

Bestuursverslag en Jaarrekening 2016

SCHOOLBESTUUR L&E



Lauwers Eems
Scholen voor PO en VO

Juni 2017

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

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

Voorwoord directeur-bestuurders

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

In 2016 hebben de beide sectoren binnen de stichting (L&E Primair Onderwijs en Het Hogeland College) de doelstellingen uit het Koersplan en uit de daaruit afgeleide jaarplannen verder uitgewerkt. De ontwikkelingen die dat met zich meebracht in 2016 worden hieronder beschreven. Daarnaast is met de jaarrekening de financiële huishouding van 2016 vastgesteld.

Er is op veel verschillende terreinen gewerkt aan de versterking van de organisatie van L&E en aan de kwaliteit van het onderwijs. Grote inzet van het personeel van de verschillende scholen leidt tot veel dynamiek en goede ontwikkelingen in de organisatie. Op alle onderdelen van het onderwijsproces en de ondersteunende processen is met grote inzet gewerkt.

Dit jaarverslag is opgesteld onder verantwoordelijkheid van twee directeur – bestuurders.

Drs. A. Fickweiler (directeur-bestuurder PO)

Drs. W. van Wageningen (directeur-bestuurder VO)

Inhoudsopgave

1.	Organisatieprofiel	3
1.1.	Karakterisering	3
1.2.	Kernactiviteiten	4
1.3.	Organisatiestructuur	5
1.4.	Horizontale en verticale verantwoording	6
1.5.	Klachtrecht	6
2.	L&E Breed - Samenvatting jaarrekening en kengetallen 2016	8
2.1.	Balans bestuursniveau	8
2.2.	Samenvattend exploitatieresultaat op bestuursniveau	9
2.3.	Continuïteitsparagraaf	9
2.4.	Risico paragraaf	14
3.	Bestuur & Financiën	17
3.1.	Samenvatting exploitatie	17
3.2.	Treasury	19
3.3.	Toedeling resultaat aan de sector PO en VO	19
3.4.	Private Middelen	19
3.5.	Inkoopbeleid	20
4.	Sector Primair Onderwijs	21
4.1.	Visie en koers	21
4.2.	Strategie en beleid	22
4.3.	Onderwijsresultaten	36
4.4.	Schoolgegevens	40
4.5.	Financiën	42
4.6.	Continuïteitsparagraaf	49
5.	Sector Voortgezet Onderwijs- Het Hogeland College	52
5.1.	Visie en Koers	52
5.2.	Strategie en beleid	53
5.3.	Onderwijsresultaten en schoolgegevens	60
5.4.	Financiën	65
5.5.	Continuïteitsparagraaf	71
6.	Verslag van de toezienende bestuursleden	73
	Jaarrekening 2016	75

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 daar buiten. 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-Nederland.

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 leerlingen aantal in ons gebied, de dalende bekostiging en de veranderende vraag vanuit de maatschappij.

Als schoolbestuur met ruim 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 leidt dit meer en meer tot het besef dat wij de komende jaren naar verdergaande vormen van samenwerking met gemeenten en andere schoolbesturen zullen moeten zoeken.

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.

Missie en visie

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

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

Kernwaarden Lauwers & Eems

Een stabiele en veilige omgeving

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

Ruimte voor het individu

Hoe mensen zich ontwikkelen is per persoon verschillend. Ieder mens is uniek. Dat erkennen, respecteren en stimuleren we. Uiteindelijk zal iedere leerling in de toekomst een andere plek in de



maatschappij krijgen die past bij zijn of haar aanleg. Ieder kind zal hier dus op een andere manier op voorbereid moeten worden.

Aandacht voor elkaar

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

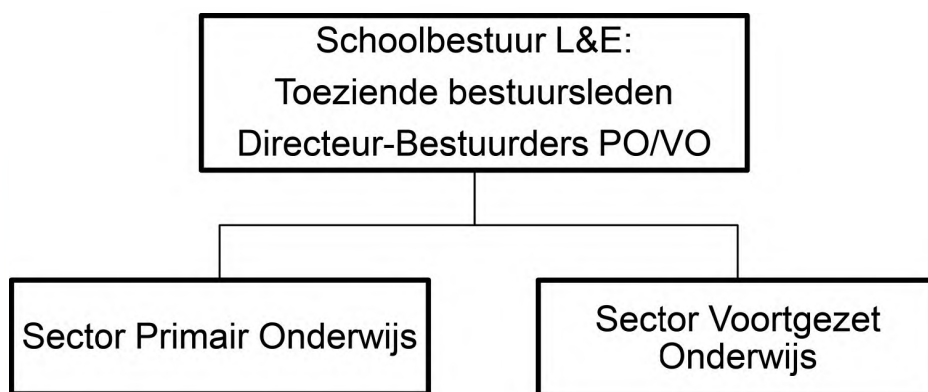
L&E heeft zich in het Koersplan verbonden aan elf doelstellingen, die geformuleerd zijn vanuit drie invalshoeken: **Identiteit, Kwaliteit en Continuïteit**.

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

Koersplan 2014-2018

1.3. Organisatiestructuur

In de onderstaande figuur is het organigram van L&E over 2016 weergegeven.



Organigram Lauwers & Eems

Toeziende bestuursleden

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

Naam	Functie
De heer drs. H.G. Hoek,	Voorzitter & lid van de auditcommissie (financiën)
De heer R.J. Brands	Lid & lid van de auditcommissie (financiën)
Mevrouw drs. E.M. Rodenburg	Lid
De heer ing. D. Harssema	Lid
De heer ing. G.H. Dijksterhuis	Lid

Samenstelling toeziende bestuursleden

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

Bestuur & Management

De heer W. van Wageningen is de directeur-bestuurder voor Het Hogeland College VO. De heer H. Krol was directeur-bestuurder a.i. voor het PO tot en met 31 mei 2016. Met ingang van 1 juni 2016 is de heer drs. A. Fickweiler benoemd als directeur-bestuurder voor het PO.

1.4. Horizontale en verticale verantwoording

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

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:

- Ouders/verzorgers externe horizontale verantwoording
- 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 publiek-vriendelijke 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 2016 waren 6 vertrouwenspersonen (verdeeld over de 3 gemeenten waar onze scholen in gesitueerd zijn) werkzaam voor L&E. In 2016 zijn er geen klachten door hen in behandeling genomen.

Bij de Landelijke Klachten Commissie zijn twee klachten in behandeling genomen. Hiervan is 1 klacht gegrond verklaard en de andere is ingetrokken.

2. L&E Breed - Samenvatting jaarrekening en kengetallen 2016

2.1. Balans bestuursniveau

In het onderstaande overzicht is de balanspositie op 31 december 2015 en op 31 december 2016 weergegeven. Voor een toelichting op de precieze cijfers wordt verwezen naar de bijgevoegde jaarrekening.

Activa			Passiva		
	2016	2015		2016	2015
Vaste activa			Eigen Vermogen		
Materiële vaste activa	3.194.243	3.383.906	Algemene reserve	7.324.256	7.308.925
Financiële vaste activa	5.050.000	5.750.000	Best. Reserve publiek	154.208	370.560
			Best. Reserve privaat	503.159	555.643
	8.244.243	9.133.906		7.981.623	8.235.128
Vlottende activa					
Vorderingen	1.179.589	1.221.928	Voorzieningen	1.436.153	961.396
Liquide middelen	2.909.769	1.751.036	Langlopende schulden		
			Kortlopende schulden	2.915.825	2.910.346
	4.089.358	2.972.964		4.351.978	3.871.742
Totaal Activa	12.333.601	12.106.870		12.333.601	12.106.870

Balans 2016

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). Dit is exclusief de uiteindelijke bestemming van het resultaat ten aanzien van het leerlingenvervoer.

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

Samenvatting Schoolbestuur L&E (incl. financiële baten en lasten)	Baten	Lasten	Realisatie	Begroting	Vershil
Primair Onderwijs	11.142.441	11.351.771	-209.330	-21.210	-188.120
Voortgezet Onderwijs	11.414.098	11.408.153	5.945	-88.003	93.948
Bestuur & Financien	186.660	226.153	-39.493	2.610	-42.103
Private Middelen	430.496	441.124	-10.628	0	-10.628
Saldo exploitatie	23.173.695	23.427.201	-253.506	-106.603	-146.903
Toegestane overschrijding VO			88.003	88.003	0
Netto resultaat	23.173.695	23.427.201	-165.503	-18.600	-146.903

Exploitatieresultaat 2016 per sector

Schoolbestuur L&E komt in zijn geheel negatiever uit dan begroot.

De sector Primair Onderwijs komt lager uit dan in de begroting 2016 is verwacht. Dit heeft met name te maken met de uitgaven op extern personeel. Daarnaast dient de opmerking gemaakt te worden dat het flankerend beleid een rol heeft gespeeld bij het resultaat van 2016. Er is in 2016 € 216.352 ingezet op flankerend beleid. Dit wordt bekostigd uit de bestemmingsreserve mobiliteit PO. Als we hier rekening mee houden, komt het Primair Onderwijs uit op een positief resultaat van € 7.022

De sector Voortgezet Onderwijs komt hoger uit dan de begroting. De grootste oorzaak zit hem in het feit dat ten tijde van het opstellen van de begroting er geen rekening is gehouden met de aanvullende personele bekostiging per nevenvestiging. Daarnaast is er in 2016 een voorziening opgestart voor spaarverlof.

2016 eindigt nog met een tekort; de afgelopen jaren ontstonden grote tekorten. In 2016 is hard gewerkt aan het op orde krijgen van de exploitatie. Begin 2017 zijn de opgenomen taakstellingen in de begroting ingevuld, zodat voor 2017 en de jaren daarna gewerkt kan worden met een sluitende begroting. In het vervolg wordt dit nog uitgebreid toegelicht.

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 leerlingprognoses en regelgeving is de volgende meerjarenprognose voor de komende drie jaren opgesteld:

		Realisatie	Begroting		
Baten		2016	2017	2018	2019
3.1	(Rijks)bijdragen OCW	22.140.489	21.744.776	21.390.667	20.875.467
3.2	Overige overheidsbijdragen	201.798	159.915	134.363	108.810
3.5	Overige baten	664.797	401.086	531.963	530.781
	Totaal baten	23.007.085	22.305.777	22.056.993	21.515.058
Lasten		2016	2017	2018	2019
4.1	Personele lasten	18.683.198	18.259.942	18.134.685	17.761.302
4.2	Afschrijvingen	566.847	576.130	582.157	599.510
4.3	Huisvestingslasten	1.437.740	1.324.947	1.324.947	1.324.947
4.4	Overige instellingslasten	2.703.671	2.295.874	2.272.929	2.250.181
	Totaal lasten	23.391.456	22.456.893	22.314.718	21.935.940
	Financiële baten en lasten	130.865	110.000	110.000	110.000
	Buitengewone lasten		19.143		
	Saldo baten en lasten	-253.506	-60.259	-147.725	-310.882
	Toegestane overschrijding VO	88.003			
	Taakstelling PO		218.447		
	Netto resultaat	-165.503	158.188	-147.725	-310.882

Meerjarenprognose baten en lasten L&E totaal

Deze meerjarenbegroting geeft voor de komende drie jaren een dalende trend aan. Het beleid is om te werken met een sluitende begroting.

Primair Onderwijs

Bij de sector PO is een werkgroep opgestart. Hierin hadden twee onderwijsdirecteuren en twee leden van het bestuurskantoor zitting. Zij hebben zich gebogen over de vraag hoe de taakstelling structureel is op te lossen en daardoor sluitende begrotingen kunnen ontstaan. De samenstelling van de werkgroep draagt bij aan de bereidheid en haalbaarheid van de keuzes en dat deze keuzes binnen de gehele breedte van de organisatie gezocht kunnen worden. Het uitgangspunt is om het primaire proces hierbij te ontzien.

Voor het sluitend krijgen van de begroting worden de volgende drie maatregelen genomen.

De eerste is het toepassen van de teldatum t=0 als basis voor het invullen van de formatie. De bekostiging is echter gebaseerd op t-1. Omdat de bekostigingsbasis hoger is dan de formatiebasis kan het financiële voordeel worden aangewend voor het invullen van de taakstelling. Deze maatregel is doorgerekend tot en met 2020. Op dat moment zullen extra maatregelen moeten worden genomen om dit effect te compenseren.

De tweede maatregel is terugdringen van projecten, directie en managementtaken; alleen de hoogstnoodzakelijke inzet wordt gecontinueerd. Dit levert een besparing van 1,4 FTE op in 2016-2017 ten opzichte van 2015-2016. Daarnaast is gekeken naar de actuele inzet van lessen en budgetten. Ook

hier wordt 0,5 fte minder ingezet. Zowel maatregel 1 als 2 leidt niet tot gedwongen ontslagen en het primaire proces zal zoveel mogelijk worden ontzien.

Als laatste maatregel is kritisch gekeken naar de onderhoudssituatie van L&E. Zonder de kwaliteit van het onderhoud aan te tasten is een bedrag van € 50.000 als voordeel te behalen. Door de financiële en personele administratie in eigen beheer te gaan voeren is eveneens een jaarlijks financieel voordeel te behalen van circa € 30.000.

Al deze maatregelen maken dat een sluitende meerjarenbegroting te behalen. Deze maatregelen worden bij het opstellen van de begroting 2018 en de gelijktijdig op te stellen meerjarenbegroting verwerkt.

Voortgezet Onderwijs

De meerjarenbegroting voor het voortgezet onderwijs wordt afgesloten met een positief saldo.

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		
	2016	2017	2018	2019
Vaste activa				
Materiële vaste activa	3.194.243	3.249.993	3.042.066	2.815.816
Financiële vaste activa	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000
Vlottende activa				
Vorderingen	1.179.589	1.179.589	1.179.589	1.179.589
Liquide middelen	2.909.769	2.825.172	2.579.515	2.579.152
Totaal Activa	12.333.601	12.304.754	11.851.170	11.624.557

Passiva	Realisatie	Begroting		
	2016	2017	2018	2019
Eigen vermogen				
Algemene reserve	7.324.256	7.482.444	7.334.719	7.023.837
Bestemmingsreserve publiek	154.208	154.208	154.208	154.208
Bestemmingsreserve privaat	503.159	503.159	503.159	503.159
Voorzieningen	1.436.153	1.249.118	943.259	1.027.528
Kortlopende schulden	2.915.825	2.915.825	2.915.825	2.915.825
Totaal passiva	12.333.601	12.304.754	11.851.170	11.624.557

Meerjarenprognose Activa en Passiva L&E totaal

Volgens bovenstaand beeld zal het eigen vermogen de komende jaren dalen. De intentie is echter om een meerjarige beleidsrijke begroting te realiseren, waardoor de verwachting is dat het eigen vermogen een stabiel beeld zal laten zien.

De voorzieningen zijn in 2016 toegenomen door de toevoegingen aan de voorziening duurzame inzetbaarheid en de nieuw opgezette voorziening spaarverlof (beide voor het VO). De komende jaren zal dit een wisselend beeld geven middels de diverse onttrekkingen die dan plaats zullen vinden.

2.3.3. Financiële kengetallen

Voor het inzicht 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/
	2016	2017	2018	2019	Inspectiekader
Solvabiliteit 2	76,0	71,0	69,0	69,0	>30%
Rentabiliteit	-0,71%	0,71%	-0,67%	-1,44%	tussen 0 en 5%
Liquiditeit	1,40	1,37	1,29	1,29	tussen 0,5 en 1,5
Kapitalisatiefactor	48,84	50,37	48,89	49,06	35,00
- Financieringsfunctie	19,11	19,88	19,63	19,60	21,20
- Transactiefunctie	12,58	13,01	13,15	13,48	8,80
- Bufferfunctie	17,15	17,48	16,11	15,98	5,00
Weerstandsvermogen 2	34,44	36,31	36,05	35,52	
Personele lasten/rijksbijdragen	84%	84%	85%	85%	>95
Personele lasten/totale baten	81%	82%	82%	83%	>90
Huisvestingsratio	6%	6%	6%	6%	>10

Financiële kengetallen L&E totaal

Op basis van de bovenstaande kengetallen en de signaleringgrenzen 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.

Eveneens is de conclusie te trekken dat de meeste kengetallen zich aan de goede kant van de normen bevinden. Een uitzondering hierop is het kengetal rentabiliteit. Voor een gezonde bedrijfsvoering zou dit kengetal zich tussen de 0 en 5% moeten bevinden. In enkele jaren bevindt dit kengetal zich onder de nullijn hetgeen ongewenst is. Zoals al is opgemerkt is het beleid erop gericht te werken met een sluitende meerjarenbegroting. Hierbij verwijzen we tevens naar de taakstelling voor het primair onderwijs onder paragraaf 2.3.1.

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. Het nadrukkelijk beleid is om te werken met een sluitende begroting.

Voor het Primair Onderwijs verwijzen we hierbij naar de taakstelling onder paragraaf 2.3.1.

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. De komende jaren loopt dit kengetal terug en heeft de nodige aandacht van het bestuur.

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.

Zowel voor het Primair Onderwijs als het Voortgezet Onderwijs geldt dat de kapitalisatiefactor niet onder de signaleringsgrenzen komt die het ministerie hanteert in de beoordeling van de financiële positie van een organisatie.

Personele kengetallen L&E breed

Kengetal (stand 31/12)	2016	2017	2108	2019
Leerlingprognose	3038	3008	2942	2858
Personele bezetting in FTE (incl TU)				
- Directie	23,0	23,0	23,0	23,0
- Onderwijzend personeel	184,9	182,8	182,1	176,7
- Onderwijsondersteunend personeel	27,1	27,1	27,1	27,1
Totaal	234,9	232,9	232,1	226,8

2.3.4. 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.

Weerstandsvermogen	Betekenis
Kleiner dan 10%	mogelijk te weinig reserves – kan duiden op een risicovolle situatie
Tussen 10 en 40%	zit waarschijnlijk wel goed, maar dat hoeft niet zo te zijn
Groter dan 40%	de kans is groot dat de financiële reserves te hoog zijn

Beoordeling weerstandsvermogen vanuit ministerie van OCW (Bron: Reservepositie bevoegde gezagen VO, kenmerk VO/F/2007/2051)

Het weerstandsvermogen van het Schoolbestuur L&E ultimo 2016 kan als volgt worden weergegeven:

	Vermogen 31-12-2015	2016 Resultaat	Vermogen 31-12-2016	Baten 2016 (incl. fin. baten)	Weerstands- vermogen
PO	4.059.440	23.255	4.082.695		
Bestemmingsreserve mobiliteit (PO)	370.560	-216.352	154.208		
<i>Subtotaal PO</i>	<i>4.430.000</i>	<i>-193.097</i>	<i>4.236.903</i>		
VO	4.124.485	31.568	4.156.053		
Bestuur & Financiën	-875.000	-39.493	-914.493		
Privaat	555.643	-52.484	503.159		
Totaal	8.235.128	-253.505	7.981.623	23.173.696	34,44%

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. Het totale weerstandsvermogen van L&E is dalende ten opzichte van de situatie ultimo 2015. In 2014 bedroeg het weerstandsvermogen 42,8%, in 2015 35,90% en dit jaar 34,44%.

Als Schoolbestuur L&E hanteren wij werkgelegenheidsbeleid. Werkgelegenheidsbeleid houdt in dat al ons personeel een werkgelegenheidsgarantie heeft. Mochten wij deze garantie niet meer kunnen bieden dan moeten we Decentraal Georganiseerd Overleg (DGO) voeren met de vakcentrales om te komen tot een sociaal plan. Het sociaal plan voorziet in deels vrijwillige en deels verplichte maatregelen, alle gericht op het voorkomen van gedwongen ontslag.

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

De volgende thema's hebben een hoog risico waar het management alert op moet zijn:

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 passend onderwijs en expertise centrum binnen een heldere organisatie logistiek in onze organisatie.
Belangrijk is welke inkomsten wij van het samenwerkingsverband ontvangen om de zorg ook te kunnen financieren. Als deze bedragen lager worden geeft dat een extra druk op de begroting.
3. Werken aan de optimale kwaliteit van ons onderwijs en inspelen op onderwijskundige vernieuwingen.
Belangrijk is dat alle scholen hun basis arrangement van de inspectie hebben en houden.
4. Ontwikkeling en realisatie van een gedifferentieerde en efficiënte opbouw personeel dat in kan spelen op onderwijskundige veranderingen.
De wet en regelgeving inzake stimuleren verloop van personeel in vaste dienst is van dien aard dat veranderingen in de opbouw van het personeel nauwelijks mogelijk is. Daarnaast is

het natuurlijk verloop van medewerkers die een vaste aanstelling hebben minimaal. Dit maakt het realiseren van doelstelling 4 niet gemakkelijk.

5. Het blijven realiseren van een betaalbare formatie waarmee wij onze onderwijskundige aspiraties kunnen realiseren.
Wij hebben 17 scholen en ca. 1600 leerlingen. Deze situatie vraagt per definitie om gemiddeld meer personeel, dan 7 scholen met 1600 leerlingen. Daarmee is de hoogte van onze personele kosten kwetsbaar.
6. Stagnatie door verbouwingen van scholen.
De NAM heeft het eerste rapport aangeleverd inzake de bouwkundige staat en aardbevingsbestendigheid, van de scholen in Eemsmond. De interventies van de NAM zijn voor onze scholen ingrijpend.
Deze ontwikkelingen zullen een wissel trekken op ons onderwijs, leerlingen en personeel.

2.4.2. Voortgezet onderwijs

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

1. Daling aantal leerlingen
Het aantal leerlingen in de regio daalt in de komende jaren. Het blijven aanbieden van breed en thuisnabij onderwijs voor leerlingen in de regio vereist dat deze ontwikkeling goed gevolgd wordt. Daling in aantal leerlingen heeft effect op de bekostiging van de school en op de werkgelegenheid. Strategisch personeelsbeleid en samenwerking met andere VO scholen wordt hierbij ingezet.
2. Gevolgen aardbevingsproblematiek
Door de aardbevingsproblematiek in Noord Groningen worden schoolgebouwen versterkt en/of vernieuwd. Ook voor de scholen van Het Hogeland College in de gemeente Eemsmond geldt dat ze onderdeel zijn van deze versterking/vernieuwing. De mogelijke effecten daarvan op de continuïteit van het primaire proces en de voortgang van de dagelijkse gang van zaken moeten goed worden afgestemd om de nadelen voor de scholen te minimaliseren.
3. Veranderingen in bekostigingsmodel ministerie OCW
Er wordt gewerkt aan een vereenvoudiging van de bekostiging in het VO. De veelheid aan factoren die bij de bekostiging een rol spelen zal worden teruggebracht naar een eenvoudiger en transparanter model. De eerste tekenen wezen op een nadelig effect van dit nieuwe model. De doorontwikkeling van het nieuwe model moet goed gevolgd worden om de risico's in te schatten en om te voorkomen dat stapeling van problematiek gevolgen heeft voor de scholen van Het Hogeland College.
4. Invoering Wet werk en zekerheid voor het Openbaar Onderwijs
De Wet werk en zekerheid zal in de toekomst ook gaan gelden voor het Openbaar Onderwijs en daarmee ook voor Het Hogeland College. Invoering van deze wet voor onze sector zal effecten hebben op de flexibele schil. Dit vraagt (zeker in combinatie met de verwachte daling van het aantal leerlingen) in de toekomst aandacht.

