewijzing	C. Projectkosten	D. Subsidie vaststelling	Te verrekenen
		€	€	€	€	€
2009						
2010						
2011						
2012						
2013						

Model E: Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen		Resultaat 2017		ART:403 BW		Deelname		Consolidatie	
				31-12-2018	Eur	Eur		BW		%		Ja/Nee	
Neutrale Basisschool de Sterren	Stichting	Uithuizermeeden	4	433.548		18.055	n.v.t.			100	Nee		

Op grond van artikel 2.407, lid 1a BW is consolidatie achterwege gebleven vanwege het geringe belang (3,3%) van NBS de sterren op het balans totaal 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 2018 voor Schoolbestuur L&E is € 146.000 (klasse D). Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Het individuele WNT-maximum voor de leden van het bestuur bedraagt voor de voorzitter 15% (€ 21.900) en voor de overige leden 10% (€ 14.600) van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Omdat directeur bestuurder sector PO 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	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.

Gegevens 2017

bedragen x € 1	A. Fickweiler	W. van Wageningen
Functiegegevens	directeur-bestuurder	directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1,0000	1,0000
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	93.216	99.633
Beloningen betaalbaar op termijn	14.717	12.788
Subtotaal	107.933	112.421
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	141.000	141.000
-/- Overschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging (zie bovenstaande toelichting PO)	102.536	112.421
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.

N.B. De vergelijkende cijfers 2017 van de heer Fickweiler zijn aangepast.

bedragen x € 1	H.G. Hoek	W.R. Duursema	J.I. Kelder	F.M. Rodenburg	M.D. van Herwijnen
functiegegevens	voorzitter	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-07 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	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 2017

bedragen x € 1	H.G. Hoek	W.R. Duursema	J.I. Kelder	E.M. Rodenburg
functiegegevens	voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01-01 t/m 31-12	15-04 t/m 31-12	15-04 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging				
Totale bezoldiging	6.870	4.927	3.461	4.886
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.150	9.988	9.988	14.100
-/- 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.

bedragen x € 1	W. van Wageningen
Functiegegevens	

Functie bij beëindiging dienstverband	directeur-bestuurder
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1,0000
jaar waarin dienstverband is beëindigd	2018
Bezoldiging	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	65.255
Individueel toepasselijk maximum	75.000
-/- Overschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totaal overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	65.255
Waarvan betaald in 2018	65.255
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens overschuldigde betaling	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 2018

€	349.572	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
€	-	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve publiek
€	(16.035)	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve privaat
<hr/>		
€	333.536	totaal resultaatbestemming
<hr/>		

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op de waardering van de in de balans getoonde posten of het resultaat.

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

BRIN-nummers	16ZK	Het Hogeland College	Sector	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	Samenwerkingschool Op Wier	PO	Ezinge	Winsum	
	06AO	o.d.b.s. Nijenstein	PO	Zandeweer	Eemsmond	
	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	Samenwerkingschool 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 Jansenus de Vries	PO	Warffum	Eemsmond	
	18HF	Basisschool Mandegoud	PO	Kloosterbure	De Marne	
	18LG	o.b.s. Solte Campe	PO	Zoutkamp	De Marne	
	19KB	o.b.s. De Octopus	PO	Eenrum	De Marne	
	19LH	o.b.s. De Getijden	PO	Pieterburen	De Marne	

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan het toezienend bestuur van de Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems-stichting

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van de Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems-stichting te gemeente Eemsmond gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems-stichting per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2018.
2. De staat van baten en lasten over 2018.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van de Schoolbestuur voor primair en voortgezet 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 € 486.000. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten.

De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 696.000, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3.

Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018. In deze paragraaf van het Onderwijsprotocol OCW 2018 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2018. 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 toezienend bestuur overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle gecontroleerde afwijkingen boven de € 24.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen werkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

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 2018 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 in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol 2018 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 toezienend 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 bepaling.

In dit kader zijn de directeur-bestuurders tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directeur-bestuurders noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten en 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Het toezienend 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, 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 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten 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 het toeziend bestuur 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 2019

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