Uiteraard spelen wij in op deze risico's. Op alle beleidsterreinen streven we naar adequaat beleid dat de risico's ondervangt. Daarnaast wordt in onze begrotingen rekening gehouden met de krimp van het aantal leerlingen, wordt nadrukkelijk gezocht naar samenwerking met een ander schoolbestuur op het punt van scholenspreiding en worden de meerjarenonderhoudinventarisaties en –begrotingen

geactualiseerd. Met de gemeenten en met andere schoolbesturen voeren we constructief en succesvol overleg over verantwoorde Integraal Huisvestingsplannen, IHP's.

Ons weerstandvermogen is van voldoende omvang om deze genoemde risico's te kunnen opvangen.

3. Bestuur & Financiën

3.1. Samenvatting exploitatie

Naast de sectoren Primair en Voortgezet Onderwijs is er een verantwoording voor de baten en lasten van het onderdeel Bestuur en Financiën. Onder Bestuur en Financiën vallen de organisatie en het beheer van de bestuursbrede zaken. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het lidmaatschap van de besturenorganisatie, deskundigheidsadvies, ondersteuning en facilitering van het bestuur, ondersteuning bij calamiteiten, stimulering van activiteiten en het beheer van de financiële middelen. De aansturing hiervan geschiedt door de directeur-bestuurder VO.

In deze paragraaf wordt onderdeel Bestuur en Financiën toegelicht.

	Realisatie	Begroting	Vershil
	2016	2016	
(Rijks)bijdragen OCW			0
Overige overheidsbijdragen			0
Overige baten	21.470	21.300	-170
Totaal baten	21.470	21.300	-170
Personele lasten	7.894	-15.700	-23.594
Afschrijvingen	21.062	22.640	1.578
Huisvestingslasten	16.183	17.450	1.267
Overige instellingslasten	152.885	154.300	1.415
Totaal lasten	198.024	178.690	-19.334
Exploitatieresultaat	-176.554	-157.390	19.164
Financiële baten en lasten	137.061	160.000	22.939
Netto resultaat	-39.493	2.610	42.103

Begroting en exploitatie Bestuur en Financiën L&E.

Bestuur

Het resultaat van het Bestuur over 2016 wijkt met € 42.103 negatief af van de bijna sluitend geraamde begroting 2016. Deze afwijking wordt veroorzaakt door de volgende onderdelen.

Personele lasten

De personele lasten vallen hoger uit dan begroot.

Samengevat betreft het de volgende posten:

1. Lonen en salarissen	€	-13.470
2. Extern personeel	€	-7.441
3. Cursuskosten	€	-5.854
4. Reis- en verblijfkosten	€	3.564
5. Overige verschillen	€	-393
Totale afwijking personele lasten	€	-23.594

De loonkosten voor personeel in eigen dienst vallen hoger uit dan begroot door een dienstverband dat langer doorliep dan begroot en doordat de vergoeding voor de toeziende bestuursleden onder de lonen en salarissen zijn verantwoord. Daarnaast zijn kosten voor extern personeel gemaakt door de inhuur van extra ondersteuning.

De cursuskosten zijn hoger en de reis- en verblijfkosten voor de toeziende bestuursleden vallen lager uit dan geraamd.

Overige lasten

De overige lasten vallen lager uit dan begroot.

Samengevat betreft het de volgende posten:

1. Accountant	€	-4.729
2. Deskundigenadvies	€	-26.444
3. Telefoon	€	-4.349
4. Onkostenvergoeding TZH	€	27.691
5. PR & Marketing	€	9.168
6. Overige ICT lasten	€	-3.613
7. Contributies	€	1.898
8. Representatie	€	2.183
9. Overige verzekeringen	€	-1.767
10. Overig	€	1.377
Totale afwijking overige lasten	€	1.415

De kosten voor de accountant zijn hoger doordat er nog een afrekening heeft plaatsgevonden over 2015. Voor deskundigenadvies zijn extra kosten gemaakt voor juridische en bestuurlijke ondersteuning en daarnaast zijn er kosten gemaakt ten aanzien van het Europese aanbestedingstraject.

De onkostenvergoedingen voor de Toeziende bestuursleden valt lager uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt doordat de leden de vergoeding hebben gekregen vanuit de salarisadministratie en deze kosten daarom zijn verantwoord onder de lonen en salarissen.

Er is minder uitgegeven aan PR en marketing doordat de sectoren zelf de PR en Marketing hebben verantwoord.

Financiële baten en lasten

Deze post valt lager uit door de lagere rente.

3.2. Treasury

De financiële middelen worden beheerd conform het opgestelde treasury statuut. Dit treasury statuut is in 2016 conform de aangescherpte Regeling Beleggen & Delivaten 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 indien de looptijd van de belegging drie maanden of langer bedraagt. Indien 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 per kwartaal schriftelijk rapportage verstrekt, waarin de waardeontwikkeling van de effectenportefeuille nauwlettend wordt gevolgd en geanalyseerd. (zie bijlage B).

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 78% en de liquiditeiten circa 22% van de totale portefeuille op 31 december 2016. Vorig jaar was de verhouding 87% en 13%.

Het risico profiel is bij deze verdeling 'defensief'.

Het rendement dat over 2016 is behaald bedraagt 1,89%, dit bestaat uit rentebaten € 166.000 verminderd met € 28.000 aan rentelasten.

3.3. Toedeling resultaat aan de sector PO en VO

Het resultaat van het onderdeel Financiën wordt normaliter gecorrigeerd met het resultaat op het onderdeel Bestuur en wordt vervolgens naar rato van de gemiddelde inbreng van de liquide middelen gedurende het jaar 2016 door middel van de resultaatbestemming verdeeld naar de sectoren.

Gezien het negatieve resultaat op Bestuur en Financiën over het jaar 2013 wordt deze negatieve reserve de komende jaren aangevuld tot nihil. Door het tekort op de exploitatie in 2016 worden er geen renteresultaten toegekend aan de sectoren.

3.4. Private Middelen

De private middelen bestaan uit de opbrengsten van bijvoorbeeld inzamelingsacties, fancy fairs en bijdragen voor schoolreizen. Kenmerkend voor deze middelen is dat deze bijeengebracht zijn door bij de scholen betrokken leerlingen 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 2016 € 545.015 (2015: € 555.643).

3.5. Inkoopbeleid

Medio 2015 is het inkoopbeleid vastgesteld. Duidelijk is vastgelegd wat de doelen zijn (kostenoptimalisering, helderheid in procedures, en legitimiteit. Tevens 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.

4. Sector Primair Onderwijs

4.1. Visie en koers

In 2016 is L&E gestart met het nieuwe bestuursstructuur. De nieuwe directeur-bestuurder PO is in juni in dienst getreden. In die maand was de voorganger nog actief om te zorgen voor een soepele overdracht van de verschillende dossiers.

2016 kent twee gezichten. Aan de ene kant is er veel enthousiasme en ijver in de organisatie. Creativiteit en het willen meedenken in het realiseren van de doelen is voelbaar en zichtbaar. Het in 2015 spontaan gestarte fenomeen “onderwijscafé” heeft ook in 2016 kunnen rekenen op veel belangstelling. Aan de andere kant temt het ontbreken van ondersteunende systemen, structuren en routines in de organisatie dit enthousiasme zo zeer, dat de organisatie moeizaam tot ontwikkeling komt. Ondanks aandacht en inzet van velen hiervoor in het verleden ontbreekt het bijvoorbeeld nog steeds aan een toegankelijk archief, beschreven werkprocessen, helder functiebouwwerk en samenhangende flowcharts voor belangrijke verantwoordingsgebieden. Daar waar beschrijvingen voorhanden zijn, mankeert het aan routines bij medewerkers om hier effectief mee om te gaan. De mogelijke oorzaak van dit laatste lijkt meer het gebrek aan continuïteit binnen de organisatie dan onwil of onkunde. Al met al drukt dit fundamentele gemis het aanvankelijke enthousiasme en heeft dit vervolgens zijn weerslag op werkplezier, effectiviteit en efficiëntie. De komende jaren zal hiervoor met voorrang de focus op gelegd moeten worden, wil de organisatie niet wegzakken in middelmatigheid of, erger, minder dan dat. Dit Janusgezicht is herkenbaar in de rapportage van de bestuursbrede resultaten van de in december gehouden tevredenheidsonderzoeken: leerlingen, ouders en personeel zijn in algemene zin tevreden. Ook in vergelijking met vergelijkbare besturen (in krimpgebieden, vergelijkbaar groot met L&E) zien we gemiddelde scores. Maar ontevredenheid is er ook. Er is te weinig oog voor ontwikkeling van medewerkers, worden belangrijke beleidsdocumenten te laat en/of onvolledig aangeleverd en wordt het samen ontwikkelen en leren node gemist.

Na deze algemene constatering zoomen we in op een aantal beleidsterreinen waar L&E wel degelijk vooruitgang heeft geboekt. Dat geldt voor organisatieverandering van de aansturing van scholen die met succes is geëffectueerd. Voor de zomer zijn alle directeuren en schoolleiders benoemd. De implementatie van deze voorwaardelijke stap moet de komende jaren zijn beslag krijgen. Een ander belangrijk winstpunt is de forse impuls die ICT heeft gekregen. Veel hardware is vervangen, de verhouding kind/computer is verder verlaagd en er zijn investeringen gedaan in de software. Dit alles met het doel om het onderwijs beter te laten aansluiten bij de mogelijkheden en belevingswereld van het kind. Kinderen van nu groeien op in een wereld waar steeds minder onderwijs plaats- en/of tijdgebonden hoeft te zijn. 24/7 kunnen kinderen met diverse devices kennis en informatie delen via platformen als Facebook, Twitter, YouTube, Instagram en Snapchat. Voor kinderen heel gewoon, voor de iets ouderen onder ons een wereld waar we in moeten groeien.

Zowel voor rekenen, taal als wereldoriëntatie is L&E in 2016 gestart met de uitrol van EXOVA (digitale methodieken) in een viertal scholen. Deze methodieken zijn gebaseerd op doorlopende leerlijnen, dekkend voor alle kerndoelen en volop ruimte latend voor individuele keuzes en ontwikkeling. Een middel dus dat goed bij de ondersteuning van gepersonaliseerd leren past. Deze scholen nemen tevens deel aan een wetenschappelijk onderzoek naar de effecten ervan. Een aantal onderzoeksvragen heeft L&E zelf kunnen aangeven. Ook is dit jaar het ICT-programma voor dyslectische leerlingen, Kurzweil, verder geïntensiveerd op de scholen.

Naast deze inhoudelijke onderwerpen, zijn ook op het gebied van organisatie en beheer stappen gezet om meer efficiëntie te bereiken. Eind 2016 zijn de voorbereidingen getroffen om in 2017 minder afhankelijk te zijn van de diensten van een administratiekantoor. Voor de financiële administratie en in

mindere mate voor de personeelsadministratie zullen in 2017 minder diensten worden afgenomen om in 2018 werkelijk tot een substantiële reductie van de kosten te komen. Ook in 2016 participeert L&E weer actief het regionaal transfer centrum dat bijdraagt aan een betere balans van inzet van leerkrachten in Groningen. De participatie is in dit jaar uitgebreid.

4.2. Strategie en beleid

Leeswijzer voor deze paragraaf

In de onderstaande paragrafen worden de voornemens nader toegelicht zoals die geformuleerd zijn in de begroting 2016 en zoals die in de integrale managementrapportages periodiek is aangeboden aan de toeziende leden van het bestuur. De domeinen die L&E in het jaarplan van 2016 noemde zijn:

- Strategie en beleid;
- Organisatie en beheer
- Onderwijs
- Personeel
- ICT

Deze indeling is enigszins eigenaardig, omdat sommige onderwerpen meerdere domeinen kan beslaan. Bijvoorbeeld de vorming van integrale kindcentra, is dat een onderwijsinhoudelijk onderwerp of past dat beter bij de ontwikkeling van passend onderwijs? Niettegenstaande de eigenaardigheden die dit teweeg brengt, is de opzet uit het jaarplan 2016 in dit verslag –ter wille van de continuïteit- aangehouden. Voor het gemak van de zoekende lezer is een aantal teksten herhaald bij de onderwerpen die een dergelijke dubbeling in zich hebben. Daarnaast speelt dat de in 2016 genoemde voornemens lang niet altijd specifiek, concreet genoeg zijn of in meetbare termen geformuleerd. Dat bemoeilijkt de evaluatie. In de laatste paragraaf wordt dit zichtbaar: de realisatie van een groot aantal doelen verkeert nog in de fase “in ontwikkeling” (blauw).

De wens is om in de toekomst zowel het jaarplan en, als gevolg daarvan, het jaarverslag toegankelijker, scherper en daarmee informatiever te presenteren.

Zoals aangegeven worden de eerder genoemde domeinen nader toegelicht, de slotparagraaf van dit hoofdstuk bevat een soort samenvattende schematische weergave van de voornemens en de realisatie van de voornemens. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk is een goede aanvulling op de toelichtende teksten van de zeven overige paragrafen van dit hoofdstuk.

4.2.1. Strategie en Beleid

Versterken relatie met ouders en dorpen

L&E is op een aantal kleine scholen projecten gestart met versterkte ouder- en dorpsbetrokkenheid. In de “projectscholen” (Adorp, Garnwerd en Pieterburen) zijn de eerste stappen gezet om tot een heldere overleg- en beslisstructuur te komen. Het tekenen van intentieverklaringen hebben geen praktische en concrete gevolg gekregen.

Platte organisatiestructuur

Schoolleiders en directeurs zijn voor de zomervakantie benoemd. De implementatie van deze structuurwijziging moet echter nog zijn beslag krijgen.

Het functiebouwwerk van de stafmedewerkers is nog niet afgerond. Voor een belangrijk deel heeft dit te maken met het ontbreken van een richting waarin de staf van L&E breed (PO en VO) zich moet ontwikkelen. Bovendien is er onduidelijkheid over welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen bij medewerkers. Het gemis aan structuren, systemen en routines wrekt zich op dit punt. De behoefte aan duidelijkheid, essentiële schakels en onderleggers om effectief en efficiënt beleid te kunnen ontwikkelen is groot. In 2017 zal het een forse investering vragen om de planning en control cyclus van L&E PO aan functionele kracht te laten winnen.

Optimale realisatie passend onderwijs en expertise centrum binnen een heldere organisatie logistiek

In 2016 is de hulp van het Bovenschoolsondersteuningsteam (BOT) frequent ingeroepen. L&E heeft actief geparticipeerd in het samenwerkingsverband passend onderwijs. Eind 2016 heeft de gedragskundige afscheid van L&E genomen. De werving en selectie van een nieuwe functionaris is gestart.

Algemeen genomen kan L&E nog niet tevreden zijn over de ontwikkeling van passend onderwijs. Dit geldt voor alle niveaus: landelijk, regionaal, maar ook bestuursbreed. Om stappen te kunnen zetten is het belangrijk om te weten hoe de basisondersteuning functioneert. Hoe wordt omgegaan met verschillen tussen leerlingen in de dagelijkse les en is dat effectief? Het antwoord daarop zal gegeven moeten worden door een uit te voeren intern onderzoek. De veronderstelling is dat als de basisondersteuning aan kracht wint, leerlingen beter ontwikkelen in de eigen omgeving en de druk op speciale(re) voorzieningen zal afnemen.

Het ontwikkelen van integrale kindcentra en samenwerkingsscholen

In Eenrum krijgt het integrale kindcentrum meer en meer vorm. Door de verschillende deelnemende partners is er meer ruimte nodig. In 2016 zijn verscheidene fondsen en instanties aangeschreven die mogelijk een (financiële) bijdrage kunnen leveren. Over de werkelijke realisatie in 2017 is L&E positief. In 2016 zijn gesprekken gevoerd met bestuurder Kids2B om de inhoudelijke samenwerking te intensiveren. Mogelijkheden om de samenwerking tussen peuterspeelzaakwerk de Marne en/of Eemsmond te versterken zijn gaande. In 2017 zullen de besturen van de peuterspeelzalen hun wensen kenbaar maken. Bij ODBS Nijenstein werken peuterspeelzaal en de kleutergroepen nauw samen, met name op het gebied van taalontwikkeling. Een dergelijke samenwerking hebben we voor ogen voor meerdere locaties.

Samenwerkingsschool De Dobbe (Roodeschool) is in augustus 2016 van start gegaan. Het fusietraject in Zoutkamp is vlotgetrokken. De MR-en van Solte Campe en de Ichthus hebben ingestemd met de Fusie Effect Rapportage, de formatie voor 2017 is nagenoeg rond en de werving en selectie van een directeur is gestart. De fusieplanning ligt op schema. De fusie zal per 1 augustus 2017 een feit zijn. Komende periode is er gerichte aandacht voor het personeel van de school en het concretiseren van de stappen die nog gezet moeten worden om dat doel te bereiken.

Met de directeur-bestuurder van het VCPO-NG zijn gesprekken gevoerd over hoe we verder gaan samenwerken nu Toekomstscenario III niet meer het uitgangspunt is voor beide besturen. De noodzaak tot samenwerken is onverminderd groot.

Ontwikkeling en realisatie van een gedifferentieerde opbouw personeel die in kan spelen op onderwijskundige veranderingen

Dit onderwerp is bestuursbreed niet planmatig aan de orde geweest. De uitkomsten op schoolniveau zouden zichtbaar moeten zijn in de jaarverslagen van de verschillende scholen.

Inhoudelijke samenwerking tussen L&E PO en VO versterken

Planmatig is dit onderwerp in 2016 niet uitgewerkt. Wel is er op deelterreinen samengewerkt, maar van een structurele, samenhangende aanpak en uitvoering is nog geen sprake. Wat hierbij niet meewerkt is dat de organisaties van L&E PO en L&E VO vrijwel onafhankelijk van elkaar werken. Onderwerpen die langsgelopen zijn de afgelopen periode zijn:

- instroom leerlingen vanuit L&E PO naar L&E VO
- mobiliteit van leerkrachten L&E PO naar L&E VO;
- samenwerking Plusklas PO/VO.

Het blijven realiseren van een betaalbare formatie waarmee wij onze onderwijskundige aspiraties kunnen realiseren.

Ook op dit terrein is geen sprake van een planmatige aanpak om door, bijvoorbeeld, bovenschoolse samenwerking, efficiency te bereiken.

4.2.2. Organisatie en beheer

In de vorige paragraaf (zie: platte organisatiestructuur) is al aan de orde gekomen dat er een wijziging in de structuur heeft plaatsgevonden in de aansturing van scholen en de huidige stand van zaken omtrent de organisatie van het bestuurskantoor. In het komend jaar zal zowel de aansturing van de scholen als de organisatie van het bestuurskantoor geëvalueerd worden.

Na de zomervakantie zijn de directeuren en schoolleiders gestart met de schoolbegroting voor 2017. In de besprekingen is de koppeling gelegd tussen de inhoudelijke ontwikkeling van de school (schooljaarplan) en de financiële wensen. Gebleken is dat er op dit gebied nog veel winst geboekt kan worden. Dat geldt voor zowel de plannen die er liggen voor het komend jaar, als ook het inzicht in de financiële ruimte die de school heeft voor dat eigen beleid.

De diensten voor onderhoud gebouwen wordt door een andere, goedkopere, aanbieder uitgevoerd. De aangekondigde evaluatie is niet uitgevoerd.

Eind 2016 zijn de voorbereidingen getroffen om in 2017 minder afhankelijk te zijn van de diensten van een administratiekantoor. Voor de financiële administratie en in mindere mate voor de personeelsadministratie zullen in 2017 minder diensten worden afgenomen om in 2018 werkelijk tot een substantiële reductie van de kosten te komen.

4.2.3. Onderwijs

Pedagogisch klimaat, sociale veiligheid, burgerschap en integratie

Uit de resultaten van het tevredenheidsonderzoek is het volgende te concluderen. Op de vragen "Vensters PO", die betrekking hebben op aspecten van het pedagogisch klimaat, sociale veiligheid en burgerschap en integratie, halen de scholen van L&E lagere scores dan landelijk gemiddeld (in dit geval is dit juist een goed teken!) en ook ten opzichte van vergelijkbare besturen. Een mooie constatering!

De basisvaardigheden, opbrengstgericht werken

In 2016 is ODBS Nijenstein bezocht door de Inspectie van het Onderwijs. Nijenstein valt de komende twee jaar onder verscherpt toezicht. De verbeteringen aan het onderwijs waren niet toereikend voor een gunstiger toezichtsarrangement. Na het inspectiebezoek is door L&E een nader onderzoek uitgevoerd naar de achtergronden en mogelijke oorzaken van het niet tijdig bereiken van een basisarrangement, juist ook op het kiezen van de juiste interventies voor het komende plan van aanpak. Dat verbeterplan is in oktober aan de inspectie gepresenteerd. In 2017 zal de monitoring intern (door L&E) en extern (inspectie van het onderwijs en de auditgroep van de provincie) plaatsvinden.

In het najaar is bestuursbreed gestart met de scholing voor het uitvoeren van zelfevaluaties. Aan scholen de vraag om zelf hun actuele kwaliteit van het onderwijs te beoordelen. Daarbij worden de volgende domeinen onderscheiden: onderwijskundige factoren en de condities van de school. Onder de onderwijskundige factoren wordt verstaan: een toereikend leerstofaanbod, het pedagogisch handelen: ondersteuning en uitdaging, goed benutte leertijd, doelmatig klassenmanagement, convergente differentiatie, activerend onderwijs, goede instructie met aandacht voor "leren leren" en de leerlingenzorg. Onder condities verstaat L&E: de kwaliteitszorg, onderwijskundig leiderschap, een professionele cultuur, ouderbetrokkenheid, functionele interne en externe communicatie en een doelmatige inzet van middelen.

Uit de zelfevaluatie vloeien vervolgens acties voort, zowel op schoolniveau als bestuursniveau. Op schoolniveau:

- Wat weten we niet en willen we nader onderzoeken?
- Wat is op orde, maar verdient wel aandacht en zorg?
- Wat is een aandachtspunt en hoe en wanneer gaan we er mee aan de slag?
- Wat is niet op orde en moet onmiddellijk worden aangepakt?

- Waar verschilt het beeld van de school met het beeld van anderen, zoals de directeur-bestuurder, collega-directeur, het stafbureau? Dit zal tot uiting komen tijdens de gesprekken over de zelfevaluatie van de school:
- De consequenties worden vervolgens weggezet in een samenhangend plan van aanpak.

Op bestuursniveau:

- Welke aandachtspunten en verbeterpunten hebben de scholen, die aangepakt moeten worden?
- Waar kunnen de scholen elkaar ondersteunen?
- Welke school heeft begeleiding nodig bij de aanpak van de verbeterpunten?
- Welke school heeft geen inzicht in de eigen kwaliteit en heeft daarbij begeleiding nodig?
- Welke items kunnen we gezamenlijk aanpakken?

In 2017 zullen de zelfevaluaties van de scholen gereed zijn en vinden er gesprekken plaats. Het bestuursbrede beeld van alle zelfevaluaties zal bepalend zijn voor de nieuwe koers voor de periode 2018-2022.

Toekomstgericht leren en gepersonaliseerd leren, een eigen leerreis

Dit schooljaar starten vier scholen –elk in een eigen tempo- met Exova. Deze scholen nemen tevens deel aan een wetenschappelijk onderzoek naar de effecten ervan. Een aantal onderzoeksvragen heeft L&E zelf kunnen aangeven.

Op diverse scholen is de ICT-infrastructuur, door de flinke financiële impuls vanuit de reserves van L&E, verbeterd. Bovendien is op de scholen fors geïnvesteerd in educatieve software.

Passend onderwijs en ondersteuning onderwijs

Algemeen genomen kan L&E nog niet tevreden zijn over de ontwikkeling van passend onderwijs. Dit geldt voor alle niveaus: landelijk, regionaal, maar ook bestuursbreed. Om stappen te kunnen zetten is het belangrijk om te weten hoe de basisondersteuning functioneert. Hoe wordt omgegaan met verschillen tussen leerlingen in de dagelijkse les en is dat effectief? Het antwoord daarop zal gegeven moeten worden door een uit te voeren intern onderzoek. De veronderstelling is dat als de basisondersteuning aan kracht wint, leerlingen beter ontwikkelen in de eigen omgeving en de druk op speciale(re) voorzieningen zal afnemen.

In 2016 is de hulp van het Bovenschools Ondersteuningsteam (BOT) frequent ingeroepen. L&E heeft actief geparticipeerd in het samenwerkingsverband passend onderwijs. Eind 2016 heeft de gedragskundige afscheid van L&E genomen.

Opnieuw zijn leerlingen, ouders en leerkrachten positief over de ondersteunende waarde van de Plusklas. Eén ochtend per week bezoeken hoog (meer) begaafde leerlingen deze klas. Leren leren, erkenning en herkenning, omgaan met gelijkgestemden zijn de specifieke behoeftes van deze leerlingen. De organisatie, de inhoud van de plusklas en de samenwerking tussen de plusklas en de “moederschool” zijn dit jaar verder versterkt.

Leerlingen-, ouder- en medewerkerstevredenheid

De rapportage van de bestuursbrede resultaten van de in december gehouden tevredenheidsonderzoeken zijn gunstig. Leerlingen, ouders en personeel zijn in algemene zin tevreden. Ook in vergelijking met vergelijkbare besturen (in krimpgebieden, vergelijkbaar groot met L&E) zien we gemiddelde scores.

Evenals vorig jaar is de constatering dat de organisatie zich kenmerkt door te willen leren en verbeteren en verlangt naar de ruimte om meer eigen verantwoordelijkheid te dragen. Er is binnen L&E veel deskundigheid, inzet en betrokkenheid bij de medewerkers. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs.

4.2.4. Personeel

Strategisch personeelsbeleid

In de tweede helft van 2016 is de realisatie van het bestuursformatieplan geëvalueerd: de werkgroep formatie en mobiliteit. De werkgroep bestond uit een vakleerkracht, een kort/tijdelijke, twee leerkrachten, twee schoolleiders, een IB-er en een directeur. De centrale vraag is: wat ging goed en wat moet beter. De werkgroep kijkt niet alleen naar het technische deel van de totstandkoming van de formatie, maar vooral ook naar hoe mensen het proces ervaren. Het is van belang dat elk personeelslid de kans krijgt om zijn/haar beleving van het formatieproces aan de werkgroep kenbaar te maken. De uitkomsten, die in januari 2017 worden verwacht, zullen een belangrijke rol spelen bij de totstandkoming van het bestuursformatieplan 2017 (getallen) en de formatie (mensen) voor het nieuwe schooljaar.

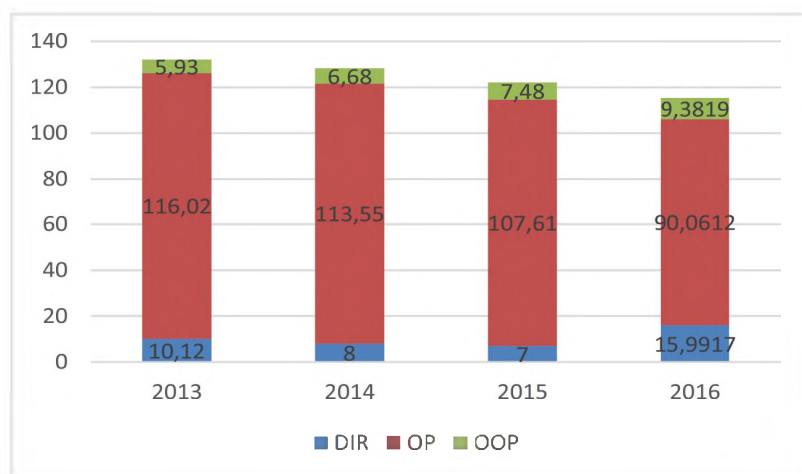
De mogelijkheden om minder pay-rol medewerkers aan het werk te hebben en meer (de juiste) mensen in dienst te nemen zijn nog in volle gang.

Tot september konden medewerkers gebruik maken van zogenoemd flankerend beleid. Uiteindelijk heeft 6.5 FTE hier gebruik van gemaakt. Te overwegen is om de maatregelen te verlengen en uit te breiden voor het passend maken van knelpunten in uitwerking van de werktijdfactoren en de nieuwe cao.

Scholing

In de uitwerking van de (nieuwe) cao doet zich de kans voor om zicht te krijgen op de individuele scholingswensen. Door die individuele wensen nader te onderzoeken, moet het mogelijk zijn om bestuursbreed beleid te ontwikkelen. Dat is echter nog niet gebeurd.

4.2.4.1. Personele Kengetallen

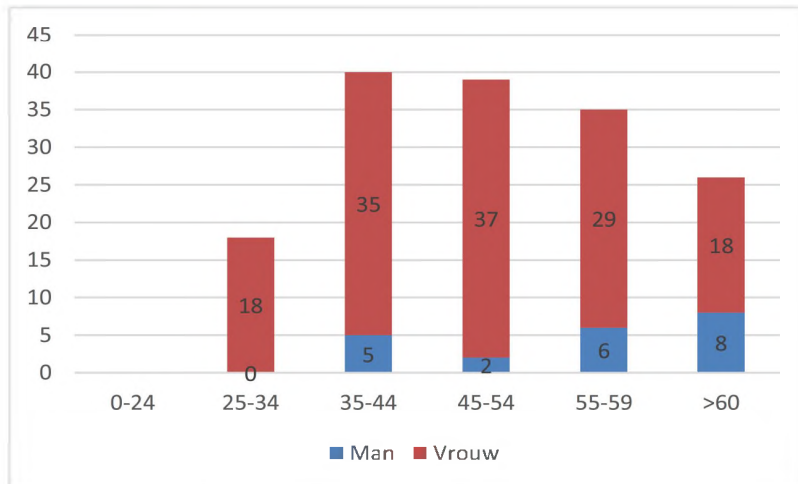


Formatieve inzet per functiecategorie (peildatum 31-12)

De tabel laat op totaalniveau jaarlijks een daling in de formatieve inzet zien, waarbij zowel het vaste personeel als het tijdelijke personeel is opgenomen. Deze daling is ook noodzakelijk gezien de ontwikkeling van ons leerlingaantal.

Voor een deel wordt deze daling overigens gecompenseerd door de inzet van personeel via payroll. De inzet op payroll per 31 december 2016 was 12,55 fte. Dit zijn 29 mensen, waarvan 8 mensen die wij in vaste dienst hebben maar een uitbreiding via payroll hebben gekregen, ter grootte van 1.6 fte.

Daarnaast is een stijging te zien in de categorie directie. Dit wordt veroorzaakt doordat er per 01-08-2016 een nieuwe functiecategorie binnen ons bestuur is, die van schoolleider. Dit betekent tevens een verschuiving van de categorie OP naar Directie.

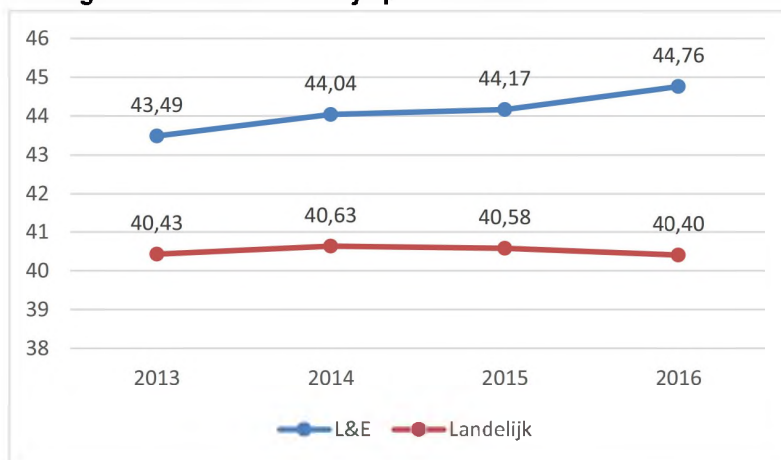


Overzicht formatie per leeftijd en geslacht (peildatum 31 december 2016)

Uit bovenstaande grafiek kunnen we concluderen dat in ons personeelsbestand het zwaartepunt ligt bij personeel vanaf 35 jaar tot en met 59 jaar. Op basis van natuurlijk verloop zal ruim 40% van ons huidige personeelsbestand in de komende 10 jaar de organisatie verlaten. Eveneens kunnen we constateren dat in de komende jaren 10 jaren het grootste gedeelte van onze mannelijke personeelsleden de organisatie gaat verlaten.

In de bovenstaande grafieken is zowel personeel in vaste dienst als personeel met een tijdelijke aanstelling opgenomen. Deze laatste categorie personeel beslaat ruim 3 fte.

Gewogen Gemiddelde Leeftijd per 1 oktober



Gewogen gemiddelde leeftijd per 1 oktober 2013 t/m 2016

Uit bovenstaande figuur blijkt dat de gewogen gemiddelde leeftijd (GGL) van de sector Primair Onderwijs de afgelopen jaren licht gestegen is. Tevens is te zien dat de GGL van de sector PO van L&E hoger is dan de landelijke GGL. 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.

4.2.4.2. Flankerend Beleid/Mobiliteit

Onze scholen staan in één van de opvallende gebieden in Nederland, waar er de komende jaren sprake is van een forse afname van de instroom van leerlingen. Hoewel de economische verwachtingen voor de ontwikkeling van Noord Groningen steeds meer perspectief bieden, betekent dit niet dat wij onze ogen voor krimp kunnen sluiten. Concreet betekent dit dat wij in 2015 gestart zijn met een flankerend beleid waarmee wij enerzijds onze formatie medewerkers met een vaste aanstelling, versneld (en het liefst op een spontane manier) in aantal willen terug brengen. Anderzijds willen wij de ruimte die hiermee vrijkomt en voor nieuwe formatie benut kan worden, gaan invullen met jongere leerkrachten. Deze jongere leerkrachten zijn onder andere de payrollers waarvan sommigen al langer aan onze organisatie verbonden zijn. Dit beleid hebben we doorgezet in 2016.

Om dit beleid te realiseren heeft het bestuur van L&E via de resultaatbestemming 2014 een bestemmingsreserve mobiliteit gecreëerd van een half miljoen euro. Dit met als doel een interessante prikkel te geven aan medewerkers die willen stoppen met werken, of in hun carrière ontwikkeling van baan willen veranderen. Van dit bedrag is in 2016 € 216.352 besteed.

Met de notitie "Flankerend beleid", bieden wij onze medewerkers die in vast dienst zijn, de mogelijkheden aan op welke manier zij van deze financiële prikkel van L&E gebruik kunnen maken. Dit flankerend beleid noemen wij vanuit juridisch oogpunt "sociaal plan fase 0" en heeft een looptijd van juni 2015 tot en met september 2016. En krijgt een vervolg in 2017.

4.2.4.3. Functiemix

Doelstelling	Einddoel model 1
Schaal LA	58%
Schaal LB	40%
Schaal LC	2%

Doelstellingen op bestuursniveau conform CAO PO

Het percentage LC-functies in het basisonderwijs kan door de werkgever met instemming van de PGMR worden omgezet in LB-functies in afwijking van de genoemde afspraken functiemix conform artikel 5.6 en 5.7 van de cao. Hiervoor geldt dat 1% LC-functies 3% extra LB-functies oplevert.

Vanaf 2014 zouden we op grond van de landelijke doelstellingen moeten voldoen aan 46% LB functies in onze formatie. Bij het bepalen van het landelijke percentage geldt dat alleen leerkrachten die voor 50 % of meer voor de klas staan meetellen.

Bij het meetellen van alle personeelsleden met LB-salariëring ligt ons percentage LB-functies op 16,2 % voor 2016. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er in augustus 2016 een aantal LB-ers een andere functie hebben gekregen in een AB-schaal (functie schoolleider). Dit betekent dat er nu naar verhouding minder ingezet wordt op LB-functies. In 2017 wordt hier weer een impuls aan gegeven.

Wij hebben bewust gekozen voor kwaliteit door bijvoorbeeld de interne begeleiders volledig vrij te stellen van lesgevende taken en daardoor tellen zij niet mee voor de functiemix. Daarnaast zijn er expert leerkrachten die niet allemaal in een LB-functie benoemd zijn, maar wel een toelage op hun inschaling krijgen als in LB.

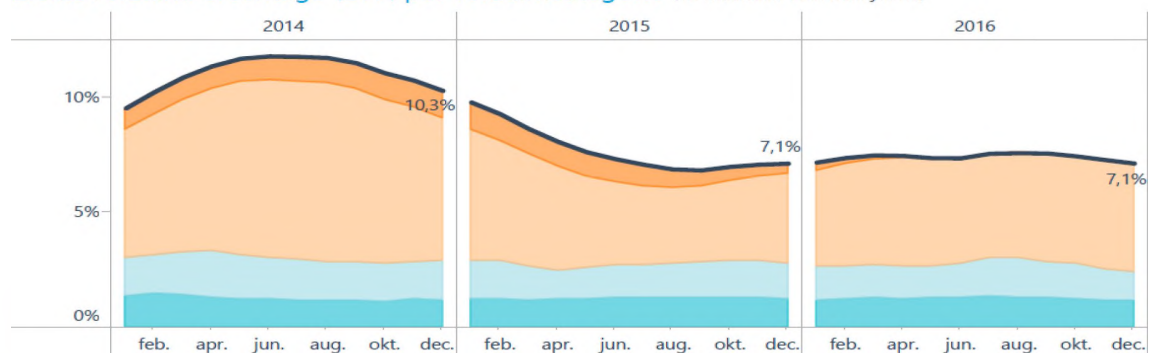
4.2.4.4. Verzuim en verzuimbeleid

Uit de registratie blijkt dat het voortschrijdend gemiddelde van ons ziekteverzuim over 2016 op 7,1% lag. Het gemiddelde ziekteverzuim percentage (inclusief langdurig zieken), lag de afgelopen 3 jaren tussen de 10,3% en 7,1%.

We zien in 2016 een soortgelijke trend qua verzuim ten opzichte van 2015 als we kijken naar het totale verzuimpercentage van 7.1% (landelijke cijfers 2015 OP 6.4% en OOP 6.5%). Echter zien we wel een wijziging in het aantal langdurig zieken ten opzichte van 2015. Deze zijn behoorlijk afgenomen. Dit staat in verhouding met het gemiddelde ziekteverzuim in dagen. In 2015 was dit nog 29.7 dagen, in 2016 is dit afgenomen naar 22.3 dagen (landelijke cijfers 2015 zowel OP als OOP 20 dagen).

De meldingsfrequentie is daarentegen iets gestegen. Dit betekent dat medewerkers zich iets vaker ziekmelden (landelijke cijfers 2015, 1.1).

ZiekteVerzuimPercentage (ZVP) per verzuimcategorie (12 maanden voortschrijdend)



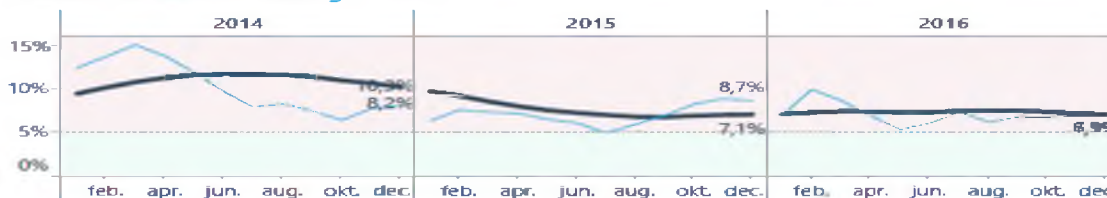
Legenda

- ZVP zeer lang (>1 jaar)
- ZVP lang (<1 jaar)
- ZVP middel (7 - 42 dagen)
- ZVP kort (1 - 7 dagen)
- Totaal ZVP 12 maanden voortschrijdend

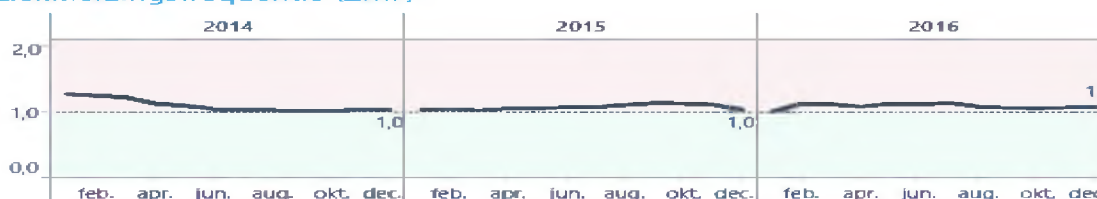
Grafiek ziekteverzuimcategorie. Bron: Metris Helder Onderwijs

In de grafiek hieronder geven wij een beeld van het ziekteverzuim, waarbij de blauwe lijn de maandcijfers en de zwarte lijn het 12 maand voortschrijdend gemiddelde aangeeft. De blauwe lijn in 2016 is 6.9% en de zwarte lijn is in 2016 7.1%.

ZiekteVerzuimPercentage (ZVP)



Ziekmeldingsfrequentie (ZMF)



Gemiddelde ZiekteVerzuimDuur (GZVD) (in dagen)



Grafiek ziekteverzuim percentage. Bron: Metris Helder Onderwijs

4.2.5. ICT

Een belangrijk resultaat is de forse impuls die ICT heeft gekregen. Veel hardware is vervangen, de verhouding kind/computer is verder verlaagd en er zijn investeringen gedaan in de software. Dit alles met het doel om het onderwijs beter te laten aansluiten bij de mogelijkheden en belevingswereld van het kind. Kinderen van nu groeien op in een wereld waar steeds minder onderwijs plaats- en/of tijdgebonden hoeft te zijn. 24/7 kunnen kinderen met diverse devices kennis en informatie delen via platformen als Facebook, Twitter, YouTube, Instagram en Snapchat. Voor kinderen heel gewoon, voor de iets ouderen onder ons een wereld waar we in moeten groeien.

Zowel voor rekenen, taal als wereldoriëntatie is L&E in 2016 gestart met de uitrol van EXOVA (digitale methodieken) op een viertal scholen. Deze methodieken zijn gebaseerd op doorlopende leerlijnen, dekkend voor alle kerndoelen en volop ruimte latend voor individuele keuzes en ontwikkeling. Een middel dus dat goed bij de ondersteuning van gepersonaliseerd leren past. Deze scholen nemen tevens deel aan een wetenschappelijk onderzoek naar de effecten ervan. Een aantal onderzoeksvragen heeft L&E zelf kunnen aangeven. Ook is dit jaar het ICT-programma voor dyslectische leerlingen, Kurzweil, is verder geïntensiveerd op de scholen.

In het schooljaar 2016-2017 starten vier scholen –elk in een eigen tempo- met Exova. Deze scholen nemen tevens deel aan een wetenschappelijk onderzoek naar de effecten ervan. Een aantal onderzoeksvragen heeft L&E zelf kunnen aangeven.

Op diverse scholen is de ICT-infrastructuur, door de flinke financiële impuls vanuit de reserves van L&E, verbeterd. Bovendien is er op de scholen fors geïnvesteerd in educatieve software.

Ook in 2016 zijn drie I-coaches werkzaam geweest voor ondersteuning en deskundigheidsbevordering op de werkvloer.

Alle medewerkers van L&E zijn ingevoerd in ParnasSys. Ze zijn op de hoogte van de basismogelijkheden van dit administratieprogramma en maken daar gebruik van. Het gaat hierbij onder andere om het invoeren van absentie, toets resultaten, het aanmaken van notities en het koppelen van groepsplannen. Uitbreiding van kennis en vaardigheden om nog meer digitaal te werken met ParnasSys zou bij leerkrachten tijd op kunnen leveren die besteed kan worden aan het goed inzetten van digitale leermiddelen. Ook het gebruiken van het ouderportal zou naast het vergroten van de betrokkenheid van ouders bij de ontwikkeling hun kind en de school de informatievoorziening een impuls kunnen geven.

Basis online wordt door de medewerkers gebruikt om de schoolwebsites te onderhouden, onderling te communiceren via Plaza intranet, informatie te delen, centrale afspraken te raadplegen en in de toekomst met ouders te kunnen communiceren via het ouderportaal. In de nabije toekomst: office 365. De meeste scholen werkten in 2016 met methoden gebonden software. Deze educatieve software staat deels op de server en is deels webbased).

4.2.6. Schematische weergave realisatie voornemens 2016

Hieronder wordt per voornemen een overzicht gegeven over de realisatie hiervan. Hierbij zijn de categorieën: Rood 'nog te starten' (NS), Blauw: 'in ontwikkeling' (IO), Groen: gerealiseerd (G), Geel: realisatie in 2017 (R'17). Al eerder is aangegeven dat de tekst van de zeven paragrafen hierboven een goede toelichting en aanvulling geven op onderstaande schematische weergave.

Onderdeel	NS	IO	G	R'17
Strategisch beleid				
Leerlingen ontwikkeling L&E biedt onderwijs in een krimp regio. Het leerlingenaantal daalt de komende jaren nog verder met 2,5 a 3% per jaar.				
Versterken relatie met ouders en dorpen In 2015 zijn wij op een aantal kleine scholen projecten gestart met versterkte ouderbetrokkenheid en dorpsbetrokkenheid. Een ontwikkeling die ook past bij onze visie op maatschappijparticipatie. Belangrijk is aan het eind van het schooljaar te evalueren wat de toegevoegde waarde van deze ontwikkeling is voor de ondersteuning aan het onderwijs en het beheer van de gebouwen. Onze strategische doelstelling is dat de exploitatiekosten van de gebouwen in deze projecten, lager zullen worden.				
Platte organisatiestructuur Het realiseren en werken vanuit een efficiënte en platte organisatie- en heldere communicatiestructuur. Dit is een voorwaarde voor een efficiënte ondersteuning van onze leerkrachten, die het onderwijs met de kinderen realiseren.				
Optimale realisatie passend onderwijs en expertise centrum binnen een heldere organisatie logistiek Passend onderwijs is een logisch onderdeel van onze kindgerichte benadering. Optimale realisatie hiervan stelt ook eisen aan de waarneming en beoordelingskwaliteiten van de leerkrachten. De ontwikkeling hiervan heeft de komende jaren een hoge prioriteit.				
Inspelen op onderwijskundige vernieuwingen Het primair onderwijs staat onderwijskundig aan de vooravond van grote veranderingen. Thema's als "onderwijs in 2032", het denken vanuit de filosofie van "de 21th century skills", de ICT ontwikkelingen en toenemende ontwikkelingen sociale media zullen aanleiding zijn tot totaal andere vormen van educatie voor het PO. Wij denken daar niet alleen over na, maar gaan hier ook concreet invulling aan geven. Hier zijn de ICT ontwikkelingen direct aan gekoppeld.				

<p>Het ontwikkelen van integrale kindcentra en samenwerkingscholen</p> <p>Een aantal van deze trajecten is al in ontwikkeling en zal niet alleen bijdragen aan de realisatie van ons onderwijskundig beleid, maar ook aan het versterken van onze positie “in de markt”.</p>				
<p>Ontwikkeling en realisatie van een gedifferentieerde opbouw personeel die in kan spelen op onderwijskundige veranderingen</p> <p>Ontwikkeling van de samenstelling van personeel en personele kwaliteiten met als doel in te kunnen spelen op de toekomstige onderwijskundige veranderingen, die mede als gevolg van ICT ontwikkeling en ontwikkeling sociale media zullen plaats vinden.</p>				
<p>Ontwikkeling van de professionaliteit van onze leerkrachten om in te kunnen blijven spelen op de komende veranderingen die (passend) onderwijs blijft stellen.</p>				
<p>De inhoudelijke samenwerking tussen L&E PO en VO te versterken</p> <p>Er zijn meerdere mogelijkheden die een nadere verkenning waard zijn. Bijvoorbeeld op het terrein van:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ instroom leerlingen vanuit L&E PO naar L&E VO; ▪ het ontwikkelen van integrale kindcentra voor kinderen tot 15 jaar; ▪ leveren van een bijdrage van vakleerkrachten VO aan PO; ▪ samenwerking Dalton HHC Uithuizen met Dalton PO Zandeweer; ▪ mobiliteit van leerkrachten L&E PO naar L&E VO; ▪ Samenwerking Plusklas PO/VO. 				
<p>Het blijven realiseren van een betaalbare formatie waarmee wij onze onderwijskundige aspiraties kunnen realiseren.</p> <p>Krimp betekent terugloop van inkomsten, terwijl de toekomstige onderwijskundige ontwikkelingen juist om extra investeringen vragen. Het is een strategisch optie om de bovenschoolse kosten zo beperkt mogelijk te houden om juist in onze leerkrachten te kunnen investeren. Om deze bovenschoolse efficiency te optimaliseren is het een strategische optie om in ieder geval op dit niveau de samenwerking en toegevoegde waarde voor het bovenschoolse met andere stichtingen PO te onderzoeken.</p>				
Organisatie en beheer				
<p>Hoofddoelstelling in 2016 is het realiseren en werken vanuit een efficiënte en platte organisatie en heldere communicatiestructuur. Dit is een voorwaarde voor een efficiënte ondersteuning van onze leerkrachten, die het onderwijs met de kinderen realiseren. In het laatste kwartaal van 2016 wordt de ontwikkeling hiervan tussentijds geëvalueerd.</p>				
<p>Alle scholen hebben voor 2016 hun eigen schoolbegroting. Er zal een management informatie systeem ontwikkeld worden om maandelijks de ontwikkeling tussen begroting en exploitatie per school te spiegelen en te bespreken.</p>				
<p>De werkzaamheden van het administratiekantoor zullen onder de loep genomen worden vanuit de optiek “basale administratie” uitbesteden en “wat kunnen wij zelf in eigen beheer nemen” (IMR, begroting). Doel is de afhankelijkheidsrelatie met Helder Onderwijs in balans te brengen door meer kennis in eigen huis te halen en de kosten aan administratieve ondersteuning waar dit mogelijk is te beperken.</p>				
<p>Huisvesting hebben wij in 2015 deels in eigen beheer genomen. Wij zullen deze activiteiten zoals wij die nu uitvoeren medio 2016 met de scholen evalueren, met als doel de huisvesting nog efficiënter te organiseren.</p>				
Ontwikkeling leerlingenaantallen				
<p>De ontwikkeling van het leerlingenaantal kan, met het oog op de grote vluchtelingen stroom en mogelijke start van een AZC in het gebied van L&E een plotselinge impuls krijgen. Er zal dan hoogstens sprake zijn van een tijdelijke groei van het leerlingen aantal.</p>				
<p>Het is ons beleid om meer te investeren in onze PR van de scholen. In dit kader functioneren er al bij de projecten in Garnwerd, Pieterburen en Zandeweer PR commissies die als opdracht hebben de leerlingeninstroom positief te prikkelen. Dit beleid zal in 2016 met alle L&E scholen verder uitgerold gaan worden.</p>				
Onderwijs				
<p>Pedagogisch klimaat, sociale veiligheid, burgerschap en integratie</p> <p>Doel: een veilig klimaat creëren voor de optimale ontwikkeling van ieder kind,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kinderen stimuleren om vaardigheden te verwerven voor kansrijke deelname aan de maatschappij. 				

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wij ontwikkelen een gezamenlijke visie op het pedagogisch klimaat, de sociale veiligheid (anti- pesten!), burgerschap en integratie; ▪ het directie-overleg stelt kaders voor het pedagogisch klimaat, de sociale veiligheid, burgerschap en integratie vast, aan de hand waarvan de locaties hun beleid kunnen vaststellen en uitvoeren; ▪ wij leggen de nadruk op preventie, verantwoordelijkheid geven en nemen en het aanleren van vaardigheden; ▪ wij zorgen er voor dat scholen van elkaars ervaringen profiteren. 				
<p>De basisvaardigheden, opbrengstgericht werken</p> <p>Doel: de resultaten van taal en rekenen zijn hoger dan het landelijk gemiddelde. Taal, lezen en rekenen zijn de basis voor succesvolle deelname aan de maatschappij en voor levenslang leren. Afgelopen jaren hebben we ingezet op deze basisvaardigheden en zijn de leerresultaten verhoogd. Dit beleid willen we voortzetten, waar nodig aanpassen en aanvullen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het beleid van afgelopen jaren behouden wij; sturen op data, inzetten op leerkrachtvaardigheden, hoge doelen stellen; ▪ wij ontwikkelen een gezamenlijke visie op opbrengstgericht werken; ▪ het directie-overleg stelt kaders voor het opbrengstgericht werken vast, aan de hand waarvan de locaties hun beleid kunnen vaststellen en uitvoeren; ▪ wij stellen ons ten doel om boven landelijke gemiddelden te presteren; ▪ wij zorgen voor het borgen van het opbrengstgericht werken; ▪ wij stimuleren effectieve lessen (DIM is een middel) en interactief leren ▪ wij stimuleren het gebruiken van coöperatieve werkvormen; ▪ wij investeren in de ontwikkeling van de analysevaardigheden van de medewerkers; ▪ leraren zijn op de hoogte van de leerlijnen; ▪ wij stimuleren eigenaarschap van de leerkrachten; ▪ realisatie taakomschrijving, scholing, facilitering van taal/lees en rekencoördinatoren; ▪ scholen gaan van elkaars ervaringen profiteren. 				
<p>Toekomstgericht leren</p> <p>Doel: vaardigheden verwerven, welzijn en competentiegevoel bevorderen in een steeds veranderende omgeving.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voor de beroepen van vandaag bestond vaak nog geen studie. De beroepen van de toekomst kennen we nog niet. Het onderwijs van de toekomst is een leven lang leren, opdat iedereen, een leven lang, waardevol kan zijn en zich waardevol kan voelen. Om kinderen dus een goede kans te bieden, zullen ze vaardigheden moeten verwerven. Hiermee bevorderen we het welzijn en het competentiegevoel van de kinderen in een steeds veranderende omgeving; ▪ wij ontwikkelen een gezamenlijke visie op leren van en voor de toekomst; ▪ het directie-overleg stelt kaders voor het leren voor de toekomst vast, aan de hand waarvan de locaties hun beleid kunnen vaststellen en uitvoeren; ▪ organiseren deskundigheidsbevordering en informatie op het gebied van leren van en voor de toekomst; ▪ wij faciliteren een goede infrastructuur, voldoende devices en deskundigheid op ICT-gebied; ▪ scholen gaan van elkaars ervaringen profiteren. 				
<p>Gepersonaliseerd leren, een eigen leerreis</p> <p>Doel: recht doen aan de authenticiteit en de onderwijs- en ondersteuningsbehoefte van ieder kind.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wij gaan over tot meer gepersonaliseerd leren, onderwijs op maat, zodat ieder kind de kans krijgt om optimaal te groeien in kennis en kunde. Technologische ontwikkelingen kunnen helpen om gepersonaliseerd onderwijs vorm te geven, bijvoorbeeld door ieder kind een eigen leeromgeving (ELO) te geven. Hierdoor kan ieder kind excelleren, ben je voor leren minder aan tijd en plaats gebonden, maak je gebruik van verschillende leerstijlen, bied je leerlingen inzicht in hun eigen leren en speel je beter in op wat de individuele leerling motiveert. Daarom maken de kinderen en hun leraar een (digitaal) portfolio; 				

<ul style="list-style-type: none"> ▪ we onderzoeken hoe en met welke partners een goed aanbod van geïntegreerde kindvoorzieningen, met dagopvang voor kinderen vanaf twee jaar, kan worden gerealiseerd; ▪ kenmerken van een kindcentrum zijn: het hele jaar open, van 7 tot 7, kinderen leren in één klimaat, maatwerk voor ieder kind, binding met de buurt. Daarnaast bieden IKC's voordelen voor het dorp (de verenigingen en de instanties) en de gemeente; ▪ wij ontwikkelen een gezamenlijke visie op gepersonaliseerd leren; de eigen leerreis en ELO van ieder kind; ▪ het directie-overleg stelt kaders voor het gepersonaliseerd leren vast, aan de hand waarvan de locaties hun beleid kunnen vaststellen en uitvoeren; ▪ organiseer deskundigheidsbevordering en informatie op het gebied van gepersonaliseerd leren (kennis van leerlijnen); ▪ wij faciliteren een goede infrastructuur, voldoende devices en deskundigheid op ICT-gebied; ▪ stimuleer de ontwikkeling een ouderportaal en een portfolio; ▪ ontwikkel een gezamenlijke visie op diversiteit in concepten; ▪ faciliteer en ondersteun initiatieven vanuit de scholen; ▪ zorg voor behoud van het Dalton- en Montessoriconcept; ▪ zorg voor drie Integrale Kindcentra op strategische plaatsen; ▪ scholen gaan van elkaars ervaringen profiteren. 			
<p>Educatief partnerschap</p> <p>Doel: Optimale kansen voor ieder kind door samenwerking met de ouders.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wij zetten in op educatief partnerschap om een optimale kans aan ieder kind te bieden; ▪ definitie educatief partnerschap <i>'Een wederzijdse betrokkenheid van ouders en school teneinde optimale omstandigheden te creëren voor de ontwikkeling en het leren van kinderen, thuis en op school. Daartoe gaan ze met elkaar in gesprek en werken ze zoveel mogelijk samen.'</i> Ouders tonen onderwijsondersteunend gedrag door het steunen, sturen en stimuleren van hun kinderen; ▪ voorwaarde voor goed educatief partnerschap is dat school en ouders goed communiceren en zich bewust zijn van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Ouders krijgen meer inzicht door bijvoorbeeld een ouderportaal en een portfolio met bijbehorend portfoliogesprek. School en ouder kunnen zo beter vorm geven aan educatief partnerschap; ▪ wij ontwikkelen een gezamenlijke visie op educatief partnerschap; ▪ het directie-overleg stelt kaders voor educatief partnerschap vast, aan de hand waarvan de locaties hun beleid kunnen vaststellen en uitvoeren; ▪ organiseer deskundigheidsbevordering t.a.v. gesprekstechnieken, coaching, intervisie; ▪ wij faciliteren een goede infrastructuur, voldoende devices en deskundigheid op ICT-gebied; ▪ er zijn voldoende concrete instrumenten; ▪ realisatie informatievoorziening voor ouders: wat is hun rol, bij wie kunnen ze terecht, hoe gaat het op school er aan toe, welke activiteiten zijn er, hoe gaat het met mijn kind, enz.; ▪ scholen gaan van elkaars ervaringen profiteren. 			
<p>Passend onderwijs</p> <p>Doel: het ondersteuningsaanbod afstemmen op onze doelgroep.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ We stemmen ons ondersteuningsaanbod af op onze doelgroep. Samen met andere onderwijsaanbieders zorgen we voor een dekkend aanbod in de regio. We communiceren hierover op een heldere en proactieve manier naar ouders en onderwijspartners; ▪ leidraad voor Passend onderwijs is 'het kind centraal' en zo dicht mogelijk bij huis. 'Wat kan een kind, kan de school de juiste ondersteuning bieden, zo niet welke school wel, welke aanpassingen moeten we maken zodat het wel lukt' zijn vragen die steeds gesteld moeten worden om het kind een optimale begeleiding te 			

<p>bieden. Schoolbesturen zijn nog zoekende in het invullen van het Passend Onderwijs. Wij zijn van mening dat zo weinig mogelijk geld in overleg, formaliteiten en regels gestopt moet worden en zo veel mogelijk in concrete hulp en ondersteuning. Binnen L&E kennen we de Plusklas, één ochtend per week bezoeken hoog (meer) begaafde leerlingen deze klas. Leren leren, erkenning en herkenning, omgaan met gelijkgestemden zijn de specifieke behoeftes van deze leerlingen. We merken dat dit voor sommige kinderen een geweldige steun is, voor andere kinderen is één ochtend per week te weinig;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ richt de zorgstructuur van Passend onderwijs zo laag mogelijk in de organisatie in, dus vooral op schoolniveau; ▪ maak duidelijk hoe de zorgpiramide is ingericht, op schoolniveau, op L&E-niveau, op het niveau van het Samenwerkingsverband. Vastgelegd in het Schoolontwikkelingsprofiel (SOP); ▪ zorg voor een duidelijke taakomschrijving van IB'ers, zorgmakelaars en anderen die de zorgpiramide vormgeven; ▪ ten aanzien van gedrag; zorg voor het verhogen van leerkrachtvaardigheden, biedt ondersteuning, stel en handhaaf de grenzen van de mogelijkheden van de school, investeer in communicatie en samenwerking met de ouders, zorg voor meerdere onderwijsconcepten; ▪ zorg voor minimaal één Hoogbegaafdheidsprofiel school; ▪ scholen gaan van elkaars ervaringen profiteren. 				
<p>Leerlingen- en oudertevredenheid In het schooljaar 2016/ 2017 zal een medewerkers-, leerlingen- en ouder tevredenheidsonderzoek worden uitgevoerd waar wij vervolgens beleid op zullen gaan maken.</p>				
<p>Ondersteuning onderwijs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Er functioneert een unit zorg waar zorgbeleid ontwikkeld wordt; ▪ er functioneert een unit zorg die de zorgbegroting opstelt ▪ de IB'ers hebben een functiebeschrijving die passend is; ▪ de afstemming BOT, IB-Directeur en leerkracht is efficiënt georganiseerd. 				
<p><i>Personeel</i></p>				
<p>Strategisch personeelsbeleid De huidige situatie met 18 scholen, voor het grootste deel kleine scholen, vraagt om een formatie die groter is dan gemiddeld bij stichtingen die grotere scholen hebben. Vanwege deze hogere kosten, betekent dit dat wij gaan onderzoeken wat de meest efficiënte formatie is die bij onze onderwijskundige visie past en die ook de komende jaren betaalbaar zal zijn. Hoofddoelstelling is dat wij een personele samenstelling realiseren die flexibel is en die een goed antwoord is op de toekomstige onderwijskundige vernieuwingen. In dit kader:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ doen wij onderzoek naar de huidige samenstelling van de formatie, de invloed van vaste aanstellingen en de rol van de payroller hier in, met als doelstelling helder inzicht te hebben in de meest efficiënte kostenstructuur van de toekomstige formatie; ▪ zal het Bestuursformatieplan 2016-2017 (BFP) ontwikkeld worden op basis van de spelregels die begin 2016 zullen worden vastgesteld. 				
<p>Scholing</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De scholing van leerkrachten zal worden geïnventariseerd en onderscheiden worden in bovenschoolse scholing, op school niveau en individueel. Hier vanuit willen wij meer bouwstenen verzamelen voor het opstellen van een scholingsbeleid; ▪ er zal een management development programma ontwikkeld worden voor de nieuwe laag directeurs en schoolleiders; ▪ drie loco's zullen de schoolleiders opleiding gaan volgen; ▪ Oprichting E-learning academie L&E wordt onderzocht. 				
<p>Mobiliteit en ziekteverzuim Het flankerend beleid zal ook in de eerste helft van 2016 worden gepromoot met als doel uiteindelijk 11 fte's van de vaste formatie terug te brengen.</p>				

Mobiliteit met L&E VO wordt nader onderzocht. Verzuim wordt via korte lijnen met onze medewerkers gemanaged en werkplezier en motivatie worden in de organisatie gestimuleerd. Een van de gevolgen is een ziekteverzuim tussen de 4% en 5%.				
ICT				
Hardware <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eind 2016 zullen alle beamers die niet aan onze eisen voldoen vervangen worden; ▪ in 2016 zullen alle devices die afgeschreven zijn, vervangen worden (235 stuks); ▪ In 2016 zullen 6 scholen starten met verkenning en inzet Exova programma's. 				
Deskundigheid <ul style="list-style-type: none"> ▪ Scholingsbehoeften op team- en leerkrachtniveau in kaart brengen; ▪ gerichte scholing inzetten t.a.v. vergroten kennis en vaardigheden; ▪ delen van kennis, nieuws en good practices met alle medewerkers. 				
Digitaal leer materiaal Inzicht verschaffen in de mogelijkheden van bestaand digitaal leer materiaal.				
Infrastructuur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elke school is uitgerust met voldoende devices en beveiliging om de ICT plannen te verwezenlijken; ▪ elke school heeft een WIFI omgeving die past bij het L&E beleid en de schoolplannen; ▪ L&E breed is duidelijk hoe we de devices per kind bekostigen. 				

4.3. Onderwijsresultaten

4.3.1. Centrale Eindtoets

In het onderstaande overzicht zijn de gemiddelde Citoscores over de afgelopen vijf jaar opgenomen. Tot en met 2014 was de benaming Eindtoets Basisonderwijs, vanaf 2015 is dit de Centrale Eindtoets.

	Landelijk gemiddelde	L&E PO
2016	534,9	533,4
2015	535,3	535,3
2014	534,6	535,9
2013	534,8	535,4
2012	535,3	535,1
2011	535,3	534,7

Deze tabel geeft weliswaar een beeld door de jaren heen, desondanks verdient de informatieve waarde van bovenstaande tabel enige nuance. Uit de tabel valt niet de vurig gewenste toegevoegde waarde van de school op te maken. Een dergelijke maat, zou van grote evaluatieve waarde zijn voor de school en bestuur. Een dergelijke systematiek is landelijk nog niet beschikbaar. Binnen L&E zijn we inmiddels op beperkte schaal wel gestart om bij de tussentijdse toetsing meer in die richting uitspraken te kunnen doen over de kwaliteit van ons onderwijs. Bovendien kan de koppeling tussen product (getallen) en het proces (pedagogisch-didactisch handelen) meer scherpte en diepgang geven in het inzicht in de kwaliteit van het onderwijs. Dat kan bijvoorbeeld door op die manier zelfevaluaties in te richten.

Uit een nadere bestudering van de gemiddelde eindscores van de afzonderlijke scholen valt voorzichtig de conclusie te trekken dat de scores per jaar sterk wisselen. Daarbij moet meteen de aantekening gemaakt worden 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.

4.3.2. Tevredenheidspelling

Onderzoeksofzet

Het tevredenheidsonderzoek, uitgevoerd door B&T Organisatieadvies, heeft plaatsgevonden van 24 oktober tot en met 13 november 2016. Een werkgroep heeft de vragenlijsten samengesteld. Ook MR-en hebben specifieke wensen kunnen aangegeven. Op die manier kunnen scholen aandacht besteden aan de elementen die voor hun school van belang zijn om te ontwikkelen en de verschillende doelgroepen hierop bevragen. De vragenlijst bevat tevens de standaardvragen die horen bij Vensters PO.

Het onderzoek is een vervolg op het kwaliteitsonderzoek dat in 2013 is afgenomen bij de scholen van het bestuur. Er is daarom een redelijk goede vergelijking te maken met vorige onderzoeken. Deze vergelijkingen zijn alleen beschikbaar bij vragen die in 2011, 2013 en in 2016 zijn gesteld.

De resultaten van het onderzoek worden vergeleken met de externe benchmark geldend in het primair onderwijs en met de trendbenchmark (ten opzichte van de resultaten in 2013). Daarnaast zetten we in een deel van de rapportage de L&E-scores af tegen vergelijkbare besturen met als kenmerken:

- Het bestuur ligt net als L&E in een krimpgebied.
- Het bestuur heeft een tevredenheidsonderzoek afgenomen in of na 2013.
- Het bestuur of de stichting bestaat uit 11 tot 24 scholen.



Conclusies

Op stichtingsniveau zien we dat alle doelgroepen over het algemeen tevreden zijn. De algemene resultaten laten rapportcijfers zien die ten opzichte van 2013 constant en ten opzichte van de landelijke benchmark gemiddeld zijn. En ook in vergelijking met vergelijkbare besturen (in krimpgebieden, vergelijkbaar groot met L&E) zien we gemiddelde scores. Een aantal items verdient op alle scholen de aandacht. Denk hierbij aan de aansluiting van het onderwijs bij de belevingswereld van leerlingen en het voeren van ontwikkel- en functioneringsgesprekken. Een aantal items gaat ook al heel erg goed, zoals de nieuwsbrieven en het opvangen van zieke medewerkers.

Bij de doelgroepen management, medewerkers en ouders is ten opzichte van 2011 en 2013 een heel licht dalende lijn te zien. Bij management en medewerkers zien we dit in de gemiddelde itemscore terug, bij ouders met name in het rapportcijfer.

Vensters PO

Op de vragen Vensters PO en met name de vragen sociale veiligheid haalt L&E lagere scores (dit is een goed teken!) dan landelijk gemiddeld en ook ten opzichte van vergelijkbare besturen. Een mooie constatering!

Ook zien we hoge scores binnen L&E bij de thema's cultuur, sfeer en de omgang met leerlingen, kortom, het pedagogisch klimaat. Ouders, medewerkers en leerlingen geven aan de sfeer goed, leuk en veilig te vinden en goed contact te hebben met de school en met leerkrachten. Dit sluit aan op de ambitie van L&E om 'onderwijs te geven in een omgeving die veilig en stabiel is, waar ruimte is voor ieder individu en waar aandacht is voor elkaar' (Missie en visie L&E, 2016). Twee mooie visitekaartjes naar buiten dus.

Gesprekkencyclus

Uit het onderzoek blijkt dat de gesprekkencyclus op veel scholen aandacht vraagt, zo lijkt in ieder geval naar voren te komen uit de beneden gemiddelde scores hiervoor. In 2013 werd hier in de bestuurlijke analyse ook al aandacht aan besteed. Medewerkers ervaren veel werkplezier, voldoende aandacht vanuit de school om de werkdruk niet te hoog te laten oplopen en ruimte voor ontwikkeling en groei. Echter, de 'formele' kant, het elkaar aanspreken op de wijze van uitvoering van het werk, het bespreken van mogelijkheden tot ontwikkeling met de directie en het maken van afspraken over deze persoonlijke ontwikkeling, blijft hierbij achter. Opvallend is dat medewerkers op scholen waar enkel een directeur de schoolleiding vormt, positievere scores geven aan het thema 'personeel' en met name aan de afspraken die worden gemaakt tussen directie en de medewerker over ontwikkelingsmogelijkheden.

Maximale ontwikkelkansen

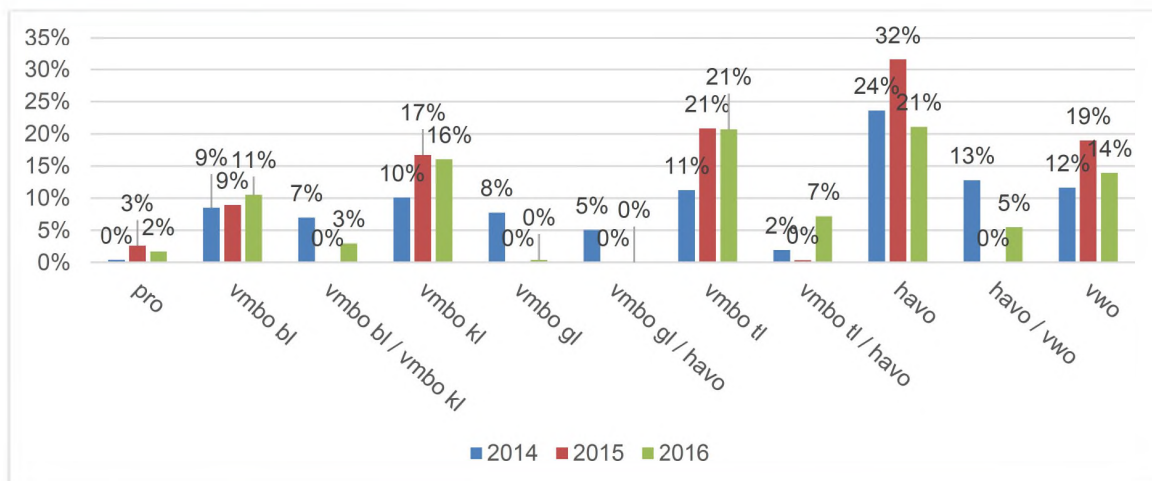
Sinds 2014 is passend onderwijs een doorlopend thema op alle scholen in Nederland, zo ook op L&E-scholen. De missie van L&E om leerlingen maximale ontwikkelkansen te bieden, zichzelf te zijn en zijn of haar eigen aanleg te laten ontplooiën, sluit hierbij aan. Uit het onderzoek blijkt dat op het gebied van onderwijs alle doelgroepen, en met name de leerlingen, ruimte voor verbetering zien als het gaat om de aansluiting van het onderwijs bij de belevingswereld van leerlingen en het gebruik van ICT, onder andere ten behoeve van differentiatie in de les.

In het vorige onderzoek uit 2013 zagen we dat de aansluiting op actuele thema's en op de creatieve ontwikkeling van leerlingen ook een aandachtspunt was. In hoeverre wordt vanuit de stichting een proactief beleid gevoerd om onderwijs aan te laten sluiten bij de belevingswereld van kinderen? Hoe wordt de rol van ICT beschouwd en welke scholing en facilitering vindt er plaats op deze terreinen binnen scholen, dan wel het bestuur?

Daarnaast zien we dat men weliswaar tevreden is over dat de school ouders informeert als er extra ondersteuning nodig is, echter dat de inrichting van deze ondersteuning nog ruimte laat voor verbetering, zowel ten opzichte van het landelijk gemiddelde als ten opzichte van vergelijkbare besturen.

4.3.3. Doorstroom Voortgezet Onderwijs

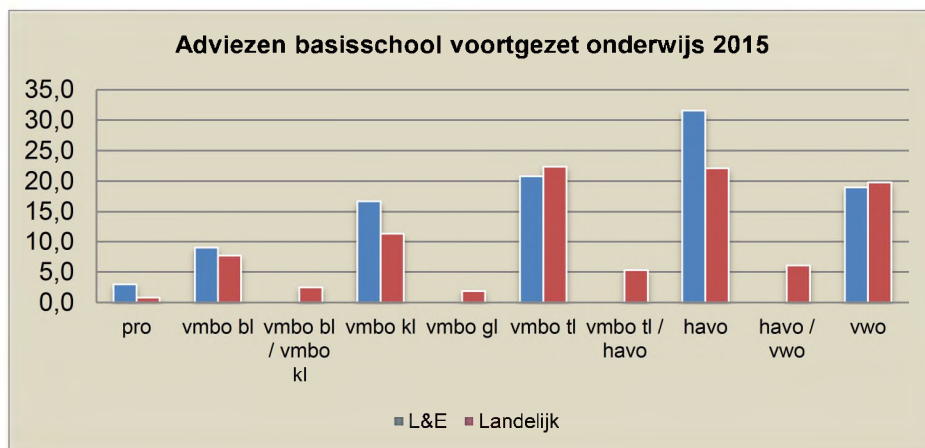
De afgelopen drie jaar zijn er 764 leerlingen uitgestroomd naar het voortgezet onderwijs. In onderstaande tabel is de ontwikkeling in de adviezen voor het vervolgonderwijs per onderwijssoort aangegeven. Het betreft het percentage leerlingen naar de volgende types van onderwijs: praktijkonderwijs (pro), voorbereidend beroepsonderwijs basisberoepsgerichte leerweg (vmbo bl), een zogenoemde dakpanopleiding voorbereidend beroepsonderwijs basisberoepsgerichte leerweg en kaderberoepsgerichte leerweg (vmbo bl/kl), voorbereidend beroepsonderwijs kaderberoepsgerichte leerweg (vmbo kl), voorbereidend beroepsonderwijs gemengde leerweg (vmbo gl), een zogenoemde dakpanopleiding voorbereidend beroepsonderwijs gemengde leerweg en hoger algemeen voortgezet onderwijs (vmbo gl/havo), voorbereidend beroepsonderwijs theoretische leerweg (vmbo tl), een zogenoemde dakpanopleiding voorbereidend beroepsonderwijs theoretische leerweg en hoger algemeen voortgezet onderwijs (vmbo tl/havo), hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo), een zogenoemde dakpanopleiding hoger algemeen voortgezet onderwijs en voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (havo/vwo) en voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo).



Doorstroom naar het VO

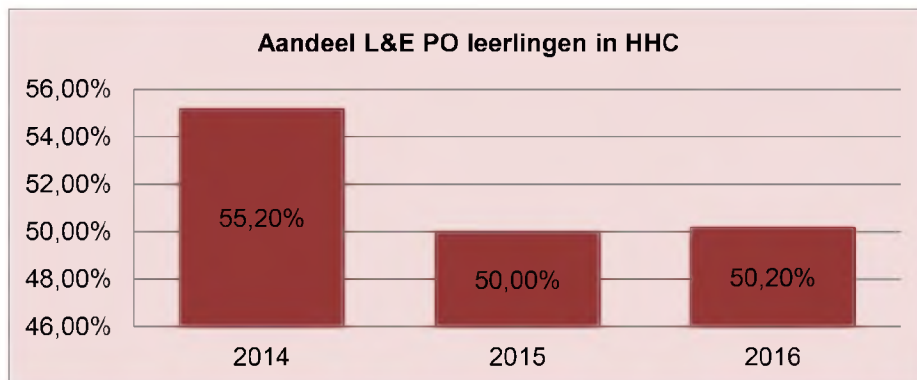
Evenals voorgaande jaren schommelt het percentage leerlingen dat naar havo/vwo gaat rond de 50%. Dat ligt boven het landelijk percentage van 42% in 2015 (Staat van het Onderwijs; Inspectie van het Onderwijs, 2016).

Onderstaande tabel vergelijkt de adviezen die de L&E-basisscholen aan haar leerlingen in groep 8 heeft gegeven voor het voortgezet onderwijs in 2015 met de landelijke cijfers (Staat van het Onderwijs; Inspectie van het Onderwijs, 2016).



Adviezen basisschool

Het aandeel leerlingen dat naar Het Hogeland College gaat is na een daling in 2015 gestabiliseerd, zoals blijkt uit de volgende grafiek.

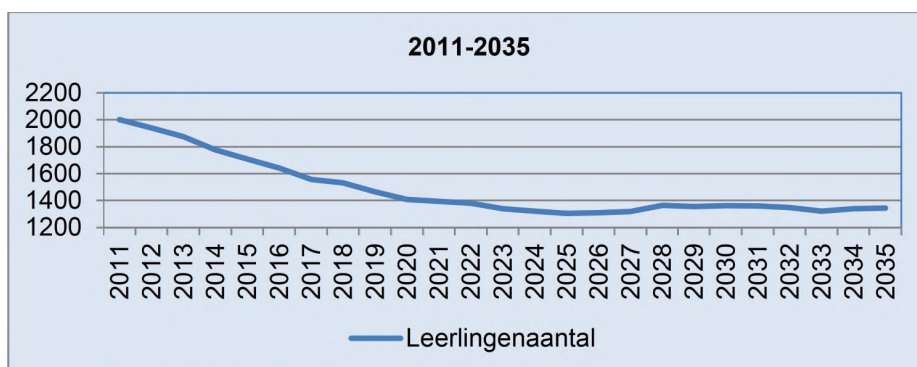


Aandeel PO naar HHC

4.4. Schoolgegevens

4.4.1. Ontwikkeling leerlingaantallen

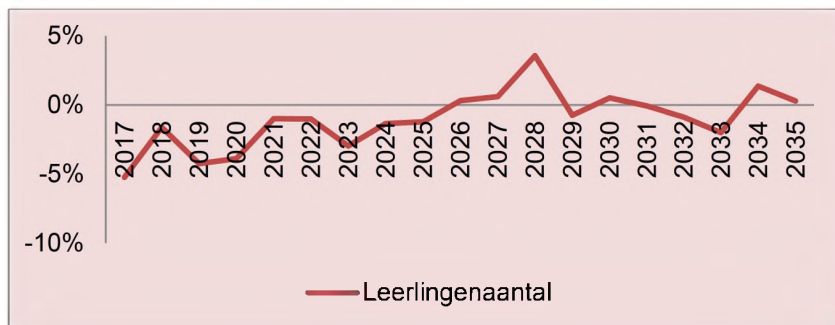
Onderstaande grafiek geeft de leerlingentelling (incl. NBS De Sterren) van 2011 tot 2016 weer en de prognose van DUO vanaf 2017 tot en met 2035.



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%. Opgemerkt wordt dat in 2016 het werkelijke aantal leerlingen 12 hoger was dan de prognose van DUO. Verder houdt de prognose geen rekening met De Dobbe (de sws in Roodeschool, waarin ook leerlingen van de voormalige Simonides zitten) en het samengaan van Solte Campe en de Ichthus in Zoutkamp. Gemakshalve kunnen deze aantallen tegen elkaar worden weggestreept, omdat Solte Campe leerlingen zullen mee gaan tellen bij het VCPO-NG terwijl de leerlingen van Simonides mee zullen gaan tellen bij Schoolbestuur L&E.

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



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. Dit wordt mogelijk gemaakt door de samenwerking met VCPO-NG. Op 1 augustus 2016 is Samenwerkingschool De Dobbe (voorheen OBS Roodschou) toegevoegd onder het bestuur van L&E. OBS Solte Campe zal per 1 augustus 2017 onder het bestuur van VCPO-NG worden voortgezet als samenwerkingschool Zoutkamperril.

	2013	2014	2015	2016
Gemiddelde schoolgrootte	89	89	99	97

Ontwikkeling gemiddelde schoolgrootte (incl. NBS De Sterren)

4.5. Financiën

Het exploitatieresultaat 2016 bedraagt -€ 209.330. Dit is een verschil ten opzichte van de begroting van € 188.120 negatief. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er in 2016 voor € 216.352 gebruik is gemaakt van het flankerend beleid. Wanneer we hier rekening mee houden is er een positief resultaat van € 7.022 behaald.

Daarnaast komt er met de verdeling van het resultaat nog € 16.233 bij het vermogen van het PO op. Deze exploitatiekosten ten aanzien van leerlingenvervoer komen ten laste van reserve Private middelen.

4.5.1 Verschillenanalyse begroting en exploitatie 2016

In onderstaande tabel is een vergelijking opgenomen tussen de begroting en de realisatie 2016. Een verschillenanalyse wordt vervolgens per onderdeel gegeven.

	Realisatie	Begroting	Vershil
	2016	2016	
(Rijks)bijdragen OCW	10.854.928	10.438.135	416.793
Overige overheidsbijdragen	137.141	142.648	-5.507
Overige baten	150.372	214.816	-64.444
Totaal baten	11.142.441	10.795.599	346.842
Personele lasten	9.402.580	8.976.689	-425.891
Afschrijvingen	257.581	266.375	8.794
Huisvestingslasten	803.663	772.853	-30.810
Overige instellingslasten	887.948	800.892	-87.056
Totaal lasten	11.351.771	10.816.809	-534.963
Exploitatieresultaat	-209.330	-21.210	-188.120
Buitengewone baten en lasten		0	0
Netto resultaat	-209.330	-21.210	-188.120

Vergelijking begroting 2016 met de realisatie 2016

4.5.1.1. Rijksbijdragen

De rijksbijdragen vallen hoger uit dan begroot.

Samengevat betreft het de volgende posten:

1	Personele bekostiging regulier	€	175.669
2	Personele bekostiging groei	* €	16.817
3	Personeel- en arbeidsmarktbeleid	€	26.232
4	Materiele instandhouding	€	67.469
5	Zij-instroom	* €	20.000
6	Niet-geoordeelde subsidie personeel	€	10.033
7	Prestatiebox	€	33.383
8	Impulsgebieden	€	14.471
9	Budget lichte ondersteuning	€	53.236
10	Overige verschillen	€	-517
	Totale afwijking rijksbijdragen	€	<u>416.793</u>

Er zijn diverse posten opgenomen die niet begroot waren, maar waar in 2016 wel baten voor zijn ontvangen. Dit betreffen de posten die aangemerkt zijn met een *.

Personele bekostiging

De realisatie is lager dan begroot. Onder dit onderdeel zijn naast de personele lumpsum, ook de eerste opvang vreemdelingen en de samenvoegingsbekostiging begroot. In onderstaande tabel is de uitsplitsing van begroting en realisatie weergegeven.

	Begroot	Realisatie	Vershil
Personele lumpsum	6.481.012	6.732.160	251.148
Opvang vreemdelingen	14.915	8.468	-6.447
Samenvoegingsbekostiging	561.642	492.610	-69.032
Totaal	7.057.569	7.233.238	175.669

Wanneer we kijken naar de personele lumpsum ten opzichte van de begroting dan zien we een verhoging. De variabelen zijn ten opzichte van de begroting gewijzigd in verband met aanpassingen voor de cao PO. Daarnaast heeft het uitstellen van de fusie van de Solte Campe naar 1 augustus 2017 een positief effect op de realisatie van de personele lumpsum.

Het uitstellen van de fusie Solte Campe heeft een soortgelijk negatief effect op de samenvoegingsbekostiging. Daarnaast dient de opmerking gemaakt te worden dat er een vordering is opgenomen voor de samenwerkingsschool 'De Dobbe'. De fusie aanvraag is nog niet in zijn geheel afgerond, maar de verwachting is dat deze gelden met terugwerkende kracht in 2017 worden ontvangen.

Personeel- en arbeidsmarktbeleid

De variabelen zijn ten opzichte van de begroting gewijzigd in verband met aanpassingen voor de cao PO. Daarnaast heeft het uitstellen van de fusie van de Solte Campe naar 1 augustus 2017 een positief effect op de realisatie.

Materiele instandhouding

De variabelen zijn ten opzichte van de begroting gestegen. Daarnaast heeft ook hier het uitstellen van de fusie van de Solte Campe een positief effect op de realisatie van 2016.

Niet geoordeelde subsidie ministerie personeel

Dit betreft het vrijvallen van de doelsubsidies lerarenbeurs 2014 en 2015 en de NT2 gelden.

Prestatiebox

Dit betreft een wijziging in de variabelen ten opzichte van de begroting.

Budget lichte ondersteuning

Het bedrag opgenomen in de begroting was nog niet de definitieve begroting van het SWV. Deze is later bijgesteld en valt positief uit. Daarnaast is er in 2016 ook een afrekening geweest van het oude samenwerkingsverband.

4.5.1.2. Overige overheidsbijdragen

Samengevat betreft het de volgende posten:

1	Gemeente personeel	€	3.375
2	Gemeente materieel	€	-10.199
3	Overige bijdragen personeel	€	1.317
	Totale afwijking overige overheidsbijdragen	€	-5.507

Vergoeding gemeente personeel

Dit is een vergoeding voor schoolbegeleiding, vakleerkrachten en id-banen. Het bedrag opgenomen in de begroting was nog niet definitief en valt hoger uit dan verwacht.

Vergoeding gemeente materieel

De lagere vergoeding wordt grotendeels veroorzaakt doordat niet alle vergoedingen waarmee rekening is gehouden in de begroting nog ontvangen worden, zoals voor tuinonderhoud en schoonmaak.

4.5.1.3. Overige baten

De overige baten zijn € 64.444 lager dan begroot. Dit heeft te maken met:

- de begrote detacheringsbaten in verband met de fusie van de Solte Campe. Nu deze is uitgesteld naar 1 augustus 2017 worden deze baten in 2016 niet ontvangen. Dit wordt goed gemaakt door een soortgelijke stijging bij de baten personele lumpsum;
- Een lagere vergoeding vanuit het samenwerkingsverband in verband met het tripartiete akkoord;

4.5.1.4. Personele lasten

De personele lasten vallen hoger uit dan begroot.

Samengevat betreft het de volgende posten:

1	Lonen en salarissen	€	743
2	Extern personeel	€	-963.530
3	Uitkeringen	€	130.735
4	Uitkeringen VF	€	318.950
5	Dotatie voorziening jubilea	€	-15.014
6	Nascholing en cursussen	€	89.888
7	Werving personeel	€	-16.891
8	Bedrijfsgezondheidsdienst	€	31.128
9	Overige	€	-1.900
	Totale afwijking personele lasten	€	-425.891

De standaard lonen en salarissen over kalenderjaar 2016 vallen uit conform begroot.

Daarnaast staat een hogere inzet van extern personeel, € 963.530. Deze verhoging komt door de bovenschoolse uitgaven voor interim management en ondersteuning, beheer van de flexpool en ook door de inzet van onderwijzend personeel via een payroll constructie.

In de begroting is geen bedrag opgenomen aan vervangingskosten die declarabel zijn bij het Vervangingsfonds (inclusief de poolvervangers). Dit zorgt ervoor dat dit in de realisatie een positief effect heeft op de lonen en salarissen ter grootte van € 318.950.

Naast deze uitkeringen VF, hebben we uitkeringen ontvangen van het UWV voor personeelsleden die bijvoorbeeld afwezig zijn geweest wegens zwangerschapsverlof en uitkeringen voor de inzet van vervangend extern personeel. Dit is niet begroot en zorgt voor een positief effect van € 130.735.

De dotatie aan de voorziening jubilea is hoger dan begroot. Dit komt doordat er gerekend wordt met een lagere disconteringsvoet ten opzichte van voorgaand jaar. Dit door de lagere marktrentes. Tevens is de pensioenleeftijd iets gestegen waardoor meer kans is voor meer mensen om de jubilea te halen.

In de begroting was een bedrag opgenomen van € 238.471 voor cursuskosten. De realisatie laat een lager bedrag zien. Dit zorgt voor een verschil van € 89.888, onder andere veroorzaakt door dat de nascholing voor kwaliteitszorg is uitgesteld.

De hogere kosten bij werving personeel hebben met name te maken met de werving van de directeur-bestuurder voor het primair onderwijs.

De kosten voor bedrijfsgezondheidszorg zijn € 31.128 lager dan begroot. Door daling in het aantal werknemers is het ARBO contract iets lager. Daarnaast geen re-integratie traject in vergelijking met 2015.

Afschrijvingen

De afschrijvingslasten vallen voor 2016 € 8.794 lager uit dan begroot.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten vallen hoger uit dan begroot.

Samengevat betreft het de volgende posten:

1	Huur	€	60
2	Onderhoud	€	-21.981
3	Energie en water	€	11.039
4	Schoonmaakkosten	€	-16.380
5	Heffingen	€	1.900
6	Overige	€	-5.448
	Totale afwijking huisvestingslasten	€	-30.810

De grootste verschillen in de huisvestingslasten zitten op klein onderhoud en schoonmaak. Hierop is meer uitgegeven dan begroot. En incidentele schoonmaakwerkzaamheden waar in de begroting niet mee rekening is gehouden. Bij onderhoud zijn het met name de incidenten (storingen en reparaties) die niet zijn voorzien. Daar staat aan de energie kant een voordeel tegenover door het nieuwe energiecontract.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn hoger dan begroot.

Samengevat betreft het de volgende posten:

1	Deskundigenadvies	€	-51.268
2	Telefoon/fax	€	-2.458
3	Drukwerk	€	2.965
4	Planmatig onderhoudsbeheer	€	-7.858
5	PR en Marketing	€	6.521
6	Overige administratie en beheer	€	-1.126
	<i>Subtotaal administratie en beheer</i>	€	-53.224
7	Leermiddelen	€	5.053
8	ICT software	€	-21.508
9	Overige ICT lasten	€	-6.661
10	Reproductie	€	-20.070
11	Overige inventaris, leermiddelen	€	107
	<i>Subtotaal inventaris en leermiddelen</i>	€	-43.079
12	Kabeltelevisie en overige rechten	€	-2.983
13	Abonnementen	€	-2.404
14	Contributies	€	-8.523
15	Culturele vorming	€	-4.691
16	Overige onderwijslasten	€	16.446
17	Bijzondere lasten (Weerborg/Solte Campe)	€	11.668
18	Overige verschillen overige lasten	€	-266
	<i>Subtotaal overige lasten</i>	€	9.247
	Totale afwijking instellingslasten	€	-87.056

Administratie en beheerslasten

Er is voor deskundigenadvies (€ 51.268) meer uitgegeven dan begroot. Dit heeft onder andere te maken met de inhuur van juridische werkzaamheden te maken. Daarnaast is er voor telefoon/fax (€ 2.458) en planmatig onderhoudsbeheer (€ 7.858) meer uitgegeven dan de ruimte die was opgenomen in de begroting. Verder zijn de uitgaven voor drukwerk (€ 2.965) en PR en marketing (€ 6.521) lager dan begroot.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen

Er is voor ICT software (€ 21.508 o.a. voor Kurzweil, Exova en Taal actief/Rekenen), overige ICT (€ 6.661) en reproductie (€ 20.070 o.a. Toshiba en de Lage Landen) meer uitgegeven dan de ruimte die was opgenomen in de begroting. Leermiddelen (€ 5.053) waren lager dan begroot.

Overige instellingslasten

Een overschrijding is vooral zichtbaar bij het niet begrote bedrag voor contributies (-€ 8.523), de bijzondere last van de Weerborg betreffende de boekwaarde van het meubilair, ICT en leermethoden en het doorschuiven van de boekwaarde van de Solte Campe naar 2017 (€11.668) en daarnaast minder uitgaven op de post overige onderwijslasten (€ 16.446).

4.5.2 Financiële kengetallen

Duo publiceert jaarlijks financiële gegevens naar aanleiding van de jaarrekeningen. De laatste publicatie van deze gegevens gaat over de jaarrekening van 2015. In onderstaande tabel worden een aantal van deze gegevens getoond. Het gaat hierbij om de werkelijk cijfers van L&E PO afgezet tegen de landelijke gemiddelde cijfers.

Financiële positie PO	2016	2015	2014	Definitie	
Begroting (x € 1.000)	-21		-316	-442	Begrote exploitatieresultaat
Exploitatie (x € 1.000)	-209		-153	-926	Gerealiseerde exploitatieresultaat
Landelijke vergelijking	2016	2015	2014	Definitie	
	L&E	Landelijk	L&E	L&E	
Ratio eigen vermogen/baten	37,88%	28,40%	38,62%	37,90%	Eigen vermogen t.o.v. de totale baten
Ratio rijksbijdragen/baten	97,42%	94,50%	96,13%	95,32%	Rijksbijdragen t.o.v. de totale baten
Ratio Personeel/rijksbijdragen	86,62%	86,50%	87,12%	93,26%	Personele lasten t.o.v. de rijksbijdragen
Ratio personele lasten/lasten	82,83%	81,60%	82,64%	82,00%	Personele lasten t.o.v. de totale lasten
Lasten t.o.v. baten	2016	2015	2014	Definitie	
Ratio personele lasten	84,39%		83,74%	88,90%	Personele lasten t.o.v. totale baten
Ratio afschrijvingen	2,31%		2,41%	2,40%	Afschrijvingslasten t.o.v. totale baten
Ratio huisvestingslasten	7,21%		7,51%	8,70%	Huisvestingslasten t.o.v. totale baten
Ratio overige instellingslasten	7,97%		7,67%	8,40%	Overige instellingslasten t.o.v. totale baten
Ratio totale lasten	101,88%		101,33%	108,40%	Totale lasten t.o.v. totale baten
Lasten t.o.v. de totale lasten	2016	2015	2014	Definitie	
Ratio personele lasten	82,83%		82,64%	82,00%	Personele lasten t.o.v. totale lasten
Ratio Afschrijvingen	2,27%		2,38%	2,20%	Afschrijvingslasten t.o.v. totale lasten
Ratio Huisvestingslasten	7,08%		7,41%	8,00%	Huisvestingslasten t.o.v. totale lasten
Ratio Overige instellingslasten	7,82%		7,57%	7,80%	Overige instellingslasten t.o.v. totale lasten
Totale lasten	100,00%		100,0%	100%	Totale lasten t.o.v. totale lasten

Financiële kengetallen L&E PO

4.6. Continuïteitsparagraaf

In het algemene voorwoord is ingegaan op de het doel van de continuïteitsparagraaf. Ook de rol van de inspectie is daar verwoord. Het is goed om ook per sector een aantal aspecten van de financiële bedrijfsvoering te belichten. Eerst wordt een overzicht van de huidige meerjarenbegroting gegeven:

		Realisatie	Begroting		
Baten		2016	2017	2018	2019
3.1	(Rijks)bijdragen OCW	10.854.928	10.588.719	10.281.656	10.030.464
3.2	Overige overheidsbijdragen	137.141	99.738	99.738	99.738
3.5	Overige baten	150.372	324.031	463.808	463.808
	Totaal baten	11.142.441	11.012.488	10.845.202	10.594.010
Lasten		2016	2017	2018	2019
4.1	Personele lasten	9.402.580	9.376.188	9.294.687	9.133.277
4.2	Afschrijvingen	257.581	268.208	277.375	295.708
4.3	Huisvestingslasten	803.663	777.172	777.172	777.172
4.4	Overige instellingslasten	887.948	790.224	781.346	774.054
	Totaal lasten	11.351.771	11.211.792	11.130.580	10.980.211
	Saldo baten en lasten	-209.330	-199.304	-285.378	-386.201
	Buitengewone lasten	0	19.143		
	Resultaat	-209.330	-218.447	-285.378	-386.201
	Taakstelling		218.447		
	Netto resultaat	-209.330	0	-285.378	-386.201

Meerjarenprognose baten en lasten L&E PO

Op dit moment worden de effecten van de krimp zichtbaar. De terugloop in leerlingen wordt niet gecompenseerd door terugloop in lasten, in het bijzonder de personeelslasten. De komende tijd wordt benut om een sluitende meerjarenbegroting te krijgen. Dit is één van de beleidsuitgangspunten van het bestuur.

Er is voor 2017 een taakstelling. Inmiddels is hier beleid op gemaakt hoe deze taakstelling vorm te geven. Zie hiervoor paragraaf 2.3.1.

4.6.1 Risico-inventarisatie

Voor een opsomming van de ingeschatte risico's verwijzen we naar paragraaf 2.4.1.

In het kader van de continuïteit worden naast het weerstandsvermogen voor de komende jaren onderstaand nog een aantal onderwerpen onder uw aandacht gebracht:

	Werkelijk	Werkelijk	Begroting	Begroting	Begroting
	2015	2016	2017	2018	2019
Resultaat	-152.967	-209.330	0	-285.378	-386.201
Stand reserves ultimo	4.430.000	4.220.670	4.220.670	3.935.292	3.549.091
Baten	11.471.308	11.142.441	11.012.488	10.845.202	10.594.010
Weerstandsvermogen	38,6%	37,9%	38,3%	36,3%	33,5%

Meerjarenprognose weerstandsvermogen L&E PO

Ultimo 2016 bedraagt het weerstandsvermogen 37,9%. Gerelateerd aan het minimaal vereiste weerstandspercentage is de conclusie dat ultimo 2016 het weerstandsvermogen van de sector PO toereikend is om de ingeschatte risico's op korte en middellange termijn op te vangen. Gezien de toch snelle afname van het weerstandsvermogen en daardoor de kengetallen, zijn maatregelen om de tekorten terug te dringen noodzakelijk. Dit zal in 2017 verder uitgewerkt worden.

Huisvestingsbeleid

Het huisvestingsbeleid is vooral gericht op efficiënter onderhoud en het terugdringen van de onderhouds- en energie kosten. Deels realiseren wij dit door te participeren in de ontwikkeling van nieuwbouw (brede scholen) en het realiseren van fusie/ samenwerkingsscholen.

Deels door insourcing. En daarmee huisvesting in eigen beheer te nemen.

Concreet is in dit kader ook in 2016 geparticipeerd in de brede scholen in Winsum, Uithuizen, Leens, Baflo Rasquert, realiseerden wij de fusie in Roodeschool betreffende de samenwerkingsschool 'De Dobbe' en zijn wij de fusie gestart voor de realisatie van de samenwerkingsschool: Zoutkamperril die op 1-08-2017 gereed moet zijn.

Kwaliteitszorg

De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt aan het 'groen maken' van de scholen; voldoen aan de normen van de inspectie en verwerven c.q. vasthouden van het basisarrangement. De stevige inzet op de basisvaardigheden heeft tot succes geleid.

De organisatie kenmerkt zich door te willen leren en verbeteren, heeft ook inzicht in de te verbeteren punten en verlangt naar de ruimte om meer eigen verantwoordelijkheid te dragen.

We zien veel deskundigheid, inzet en betrokkenheid bij de medewerkers van L&E; al met al een uitstekend uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling van ons onderwijs en de intentie van versterking en verbetering.

De zelfevaluatie zal scholen meer inzicht geven in het eigen handelen. Dat zal het vliegwiel zijn voor verdere schoolontwikkeling en een belangrijke motor in het bestendigen van kwaliteit.

Cultuureducatie

Wij streven er naar dat cultuuronderwijs een structurele en samenhangende plek krijgt binnen onze scholen. Wij werkten in het kader van "cultuureducatie met kwaliteit" met verschillende instellingen die succesvolle cultuureducatieve projecten ontwikkeld en uitgevoerd hebben. Daar waar sprake was van cultuureducatie ging het veelal om projecten met een einddatum. Het beleid dat wij in 2016 hebben ingezet is er op gericht om de cultuur educatieve programma's die wij inhuren onderdeel te laten zijn van een samenhangend jaarprogramma.

Kwaliteit Taal en Rekenen

De instrumentele vaardigheden, taal en rekenen, vormen de kern van het curriculum van het basisonderwijs. Zij dragen voor een belangrijk deel bij aan het (school)succes van leerlingen. Het is mede daarom dat L&E en de scholen deze vakgebieden nauwlettend volgt. De resultaten van rekenen en wiskunde en van taal worden gedurende de hele schoolperiode, van kleuter tot de eindgroepen, diepgaand gemonitord met behulp van methode als niet-methode gebonden toetsen. De analyse daarvan speelt een rol in het vervolg van het onderwijsleerproces (didactisch handelen, aanbod en tijd). Daarnaast wordt de kwaliteit van het didactisch handelen van leerkrachten, het primaire proces, juist bij deze twee vakgebieden geobserveerd om te kunnen bepalen of dat onderwijsleerproces bijdraagt aan een optimale ontwikkeling voor de leerlingen.

Werkgelegenheidsbeleid

Als Schoolbestuur L&E hanteren wij werkgelegenheidsbeleid. Werkgelegenheidsbeleid houdt in dat al ons personeel een werkgelegenheidsgarantie heeft. Mochten wij deze garantie niet meer kunnen bieden dan moeten we Decentraal Georganiseerd Overleg (DGO) voeren met de vakcentrales om te komen tot een sociaal plan. Het sociaal plan voorziet in deels vrijwillige en deels verplichte maatregelen, alle gericht op het voorkomen van gedwongen ontslag.

Personele kengetallen

Kengetal (stand 31/12)	2016	2017	2108	2019
Leerlingprognose	1635	1582	1526	1480
Personele bezetting in FTE (incl TU)				
- Directie	16,0	16,0	16,0	16,0
- Onderw ijzend personeel	90,1	88,0	88,0	85,9
- Onderw ijsondersteunend personeel	9,4	9,4	9,4	9,4
Totaal	115,4	113,4	113,4	111,3

5. Sector Voortgezet Onderwijs- Het Hogeland College

5.1 Visie en Koers

In 2016 is op verschillende manieren gewerkt aan de onderwijskundige ontwikkeling in de school. Binnen het VMBO is de vernieuwing van de praktijkvakken vormgegeven. Een breed keuzeaanbod voor de leerlingen is gerealiseerd in de cursus 2016-2017. In 2017 wordt dit geëvalueerd - en waar nodig aangepast - om de doorvoering naar de vierde klassen mogelijk te maken.

Binnen het HAVO/VWO is gewerkt aan de formulering van de Visie en koersuitspraken en de vormgeving daarvan binnen de school. Gesprekken met ouders, leerlingen en personeel (in breed verband en in werkgroepen) leveren bouwstenen voor de doorontwikkeling van het onderwijs.

Een nieuw element hierin is een *Lesson Study* geweest waaraan een groot deel van de collega's heeft meegedaan. In deze methodiek wordt gezamenlijk gewerkt aan het ontwerp van een les. De uitvoering van de zo ontworpen les wordt geobserveerd en beoordeeld op het leereffect op de leerlingen.

Binnen het HAVO/VWO ontwikkelen we daarnaast de zogenaamde Honours Courses. Keuzeprogramma's voor leerlingen die buiten het vastgestelde curriculum gebruik willen maken van het aanbod van de school om meer verdieping te bereiken.

De vestiging Uithuizen kreeg in 2016 te maken met het vervolgonderzoek van de Inspectie van het Onderwijs. Het oordeel zwak dat eind 2015 aan de Basisberoepsgerichte leerweg werd gegeven werd aan het einde van het onderzoek weer ingetrokken zodat de vestiging weer geheel onder het basistoezicht valt. Door personeel en schoolleiding is hard gewerkt om de geconstateerde tekortkomingen op te vangen en te verbeteren. Dat dat gelukt is binnen de relatief korte termijn van een jaar is een prestatie van formaat.

In 2016 tekenden zich de eerste gevolgen van de daling van het aantal leerlingen af. De aanmelding voor de vestigingen Wehe – den Hoorn en Warffum was lager dan voorheen. De vestiging Uithuizen had in 2016 meer aanmeldingen dan het jaar ervoor.

Bestuursstructuur

2016 was ook het jaar waarin binnen L&E een nieuwe bestuursstructuur is ingevoerd. De sectoren PO en VO kregen ieder een eigen directeur-bestuurder waarbij de directeur-bestuurder VO ook de bovenschoolse zaken voor zijn rekening neemt. In eerste instantie werd samengewerkt met de directeur-bestuurder PO *ad interim*; Harm Krol. Vanaf 1 juni 2016 is er continuïteit gebracht in de beide sectoren met het aantreden van de directeur-bestuurder PO; Aris Fickweiler.

Strategische samenwerking

In 2016 is het gesprek tussen de schoolbesturen in Noord Groningen verder gevoerd aan diverse tafels. Het platform VO-MBO komt regelmatig bijeen om de ontwikkelingen in de provincie Groningen bij te houden, elkaar te informeren en daar waar mogelijk en noodzakelijk samen te werken.

Vanuit dat platform zijn zogenaamde regiotafels gevormd waarbij Het Hogeland College deelnemer is aan Regiotafel 2. Aan die tafel zitten ook het Eemsdelta College, OnderwijsGroep Noord (Terra Winsum en Dollard College) en de Christelijke Scholengemeenschap Groningen. Positionering van het onderwijs in de regio van Lauwersmeer tot aan de Dollard is het hoofdonderwerp van gesprek aan deze regiotafel.

Daarnaast wordt in het kader van de aardbevingsproblematiek die onze regio en ook de scholen in de regio raakt overleg gevoerd met de gemeente Eemsmond.

5.2 Strategie en beleid

In het onderstaande overzicht wordt de voortgang van de doelstellingen uit het jaarplan 2016 gepresenteerd. Hierbij staat NS voor *nog starten (nog te beoordelen)*, IO voor *in ontwikkeling/voortzetting activiteiten*, G voor *gerealiseerd* en R '17 voor *realisatie in 2017*. Voor een contextrijke toelichting op deze doelstellingen verwijzen we naar het jaarplan 2016.

	NS	IO	G	R'17
Veilige en stabiele omgeving				
Rots en Water opleiding en uitvoering				
<i>Rots en Water is als programma onderdeel van het aanbod aan leerlingen.</i>				
Zes personen hebben een scholing gevolgd om Rots en Water trainingen te mogen geven.				
Rots en Water trainingen zijn gegeven op iedere vestiging en de eerste resultaten zijn geëvalueerd met trainers, leerlingen en ouders.				
Voor het schooljaar 2016-2017 is een vervolplanning opgezet.				
Voor het eerste deel van dat schooljaar (tot en met december 2016) is de vervolplanning uitgevoerd				
Anti-pest protocol				
<i>De wens was om een praktisch protocol te hebben dat past bij de school en het pedagogisch klimaat. In het veiligheidsplan is een paragraaf over pesten opgenomen. Uitvoering daarvan is werkzaam en past bij de school. Het voorbeeldmateriaal van andere scholen lijkt op onderdelen te passen bij de school. Het complete protocol echter is minder praktisch en hanteerbaar. Het materiaal dat binnen school aanwezig is wordt in 2017 als uitgangspunt genomen voor een schooleigen anti-pest aanpak.</i>				
De school heeft een anti-pest protocol aangenomen				
Het anti pest protocol, de inhoud ervan en de procedures daarin zijn bekend bij conrectoren, coördinatoren, mentoren				
Het door de school aangenomen anti-pest protocol is voor ouders inzichtelijk via de website.				
Mentoraat				
<i>Mentoren zijn geïnformeerd over de mogelijkheden van Magister, de ondersteuningsstructuur is ingericht en bekend. Het werken met Groepsplannen is voor een deel van de groepen ingevoerd. Verdere uitwerking vindt plaats in het kalenderjaar 2017</i>				
Mentoren zijn voor het gehele HHC geïnformeerd over de meest voorkomende leer- en ontwikkelingsproblemen en de manier waarop daarmee kan worden omgegaan in een onderwijssetting.				
Mentoren kunnen zelfstandig voor hun leerlingen in het grootste deel van de gevallen een benadering van de leerlingen afstemmen op deze informatie en hun collega docenten informeren over de te volgen aanpak				
Mentoren zijn inhoudelijk op de hoogte van de ondersteuningsstructuur van Het Hogeland College				
Het ondersteuningsprofiel van Het Hogeland College is richtinggevend voor de ondersteuning die mentoren aan de leerlingen (met extra zorgbehoefte) bieden.				

Tevredenheidsonderzoek				
<i>De tevredenheidsonderzoeken zijn uitgevoerd. De uitkomsten daarvan zijn voor de school bij zowel ouders, leerlingen als personeel positief. Op een aantal punten is verder onderzoek nodig. Nader onderzoek hiernaar zal plaatsvinden door gestructureerde interviews. Een communicatieplan waar de uitkomsten in verwerkt zijn wordt in 2017 opgesteld.</i>				
Binnen het VMBO is een leerlingtevredenheidsonderzoek gedaan (op basis van de vragenlijst van de inspectie)				
De uitkomsten hiervan zijn geanalyseerd en omgezet in actieplannen voor de ontwikkeling van het pedagogisch/didactisch klimaat. (in het kader van het inspectiebezoek in oktober 2016)				
Binnen het HAVO/VWO is een leerlingtevredenheidsonderzoek gedaan.				
De uitkomsten hiervan zijn, gekoppeld met de uitkomsten van de leerlingen klankbordgroepen, mede bepalend voor de ontwikkeling van de visie en koers van de HAVO/VWO afdeling				
Voor het gehele Hogeland College is een oudertevredenheidsonderzoek gedaan.				
De uitkomsten hiervan worden besproken met de ouderraden, aangevuld met een ouderpanel.				
De uitkomsten hiervan worden verwerkt in het communicatieplan van de school.				
<u>Aandacht voor elkaar</u>				
<u>Verbondenheid met elkaar</u>				
Klankbordgroepen				
<i>De Klankbordgroepen functioneren op het HAVO/VWO. Op het VMBO zijn leerlingenraden gevormd waar begeleiding op plaatsvindt door leden van de MR (Personeelsgeleding). De klankbordgroepen vormen een welkome aanvulling op de gesprekken die met leerlingen worden gevoerd. De leerlingen nemen de groepen serieus en voelen zich vertegenwoordiger van hun jaarlaag. Wel worden de klankbordgroepen gezien als vraaggestuurd vanuit de organisatie. De leerlingenraden (ook op alle vestigingen) zijn onafhankelijker. Op het VMBO worden eerst geen klankbordgroepen ingevoerd maar wordt op andere wijze het overleg met leerlingen vormgegeven.</i>				
De klankbordgroepen in het HAVO/VWO zijn gecontinueerd tot en met de cursus 2016/2017.				
In 2016 is het functioneren van de klankbordgroepen geëvalueerd				
In het VMBO is in 2016 onderzocht of klankbordgroepen kunnen worden ingevoerd.				
Leerlingenraden				
<i>Op het HAVO/VWO is weer een leerlingenraad in het leven geroepen door leerlingen. Zij zijn hiermee begonnen vanuit een LAKS cursus die de MR leden van de leerlingengeleding hebben gevolgd. In Wehe-den Hoorn en in Uithuizen zijn ook weer actieve leerlingenraden opgericht. Deze worden ondersteund door leden van de (P)MR</i>				
Iedere vestiging van het Hogeland College heeft een zelfstandige leerlingenraad die 1) 1 leerling per vestiging levert voor de MR 2) de schoolleiding op eigen initiatief van feedback voorziet 3) verantwoordelijk is van een goede vertaling van datgene wat leeft onder alle leerlingen naar de schoolleiding.				
Bij het ontbreken van een zelfstandige leerlingenraad is gezocht naar andere vormen van leerlinginput t.b.v. de schoolorganisatie.				

Gebruik van Magister als Leerlingvolgsysteem				
<i>Door digitale overdracht vanuit het PO wordt meer informatie direct in Magister ingevoerd. Het digitale Leerlingvolgsysteem van Magister is in gebruik genomen. Mentoren en coördinatoren houden de informatie hierin up-to-date. Magister is leidend voor alle zaken die rond leerlingen worden vastgelegd</i>				
De mogelijkheden van Magister om als volwaardig leerlingvolgsysteem te worden ingezet zijn verder verkend (eerste inventarisering en openstelling van Magister al in 2015 gedaan).				
De structuur van het leerlingvolgsysteem in Magister is afgestemd op de afspraken binnen de ondersteuningsstructuur binnen Het Hogeland College.				
Magister functioneert als leidend leerlingvolgsysteem waarin alle acties met betrekking en rond leerlingen en oudercontacten worden vastgelegd door alle betrokkenen.				
Docenten en mentoren volgen de procedures omtrent het vastleggen van leerlinggegevens binnen Het Hogeland College				
Ouderbetrokkenheid				
<i>Er zijn andere keuzes gemaakt voor de invulling van contacten tussen ouders van aankomende leerlingen en de school. De informatieavond in november is anders van opzet gemaakt. Ouders kunnen op die manier kennis maken met de praktijk van de school. Open lessen voor ouders worden met dit doel niet meer georganiseerd.</i>				
In 2016 zijn open lessen voor ouders georganiseerd om kennis te nemen van het onderwijs.				
Communicatieplan				
<i>Gesprekken over de communicatie en PR voor Het Hogeland College hebben in 2016 nog geen keuze voor een communicatiebureau opgeleverd. De scope is vergroot van Het Hogeland College naar L&E als geheel. Dat heeft geleid tot een andere verkenning. In 2017 wordt dit geconcretiseerd in een keuze voor een communicatiebureau en de uitwerking van een communicatieplan</i>				
De school heeft een communicatieplan voor de communicatie met externe partijen waaronder in ieder geval de ouders van de leerlingen.				
Dit communicatieplan leidt in 2016 tot een overzicht van de informatie die de school aan externe partijen geeft. Hierin worden kwantitatieve en kwalitatieve afspraken over de communicatie gemaakt				
Vanaf de cursus 2016-2017 wordt dit communicatieplan gehanteerd.				
IDENTITEIT Zichtbaar maken				
<i>De visie en koersuitspraken zijn omschreven en voorgelegd aan de MR. Deze heeft hiermee ingestemd. Er is input van alle genoemde partijen verzameld en verwerkt. Toland en het nieuwe VMBO zijn uitgewerkt in roosters en lesaanbod voor 2016-2017. Doorontwikkeling van het nieuwe VMBO moet in de komende jaren plaatsvinden als bijstellingen worden gedaan en het vierde leerjaar wordt ingericht.</i>				
Visie en koersuitspraken In 2016 zijn de missie en visie van de school en de daaruit volgende koersuitspraken vormgegeven en vastgesteld. Personeel, leerlingen en ouders zijn hierbij betrokken.				
Doorontwikkeling van de "Toland" reisgids				
Toland is ontwikkeld volgens de afspraken in de Toland reisgids en de ambities binnen de vernieuwing van het VMBO. Dit traject kent een apart plan met actieoverzichten.				

Authenticiteit is de basis				
Leren en Vormen				
<i>Invoering van het nieuwe VMBO is in de praktijk gebracht. Daarin zijn de begrippenparen in de cirkels uitgewerkt en toegepast. Voor het HAVO/VWO geldt dat er op deelgebieden een begin is gemaakt met invoering en vormgeving in de praktijk (o.a.: Honours College bovenbouw, Science & Society, het starten van een onderneming bij het vak Economie, experimenten met taalonderwijs Frans, een keuzemodel voor het vak geschiedenis). De integrale uitwerking van de Visie en Koersuitspraken voor HAVO/VWO wordt gedaan in samenspraak met de werkgroepen en de collega's. In 2017 zoeken we hiervoor externe begeleiding</i>				
Vanuit de discussie over missie/visie en koersuitspraken zijn afspraken gemaakt over de acties die worden ingezet om de doelen uit deze cirkel te bereiken.				
Zelf en Samen				
Vanuit de discussie over missie/visie en koersuitspraken zijn afspraken gemaakt over de acties die worden ingezet om de doelen uit deze cirkel te bereiken.				
Vertrouwen geven				
<i>Er zijn nieuwe initiatieven ontwikkeld binnen het VMBO (nieuwe profielvakken) en binnen het HAVO/VWO (plus)portfolio, S&S, taalatelier, Honours Courses bovenbouw en onderbouw. Diverse werkgroepen zijn aan de slag om zaken uit te werken en uit te voeren binnen de school. Projectplannen zijn niet voor/door alle werkgroepen ontwikkeld. In een aantal gevallen wordt al werkend een weg gevonden. Door in 2017 een deel van de prestatiebox in de begroting op te nemen worden deze extra middelen hiervoor ingezet. De evaluatiemomenten moeten in 2017 worden gevonden. Evaluatie leidt tot versterking van de modules die gegeven worden en het ontwikkelen van nieuwe initiatieven</i>				
De school heeft die initiatieven die goed aansluiten bij de vastgestelde missie/visie en de koersuitspraken van de school vastgesteld. Die initiatieven zijn vormgegeven in projectplannen die door de schoolleiding worden geaccordeerd en zijn uitgevoerd. Hierbij moet worden gedacht aan voorbeelden zoals hierboven genoemd. Veel uitvoeringsvormen zijn hierin mogelijk.				
De docenten die een dergelijk initiatief uitvoeren hanteren het projectplan zoals dat door de schoolleiding is geaccordeerd.				
Op basis van de projectplannen zijn middelen vrijgemaakt om de initiatieven te stimuleren (geld/personele inzet/ondersteuning) in het kalenderjaar 2017.				
Per projectplan zijn evaluatiemomenten vastgesteld die door de projectleiders worden ingevuld.				
Verwachtingen van medewerkers				
Sectiehoofdenvergaderingen HAVO/VWO				
<i>De vergadering komt regelmatig bijeen. Er is bij een deel van de docenten behoefte aan een meer algemene vergadering waar zaken kunnen worden besproken. Over de goede groepering van deelnemers wordt nagedacht. We blijven wel inzetten op de vaksectie als voorname ingang voor kwaliteitsbewaking en pedagogisch didactische ontwikkeling.</i>				
Binnen het HAVO/VWO is de sectiehoofdenvergadering onderdeel van de structuur in het overleg tussen de directie en het onderwijzend personeel over de voortgang in de school				

Teamleren en werkgroepen VMBO				
<i>Stand van zaken augustus 2016 De bijeenkomsten worden regelmatig georganiseerd. Vaak voorbereid door een werkgroep vernieuwing VMBO. De informatie-uitwisseling leidt tot voortgang in het nieuwe VMBO. Er is bij een deel van de docenten behoefte aan een algemene vergadering waar zaken kunnen worden besproken.</i>				
Binnen het VMBO zijn de werkgroepen in het kader van de vernieuwing VMBO en de bijeenkomsten voor Teamleren onderdeel van de structuur in het overleg tussen de directie en het onderwijzend personeel over de voortgang in de school.				
Aandacht voor resultaten/feedback op examenresultaten				
<i>De informatie over scores voor de examens (afgezet tegen landelijke gemiddelden) zijn verspreid onder de vakcollega's. Ook de doorstroomresultaten van de verschillende afdelingen zijn verspreid. De secties analyseren de gegevens en komen tot acties. Conrectoren en coördinatoren monitoren de resultaten en de prognoses voor het huidige schooljaar voor de nieuwe resultatenoverzichten</i>				
Iedere sectie heeft de examenresultaten geanalyseerd met behulp van de WOLF rapportages (feedback vanuit het CITO waar examenscores worden vergeleken met landelijke gemiddelden) en eigen resultatenoverzichten voor de afgelopen drie schooljaren.				
Vaksecties hebben de conclusies gedeeld met de schoolleiding en ondernemen waar nodig actie in de aanpassing van curriculum/Programma van Toetsing en Afsluiting.				
KWALITEIT Doorgaande ontwikkeling				
Verband met PO scholen en initiatieven				
<i>Er wordt op dit moment onderzoek gedaan naar mogelijke samenwerking op het gebied van stafdiensten. Daarnaast is er het jaarlijkse contact tussen PO en VO over leerlinginstroom (ook met VCPO) en het imago van Het Hogeland College. Techniek Plus heeft een plaats binnen de beide sectoren. Afstemming op het gebied van onderwijs en de vormgeving van een doorgaande leerlijn zijn nog niet tot stand gekomen.</i>				
Op basis van de jaarplannen van de sectoren VO en PO is nagegaan op welke gebieden beide sectoren van elkaars ontwikkeling zouden kunnen profiteren c.q. aan welke ontwikkelingen bijgedragen zou kunnen worden				
Onderzocht is op welke wijze de aansluiting tussen de PO scholen van L&E en Het Hogeland College kan worden geoptimaliseerd. Hierbij moet vooral gekeken worden naar momenten waar keuzeprocessen van ouders kunnen leiden tot een behoud van leerlingen voor een school binnen L&E.				
Voor de keuze voor het schooljaar 2017-2018 is op basis van deze inzichten een keuze- en kennismakingsproces ingericht binnen Het Hogeland College				
Doorgaande leerlijnen op het gebied van Techniek en Plus-onderwijs zijn in 2016 geconcretiseerd in die zin dat overlap in programma is voorkomen en aansluiting wordt bevorderd.				
Onderwijsopbrengsten				
Het nieuwe toezichtskader van de inspectie zet een aantal onderdelen van de opbrengstenkaart in een ander daglicht.				
<i>Het bestuursgesprek met de inspectie heeft uitgewezen dat de BB afdeling VMBO-Uithuizen op dat moment nog zwak was. Het oordeel "zwak" voor de afdeling Basisberoepsgerichte Leerweg in Uithuizen is door de Inspectie van het Onderwijs omgezet in basistoezicht na een onderzoek in november 2016.</i>				
<i>De gegevens van de andere afdelingen laten risico's zien bij de doorstroomsnelheid van de onderbouw en het bovenbouwsucces voor HAVO/VWO De voorlopige cijfers</i>				

wijzen uit dat de afdelingen voldoende scores op de opbrengsten. Er zijn wel aandachtspunten aan te wijzen. De invoering van RTTI is voor een deel van de vakken geslaagd. De moderne vreemde talen buigen zich nog over de systematiek en de toepasbaarheid voor het eigen vak.				
De doorstroom binnen het HAVO/VWO in onderbouw en bovenbouw wordt per periode gemonitord. Op basis van de monitoring worden interventies gedaan om de doorstroom te optimaliseren				
Keuzes van leerlingen en van de overgangsvergaderingen worden voor de geanalyseerd. Deze analyse leidt tot evaluatie en waar nodig aanpassing van het overgangsbeleid en de (hantering van de) overgangsnormen.				
Door invoering van de RTTI systematiek bij de toetsing in de vakken hebben we een goed beeld van de mogelijkheden die leerlingen hebben en kunnen daar begeleiding (vanuit het vak en vanuit de algemene ondersteuning) goed op afstemmen.				
Voor het VMBO geldt dat met het oordeel 'zwak' voor de afdeling Basisberoepsgerichte Leerweg de opbrengsten in kwantitatieve en kwalitatieve zin moeten worden gemonitord. Daar worden aparte actieplannen voor opgesteld in het kader van het aangepaste toezicht op de afdeling BBL				
Kwaliteit van leerkrachten				
Inductiefase				
<i>Dit project is gestart. De gegevens zijn nog niet beschikbaar voor evaluatie Voor het scholingsplan zijn een aantal kaders geformuleerd maar het moet nog worden opgesteld.</i>				
Het Hogeland College neemt deel aan het project inductiefase van de RUG. In 2016 zijn de eerste opbrengsten van dit project geëvalueerd. Deze zijn meegenomen in het strategisch personeelsbeleidsplan.				
Opleidingen				
<i>Er wordt gewerkt aan een strategisch personeelsbeleidsplan waarvan het scholingsplan een onderdeel is. Het vinden van de informatie die op onderdelen nodig is voor het opstellen van het beleidsplan vragen meer tijd dan ingeschat. Op dit moment zijn de bevoegdheden zodanig in kaart gebracht dat de koppeling met leerlingprognoses en natuurlijk verloop binnen het personeelsbestand kan worden gemaakt. Dat zal in 2017 leiden tot een Strategisch Personeels Beleidsplan</i>				
In het kader van het strategisch personeelsbeleidsplan is een scholingsplan voor het personeel opgesteld. Visie en koersuitspraken zijn hierin leidend.				
Kwaliteit van bestuur en management				
Na- en bijscholingen directie				
<i>De cursus Onderwijs financiën is gevolgd en wordt ingezet bij de inrichting van AFAS en rapportages daaruit</i>				
In 2016 is door de rector en door de conrector beheer en kwaliteit deelgenomen worden aan de training schoolfinanciën.				
De hier opgedane kennis is ingezet om te komen tot een goede monitoring van de uitgaven binnen de school en tot een goede (financiële) planning en procedures (AOIC) binnen Het Hogeland College				
Gebruik van digitale leermiddelen				
ICT beleidsplan omzetten naar praktische invullingen				
<i>De keuze voor Office 365 is gemaakt binnen de school. Implementatie daarvan is nog niet uitgevoerd. Na een aanbestedingsprocedure is een keuze gemaakt voor "Van</i>				

<i>Dijk Educatie". Met hen gaan we in gesprek over de mogelijkheden om een ICT plan te integreren in het leermiddelenpakket</i>				
In 2016 is gekozen voor een platform voor het verder uitbreiden van de ICT mogelijkheden binnen de school				
Dit behelst ook de keuze voor een accent als het gaat om apparatuur voor leerlingen vanuit het boekenpakket (Bring Your Own Device of een school eigen keuze voor apparatuur).				
De mogelijkheden om methodes om te zetten naar applicaties en ontwikkelde inhoud die papieren methodes vervangt/overbodig maakt zijn onderzocht.				
Waar mogelijk is het boekenpakket voor de cursus 2016-2017 gedigitaliseerd of wordt de weg hiernaartoe voor de cursus 2017-2018 ingezet.				
CONTINUITEIT Stabiel en levensvatbaar onderwijs in de regio				
Bestuurlijk platform VO-MBO				
<i>Binnen regiotafel 2 worden gesprekken gevoerd met de betrokken besturen. Een werkgroep met leden vanuit de betrokken scholen heeft gekeken of een scenario uit te werken is. Door het open karakter van de opdracht en door de positionering van de deelnemende scholen heeft deze werkgroep geen eindproduct opgeleverd. Gekeken wordt welke samenwerkingspartners in 2017 concreet met elkaar om tafel gaan zitten. Samenwerking met het EDC heeft een aantal verkennende gesprekken opgeleverd. Onderlinge versterking in stafdiensten en op het gebied van onderwijs is echter niet geconcretiseerd.</i>				
In 2016 is meer zicht op de wegen die ingeslagen worden om de doelstellingen van het bestuurlijk platform te bereiken voor de regio (regiotafel 2)				
In 2016 is verdere samenwerking met het EemsDeltaCollege onderzocht en geconcretiseerd. Hiervoor wordt een apart actieplan opgesteld.				
Bestuursstructuur				
Wijziging bestuursstructuur en effecten op de scholen.				
<i>De bestuursstructuur is ingevoerd. Met de komst van Aris Fickweiler als nieuwe directeur-bestuurder PO is besloten om in 2017 de lijnen voor de toekomst uit te zetten in de voorbereiding van een nieuw Koersplan voor L&E. Er is over de bestuursstructuur en de veranderingen daardoor in het VO een gesprek gevoerd tussen de toezijnde bestuursleden en MR in december 2016.</i>				
In 2016 wordt voor het eerst gewerkt met een nieuwe bestuursstructuur.				
De effecten van de omschakeling zijn in kaart gebracht door regelmatig evaluatiegesprekken met directieleden, (P)MR en toezijnde bestuursleden te voeren.				
Aanbevelingen vanuit de sollicitatieprocedures zijn omgezet in concrete coachings- en begeleidingsvragen voor de directeur-bestuurder VO				
Relatie directie –medezeggenschapsraad				
<i>Met de MR/PMR wordt op verschillende gebieden samengewerkt. Daarbij zijn rolvastheid en verantwoordelijkheden van zowel zeggenschap als medezeggenschap onderwerp van gesprek geweest. In het afronden van het huidige taakbeleid om te komen tot nieuw taakbeleid zijn diverse gesprekken gevoerd tussen directie en (P)MR. Deze hebben nog niet tot concretisering geleid. Dit onderwerp is ook in 2017 nog gespreksthema.</i>				
In 2015 is het initiatief genomen om te komen tot een ambitiegesprek tussen directie en MR. Dit gesprek is gevoerd in 2016 en zal leiden tot verduidelijking en waar nodig beschrijving van de rollen van betrokken partijen.				

Gezonde bedrijfsvoering				
Sturing op formatie				
<i>Formatie voor 2016-2017 is vastgesteld.</i>				
In 2016 is bij de formatie voor 2016-2017 gestuurd op de formatie per vestiging/schooltype.				
Er is gewerkt met een formatiebudget per onderwijstype/vestiging.				
Formatie is als budget aan de conrectoren beschikbaar gesteld met een concrete taakstelling. Binnen de kaders van formatieplan en onderwijskundige doelstellingen en afspraken/vereisten wordt door de conrector de formatie ingezet en verantwoord.				
De planning van de formatie is zodanig voorbereid dat naar (in ieder geval de MR) de uitgangspunten en de uiteindelijke inzet van de formatie tijdig en goed inzichtelijk is gemaakt.				
Budgettering				
<i>Door de invoering van AFAS als administratiesysteem is dit in 2016 niet verder uitgewerkt. In 2017 wordt dit in de aanloop naar het nieuwe schooljaar voor een aantal onderdelen van de begroting bekeken zodat de vestigingen van Het Hogeland College zelf keuzes kunnen maken in de besteding van een deel van de middelen via een budgetsysteem</i>				
Voor de materiële begroting wordt onderzocht of de invoering van een budgetsysteem een betere verdeling en inzet van middelen kan worden bereikt. Ook de verantwoordelijkheid voor een goede inzet en goed beheer van de middelen wordt waar mogelijk als budget naar de afdelingen/vestigingen gebracht. Hierin is mogelijk 2016 een overgangsjaar.				
Passend onderwijs				
Zorgstructuur				
<i>De ondersteuningsstructuur is vastgesteld voor de cursus 2016-2017.</i>				
In 2016 is de ondersteuningsstructuur uitgewerkt en ingevoerd.				
Maximale synergie PO en VO				
<i>In 2016 is vanaf het nieuwe schooljaar gesproken over wederzijdse versterking van de staforganisaties PO en VO. De invoering van AFAS leek daarbij bruggen te kunnen slaan tussen de beide sectoren. Daar zijn nog meer mogelijkheden te benutten. Dat zal in 2017 met de verdere uitrol van AFAS duidelijker worden</i>				
Onderwijskundig is er een gesprek geweest tussen de directeur-bestuurder VO en de directeurs van het PO om na te gaan of er drempels zijn in de doorstroom van L&E PO naar Het Hogeland College. Dat heeft informatie opgeleverd die van belang is voor de versterking van de kolom PO-VO. Dit blijft onderwerp van gesprek tussen de directeur-bestuurders van PO en VO en zal in 2017 leiden tot betere informatievoorziening juist binnen de scholen van L&E.				

5.3. Onderwijsresultaten en schoolgegevens

5.3.1. 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. Hoewel het aantal leerlingen in het basisonderwijs daalt, was er op de teldatum 1 oktober 2016 juist sprake van een groei van het aantal leerlingen op de vestiging in Uithuizen. Op termijn zullen ook wij de consequenties van de bevolkingskrimp en de dalende

leerlingenaantallen in het basisonderwijs gaan ervaren, waardoor er druk op de formatie kan ontstaan. Wij volgen deze ontwikkelingen nauwkeurig en spelen daar tijdig op in.

Vestiging /					
Teldatum: 1 oktober	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17
Havo-vwo Warffum	688	731	745	773	769
Vmbo Uithuizen	385	399	419	439	473
Vmbo Wehe den Hoorn	168	183	191	191	184
Totaal inclusief vavo	1241	1313	1355	1403	1426
Vavo	10	8	5	9	12
Totaal exclusief vavo	1231	1305	1350	1394	1414

Ontwikkelingen leerlingaantal HHC schooljaar 2012-2013 t/m schooljaar 2016-2017

De tabel hierboven laat de ontwikkeling van de leerlingenaantallen in de afgelopen vijf schooljaren zien. Op de teldatum 1 oktober 2016 bedroeg het leerlingaantal van Het Hogeland College 1426. 12 leerlingen daarvan volgden het voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo). Het totaal aantal leerlingen laat door de jaren heen een licht stijgende lijn zien.

Sinds het schooljaar 2012-2013 is er sprake van een toenemend aantal leerlingen op alle vestigingen en afdelingen. Deze toename heeft zich in het schooljaar 2016-2017 nog doorgezet. In dit schooljaar was er sprake van een groei met in totaal 23 leerlingen. Deze stijging zit met name op de VMBO afdeling in Uithuizen.

Instroom naar brugjaar

Instroom leerlingen	13-14		14-15		15-16		16-17	
vanuit basisonderwijs	vmbo	havo/vwo	vmbo	havo/vwo	vmbo	havo/vwo	vmbo	havo/vwo
Openbaar onderwijs	77	85	66	87	79	80	71	65
Protestants/christelijk/ Katholiek onderwijs	43	81	60	69	62	70	63	44
Neutrale basisschool	3	1	5	2	2	2	3	5
Speciaal onderwijs	11	0	7	0	3	0	3	0
Totaal per stroming	134	167	138	158	146	152	140	114
Totaal per jaar	301		296		298		254	

Interne- en externe instroom 2013-2014 t/m 2016-2017

Uit de tabel blijkt dat wij in het schooljaar 2015-2016 te maken hebben met een licht toenemende instroom vanuit het basisonderwijs. Dit is in tegenstelling tot de verwachting. Doordat er minder kinderen worden geboren, daalt de instroom van leerlingen in het onderwijs. In het basisonderwijs was deze daling al merkbaar, maar ook in het voortgezet onderwijs begint deze daling op gang te komen.

5.3.2. Personele kengetallen

5.3.2.1. 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, het invoeren van een scholingsfonds 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 2016 is na benoemingen in LC en LD functies als volgt:

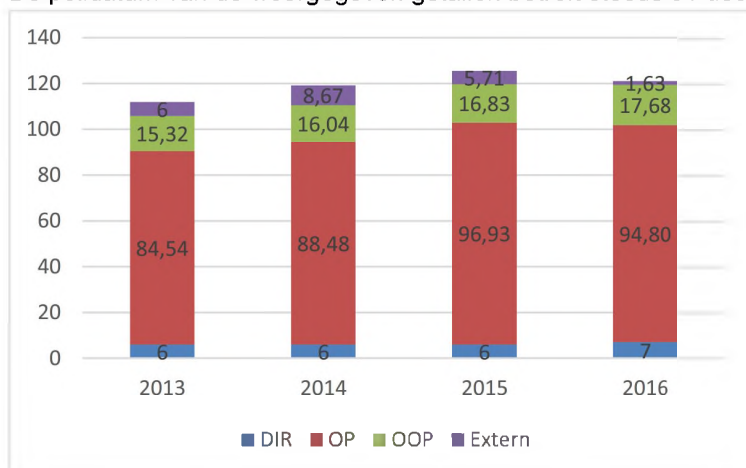
L&E VO	Startmeting 2008 in %	Groei % va 2014	% L&E
LB functie	63,0%	-21,0%	46,3%
LC functie	19,8%	+10,0%	31,0%
LD functie	17,2%	+11,0%	22,7%
	100%		100%

Realisatie functiemix 2016 (bron: functiemix.nl)

Deze percentages zijn gerelateerd aan de startmeting in 2008. Het voortgezet onderwijs hanteert echter de maximale bandbreedte. Dit betekent dat er minder LD-functies worden ingezet en meer LC-functies.

5.3.2.2. Personeelssamenstelling

De peildatum van de weergegeven getallen betreft steeds 31 december van een jaar.



Ontwikkeling formatie 2013-2016 per functiecategorie (peildatum 31 december)

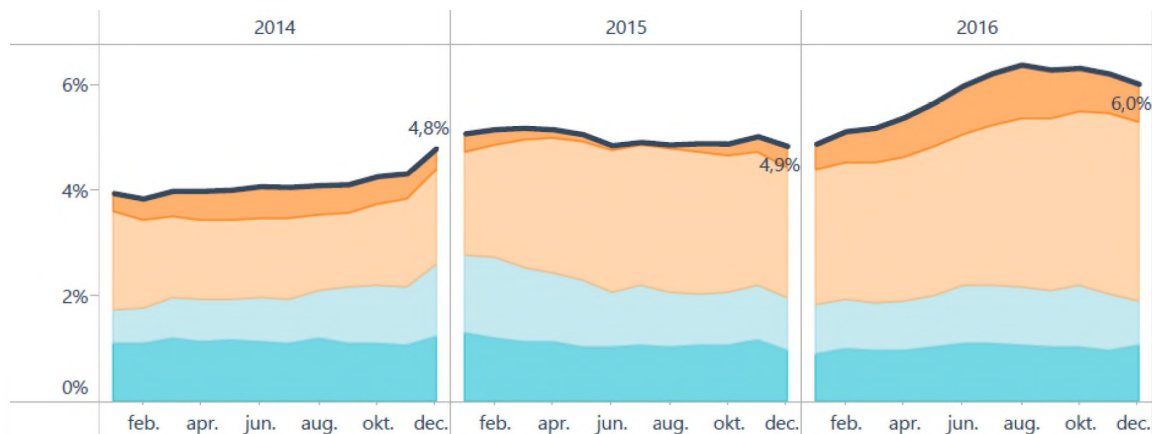
Boven gepresenteerde inzet aan fte's is een momentopname per ultimo 2016. Diverse incidentele oorzaken kunnen deze cijfers beïnvloeden.

5.3.2.3. Verzuim en verzuimbeleid

In 2016 is een aantal personeelsleden lange tijd ziek geweest, wat ook zichtbaar is in onderstaande grafiek. We zien ten opzichte van 2015 een behoorlijke stijging in de categorie 'lang' (van 42 dagen – 1 jaar) en 'zeer lang' (langer dan 1 jaar). In deze gevallen was geen sprake van arbeidsgerelateerd verzuim en was beïnvloeding van deze cijfers door de school ook niet mogelijk.

Voor de overige verzuimcijfers wordt in samenspraak met Arbo Vitale gekeken naar de mogelijkheden om met name kort frequent verzuim tegen te gaan waar dat mogelijk is.

ZiekteVerzuimPercentage (ZVP) per verzuimcategorie (12 maanden voortschrijdend)



Legenda

- ZVP zeer lang (>1 jaar)
- ZVP lang (<1 jaar)
- ZVP middel (7 - 42 dagen)
- ZVP kort (1 - 7 dagen)
- Totaal ZVP 12 maanden voortschrijdend

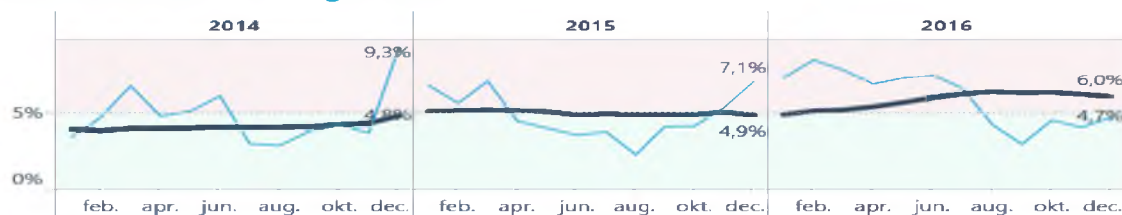
Ziekteverzuimcategorie. Bron: Metris Helder Onderwijs

In de grafiek hieronder geven wij een beeld van het ziekteverzuim, waarbij de blauwe lijn de maandcijfers en de zwarte lijn het 12 maand voortschrijdend gemiddelde aangeeft.

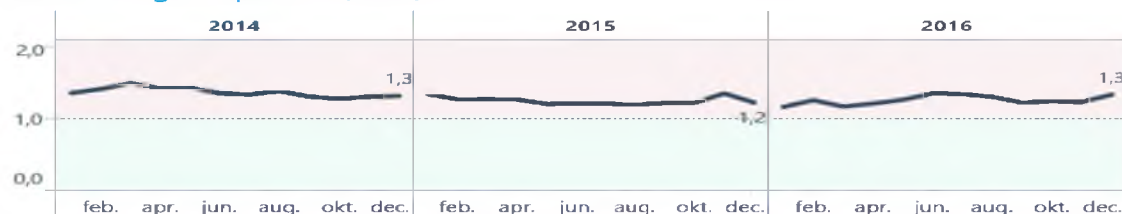
Om onze doelen te bereiken hebben we vitale medewerkers nodig. Uit de registratie blijkt dat het voortschrijdend gemiddelde van ons ziekteverzuim over 2016 op 6,0% lag. Dit is een stijging ten opzichte van 2015 toen het 4,9% was (landelijk cijfer 2015 OP 4,9% en OOP 5,2%).

De gemiddelde ziekteverzuimduur lag in 2016 op 19,9 dagen. Dit is een stijging ten opzichte van 2015, toen waren het nog 11,7 dagen (landelijk cijfer 2015 OP 12 dagen en OOP 15 dagen). Dit komt overeen met de stijging van het aantal langdurig zieken in 2016. De gemiddelde ziekmelding frequentie lag op 1,3 keer in 2016 (landelijk cijfer 2015 OP 1,6 en OOP 1,3). Gemiddeld meldden onze medewerkers zich dus iets meer dan één keer ziek.

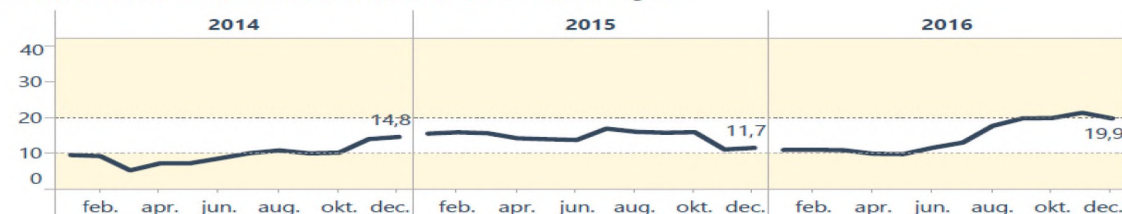
ZiekteVerzuimPercentage (ZVP)



Ziekmeldingsfrequentie (ZMF)



Gemiddelde ZiekteVerzuimDuur (GZVD) (in dagen)



Grafiek ziekteverzuim. Bron: Metris Helder Onderwijs

5.4. Financiën

In dit hoofdstuk is een verschillenanalyse tussen de begroting 2016 en de exploitatie 2016 opgenomen. Het exploitatieresultaat van Schoolbestuur L&E sector Voorgezet Onderwijs luidt € 5.945. Dit is € 93.948 positiever dan begroot.

In de begroting was een toegestane overschrijding opgenomen van € 88.003 ten behoeve van onder andere het plusklasprogramma, waardoor het saldo € 0 was.

Daarnaast komt er € 25.623 bij het vermogen van het VO op. Dit komt doordat de exploitatiekosten ten aanzien van het leerlingenvervoer ten laste van de reserve Private middelen komen.

5.4.1. Verschillenanalyse begroting & exploitatie 2016

In onderstaande tabel is een vergelijking opgenomen tussen de begroting en realisatie 2016. Een verschillenanalyse wordt vervolgens per onderdeel gegeven.

	Realisatie	Begroting	Vershil
	2016	2016	
(Rijks)bijdragen OCW	11.285.560	10.839.837	445.723
Overige overheidsbijdragen	64.657	46.657	18.000
Overige baten	63.881	195.072	-131.191
Totaal baten	11.414.098	11.081.566	332.532
Personele lasten	9.272.724	8.969.807	-302.917
Afschrijvingen	285.319	272.452	-12.867
Huisvestingslasten	617.895	621.925	4.030
Overige instellingslasten	1.232.215	1.305.385	73.170
Totaal lasten	11.408.153	11.169.569	-238.584
Exploitatieresultaat	5.945	-88.003	93.948
Toegestane overschrijding	88.003	88.003	0
Netto resultaat	93.948	0	93.948

Vergelijking begroting 2016 met de realisatie 2016

Rijksbijdragen

De verschillen in de rijksbijdragen ten opzichte van de begroting zijn onder te verdelen in de volgende regelingen:

Samenvat betref het de volgende posten:

1	Personele bekostiging	€	302.767
2	Materiele instandhouding	€	62.692
3	Niet geormerkte subsidie personeel	€	-36.704
4	Prestatiebox	€	-124.872
5	Niet geormerkte subsidie materieel	€	2.919
6	Budget lichte ondersteuning	€	238.921
	Totale afwijking rijksbijdragen	€	445.723

Personele lumpsum

De voornaamste oorzaak van de hogere lumpsum komt doordat er bij het opstellen van de begroting geen rekening is gehouden met de aanvullende bekostiging voor de nevenvestigingen. Daarnaast zijn diverse variabelen (GPL) gewijzigd wat resulteert in een hogere lumpsum.

Materiële instandhouding

De materiële instandhouding valt € 62.692 positiever uit door een verschil in het leerling afhankelijke deel.

Niet geormerkte subsidies personeel

De niet geormerkte subsidie is lager doordat in de begroting rekening is gehouden met de ontvangsten van het ministerie in de exploitatie. In werkelijkheid staan de baten op de balans en worden deze in 2017 besteed. Het betreft hier de lerarenbeurs en de subsidie VSV.

Prestatiebox

De prestatiebox is lager dan begroot doordat er minder geld is vrijgevallen van de balans dan begroot. In onderstaande tabel is te zien welke middelen ten aanzien van de prestatiebox op de balans staan en welke middelen in 2016 zijn ingezet.

	Balans 31-12-2015	Ingezet in 2016	Ontvangen in 2016	Balans 31-12-2017
2014	118.732	118.732		-
2015	250.213	125.340		124.873
2016			290.888	290.888
Totaal	368.945	244.072	290.888	415.761

Budget lichte ondersteuning

Dit onderdeel is begroot onder de overige baten. Het dient echter verantwoord te worden onder de rijksbijdragen. Hierdoor wordt er op deze post € 238.921 meer ontvangen dan begroot, tegelijkertijd zien we een afname bij de overige baten voor de bijdrage samenwerkingsverband van € 143.082. Per saldo wordt er € 95.839 meer ontvangen dan begroot.

Overige overheidsbijdragen

Er wordt € 18.000 meer ontvangen dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een vergoeding vanuit de gemeente De Marne voor vervoerskosten, welke niet was begroot. Verder is er nog € 8.000 ontvangen van de Rijks Universiteit Groningen.

Overige baten

De overige baten zijn € 131.191 lager dan begroot. Zie voor de toelichting bij het onderdeel budget lichte ondersteuning hierboven.

Personele lasten

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

De totale personele lasten zijn hoger dan begroot.

Samengevat betreft het de volgende posten:

1	Lonen en salarissen	€	-353.694
2	Dotatie jubilea	€	-29.577
3	Dotatie voorziening spaarverlof	€	-174.665
4	Dotatie personele voorziening (LBP)	€	34.703
5	Extern personeel	€	114.994
6	Cursussen	€	12.686
7	Werving personeel	€	10.180
8	Reis en verblijf	€	-3.005
9	Bedrijfsgezondheidsdienst	€	6.309
10	Overige personele lasten	€	15.966
11	Uitkeringen	€	63.185
	Totale afwijking personele lasten	€	-302.917

Lonen en salarissen

De lonen en salarissen zijn € 353.694 hoger ten opzichte van de begroting door met name hogere loonkosten voor vervanging van personeel wegens ziekte en overige vervanging (totaal € 256.147). Veroorzaakt doordat deze bedragen niet begroot, danwel begroot waren onder de post extern personeel.

Overige personele lasten

De overige personele lasten zijn lager dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door:

- Hogere dotatie aan de voorziening jubilea doordat er gerekend wordt met een lagere disconteringsvoet ten opzichte van voorgaand jaar, veroorzaakt door de lagere marktrentes. Tevens is de pensioenleeftijd iets gestegen waardoor er kans groter is voor meer mensen om het jubileum te halen;
- Nieuw opgezette voorziening voor spaarverlof. Hierdoor wordt er in 2016 in een keer € 174.665 in de voorziening gestort;
- Een lagere dotatie aan de personele voorziening voor Levensfase Bewust Personeelsbeleid;
- Minder uitgaven op extern personeel. Zie onderstaande toelichting ten aanzien van extern personeel.

Extern personeel

Het onderstaande overzicht geeft inzicht in de onderdelen van het begrote bedrag en de realisatie 2016.

Inhuur extern personeel	Werkelijk	Begroting	Vershil
OOP (kostendrager 40001)	33.881		-33.881
OP (kostendrager 40000)	215.542	250.691	35.149
Algemeen (kostendrager 0; studentdocent)	47.120		-47.120
Ziektevervanging inhuur (kostendrager 40056)	58.812	140.369	81.557
Detachering		79.290	79.290
Totaal extern personeel	355.356	470.350	114.994

Het begrote OP bedrag van € 250.691 is bedoeld voor de externe inhuur. In de realisatie en prognose is dit gesplitst naar OOP en OP.

Daarnaast is er een bedrag begroot voor detachering. Deze zijn niet ingezet.

Ziektevervanging

Hierbij dient opgemerkt te worden dat er voor ziektevervanging een bedrag is begroot van 140.369. Dit bedrag is begroot voor zowel de vervanging van ziekte middels externe inhuur als vervanging van ziekte door medewerkers die op de loonlijst van HHC staan. In bovenstaande tabel wordt alleen de realisatie en prognose van het daadwerkelijke externe personeel weergegeven.

Om een totaal overzicht te hebben van de ziektevervanging ten opzichte van het begrote bedrag is in onderstaande tabel een extra onderbouwing opgenomen. Dit betekent dat de ziektevervanging in zijn geheel € 77.175 hoger is dan de begroting.

Ziektevervanging in- en extern	Werkelijk	Begroting	Vershil
Ziektevervanging inhuur	58.812		
Ziektevervanging in loondienst HHC	158.731		
Totaal ziektevervanging	217.544	140.369	-77.175

Uitkeringen

De post uitkeringen betreffen ZW-uitkeringen ontvangen van het UWV. Deze uitkeringen kunnen gebruikt worden om vervangers in te zetten voor medewerkers die met zwangerschapsverlof zijn. Deze waren niet in de begroting opgenomen.

Afschrijvingen

De afschrijvingen in 2016 zijn in totaal € 12.867 hoger dan begroot. Deze afschrijvingslasten worden veroorzaakt door investeringen op het onderdeel meubilair en vervoersmiddelen welke niet waren begroot.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten vallen lager dan begroot uit.

Samengevat betreft het de volgende posten:

1	Huur	€	-5.436
2	Onderhoud	€	-22.333
3	Energie en water	€	25.673
4	Schoonmaakkosten	€	8.132
5	Overige verschillen	€	-2.006
	Totale afwijking huisvestingslasten	€	4.030

Huur

De lasten voor huur zijn hoger door extra lasten in verband met de huur van gymzalen.

Energie en water

De lasten voor energie en water zijn lager dan begroot door een positieve afrekening van Main energie (€ 10.000) en door het nieuwe energie contract.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn lager dan begroot. Hieronder is het verschil uitgesplitst over de verschillen posten.

Samengevat betreft het de volgende posten:

1	Deskundigenadvies	€	62.689
2	Porti	€	8.034
3	Drukwerk	€	14.322
4	PR en Marketing	€	-9.110
5	Overige administratielasten	€	-763
	<i>Subtotaal administratie en beheer</i>	€	75.172
6	ICT systeembeheer	€	-12.912
7	ICT software	€	27.107
8	ICT Licenties	€	11.500
9	Mediatheek en bibliotheek	€	10.762
10	Reproductie	€	-6.250
11	Overige inventarislasten	€	-4.714
	<i>Subtotaal inventaris en leermiddelen</i>	€	25.493
12	Kabeltelevisie	€	8.107
13	Representatie	€	-33.234
14	Bijdragen aan derden	€	21.189
15	Bijdrage aan VAVO leerlingen	€	14.533
16	Overige onderwijslasten	€	-31.298
17	Overige verschillen	€	-6.792
	<i>Subtotaal overige instellingslasten</i>	€	<u>-27.495</u>
	Totale afwijking instellinglasten	€	<u>73.170</u>

Administratie en beheerslasten

De post deskundigenadvies is lager dan begroot, € 62.689. Ditzelfde geldt ook voor de kosten voor drukwerk € 14.322 en porti € 8.034. Er zijn extra kosten gemaakt voor PR en Marketing € 9.110. Deze laatste post was begroot onder het onderdeel Bestuur en Financiën, maar onder de sector verantwoord.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen

De lagere kosten ten opzichte van de begroting zijn voornamelijk zichtbaar in de ICT-kosten.

Overige instellingslasten

Hierbij is de grootste overschrijding zichtbaar op de post overige onderwijslasten € 31.298. Dit komt doordat de vervoerskosten hoger zijn dan begroot. Daarnaast wordt er bespaard op de onderdelen bijdragen aan derden en de bijdrage aan VAVO-leerlingen.

5.4.2. Financiële kengetallen en landelijke cijfers

Duo publiceert jaarlijks financiële gegevens naar aanleiding van de jaarrekeningen. De laatste publicatie van deze gegevens gaat over de jaarrekening van 2015. In onderstaande tabel worden een aantal van deze gegevens getoond. Het gaat hierbij om de werkelijk cijfers van L&E VO afgezet tegen de landelijke gemiddelde cijfers.

Financiële positie VO	2016		2015	2014	Definitie
Begroting (x € 1.000)	-88		21	-87	Begrote exploitatieresultaat
Exploitatie (x € 1.000)	94		-313	-665	Gerealiseerde exploitatieresultaat
Landelijke vergelijking	2016	2015		2014	Definitie
	L&E	Landelijk	L&E	L&E	
Ratio eigen vermogen/baten	36,19%	25,10%	38,17%	43,73%	Eigen vermogen t.o.v. de totale baten
Ratio rijksbijdragen/baten	98,87%	93,70%	98,67%	98,38%	Rijksbijdragen t.o.v. de totale baten
Ratio Personeel/rijksbijdragen	82,16%	83,50%	85,30%	86,30%	Personele lasten t.o.v. de rijksbijdragen
Ratio personele lasten/lasten	81,28%	78,60%	81,80%	79,70%	Personele lasten t.o.v. de totale lasten
Ratio lasten t.o.v. de totale baten	2016		2015	2014	Definitie
Ratio personele lasten	81,24%		84,17%	84,90%	Personele lasten t.o.v. totale baten
Ratio afschrijvingen	2,50%		2,64%	2,70%	Afschrijvingslasten t.o.v. totale baten
Ratio huisvestingslasten	5,41%		5,57%	6,90%	Huisvestingslasten t.o.v. totale baten
Ratio overige instellingslasten	10,80%		10,51%	12,00%	Overige instellingslasten t.o.v. totale baten
Ratio totale lasten	99,95%		102,90%	106,50%	Totale lasten t.o.v. totale baten
Ratio lasten t.o.v. de totale lasten	2016		2015	2014	Definitie
Personele lasten	81,28%		81,80%	79,70%	Personele lasten t.o.v. totale lasten
Afschrijvingen	2,50%		2,57%	2,60%	Afschrijvingslasten t.o.v. totale lasten
Huisvestingslasten	5,42%		5,42%	6,50%	Huisvestingslasten t.o.v. totale lasten
Overige instellingslasten	10,80%		10,22%	11,20%	Overige instellingslasten t.o.v. totale lasten
Totale lasten	100,00%		100,00%	100,00%	Totale lasten t.o.v. totale lasten

Kengetallen VO

Wat hier opvalt bij de ratio personele lasten ten opzichte van de totale baten is dat er een daling in het percentage zit van 2015 naar 2016. Dit wordt veroorzaakt doordat de stijging in de lasten minder is dan de stijging in de baten.

5.5. Continuïteitsparagraaf

In het algemene voorwoord is ingegaan op de het doel van de continuïteitsparagraaf. Ook de rol van de inspectie is daar verwoord. Het is goed om ook per sector een aantal aspecten van de financiële bedrijfsvoering te belichten. Eerst wordt een overzicht van de huidige meerjarenbegroting gegeven:

	Realisatie	Begroting		
	2016	2017	2018	2019
(Rijks)bijdragen OCW	11.285.560	11.156.057	11.109.011	10.845.003
Overige overheidsbijdragen	64.657	60.177	34625	9072
Overige baten	63.881	55.755	46.688	45.396
Totaal baten	11.414.098	11.271.989	11.190.324	10.899.471
	2016	2017	2018	2019
Personele lasten	9.272.724	8.941.894	8.894.831	8.681.769
Afschrijvingen	285.319	285.282	285.282	285.282
Huisvestingslasten	617.895	530.325	530.325	530.325
Overige instellingslasten	1.232.215	1.356.300	1.342.233	1.326.777
Totaal lasten	11.408.153	11.113.801	11.052.671	10.824.153
Resultaat	5.945	158.188	137.653	75.318
Toegestane overschrijding	88.003			
Netto resultaat	93.948	158.188	137.653	75.318

Meerjarenprognose Baten en Lasten L&E VO

5.5.1. Risico-inventarisatie

Voor een opsomming van de ingeschatte risico's verwijzen we naar paragraaf 2.4.2.

In het kader van de continuïteit worden naast het weerstandsvermogen voor de komende jaren onderstaand nog een aantal onderwerpen onder uw aandacht gebracht:

Het weerstandsvermogen van de sector VO ultimo 2016 kan als volgt worden weergegeven.

	Werkelijk	Werkelijk	Begroting	Begroting	Begroting
	2015	2016	2017	2018	2019
Resultaat	-312.857	5.945	158.188	137.653	75.318
Stand reserves ultimo	4.124.485	4.130.430	4.288.618	4.426.271	4.501.589
Baten	10.804.867	11.414.098	11.271.989	11.190.324	10.899.471
Weerstandsvermogen	38,2%	36,2%	38,0%	39,6%	41,3%

Meerjarenprognose Baten en Lasten L&E VO

Ultimo 2016 bedraagt het weerstandsvermogen 36,2%. Gerelateerd aan de bandbreedte van het weerstandspercentage is de conclusie dat ultimo 2016 het weerstandsvermogen van de sector VO voldoende lijkt te zijn om de ingeschatte risico's op korte en middellange termijn op te vangen.

Huisvesting VO

1. Voor het onderhoud aan de gebouwen wordt Het Hogeland College ondersteund door Syplon. Zij stellen de onderhoudsplanningen op en coördineren het onderhoud.
2. De aardbevingsproblematiek raakt ook de scholen van Het Hogeland College. Rapportage voor het gebouw in Uithuizen lijkt op grote en ingrijpende aanpassingen van het gebouw te wijzen. Voor Warffum is in 2015 wel een onderzoek gedaan maar nog geen rapportage vastgelegd.

Over de aardbevingsproblematiek wordt gesproken met de gemeente als eerste gesprekspartner.

Kwaliteitszorg VO

1. Kwaliteitszorg in het VO bestaat uit drie delen
 - a. Kwaliteit van het onderwijsproces: hier wordt aan gewerkt door de gegevens over de opbrengsten te leggen naast het toezichtskader van de inspectie. Afdelingen formuleren doelstellingen naar aanleiding van die analyse
 - b. 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.
 - c. Kwaliteit van de processen: binnen de directievergaderingen wordt gesproken over de kwaliteit van de processen binnen de school en de verbetering daarvan
2. Daarnaast worden tevredenheidsenquêtes afgenomen onder leerlingen en ouders
3. Op dit moment is het onderzoek van de tevredenheid onder de partijen om de school heen niet goed in kaart gebracht.

Kwaliteit op het gebied van Taal en Rekenen

Voor de verschillende afdelingen binnen de school is een eigen Taal- en Rekenbeleid vastgesteld om de leerlingen die dat nodig hebben op voldoende niveau te brengen en de leerlingen die meer kunnen uit te dagen zo goed mogelijke prestaties op deze gebieden neer te zetten. Deel verloopt dit via rekenlessen die door collega's worden gegeven, deels vindt dit plaats in de reguliere lessen. Deels wordt extern personeel ingehuurd voor het geven van extra lessen.

Ontslagbeleid

Er wordt naar gestreefd om ontslag te voorkomen. Mocht het nodig zijn over te gaan tot ontslag dan is het streven om dit in goed overleg te laten verlopen en voor de school in dat traject de kosten te minimaliseren.

Personele kengetallen

Kengetal (stand 31/12)	2016	2017	2108	2019
Leerlingprognose	1403	1426	1416	1378
Personele bezetting in FTE (incl TU)				
- Directie	7,0	7,0	7,0	7,0
- Onderw ijzend personeel	94,8	94,8	94,1	90,8
- Onderw ijsondersteunend personeel	17,7	17,7	17,7	17,7
Totaal	119,5	119,5	118,8	115,5

6. Verslag van de toeziende bestuursleden

Het onderwijs vormt het fundament van onze samenleving. De jeugd heeft niet alleen de toekomst, maar is ook de toekomst. De verwachtingen t.a.v. het onderwijs zijn daarom altijd hoog gespannen. Ouders en leerlingen hechten veel waarde aan een goed onderwijsaanbod, maar dat geldt ook voor het bedrijfsleven en de regionale overheden. Het bestuur van Lauwers & Eems staat voor het bieden van toegankelijk en kwalitatief goed onderwijs in Noord-Groningen om onze leerlingen maximale ontwikkelingskansen te bieden. Hiervoor is de belangrijkste voorwaarde dat wij goed personeel weten te motiveren om voor onze scholen te werken. Onderwijs verzorgd door betrokken en excellente docenten heeft altijd het hoogste rendement.

Demografische krimp en de aardbevingsproblematiek vormen een bedreiging voor de leefbaarheid van ons gebied. De krimp zal de komende jaren veel aandacht van ons vragen. De gevolgen van de krimp voor het onderwijs zijn inmiddels zichtbaar in de leerlingenaantallen van onze basisscholen en ook in het VO wordt de krimp reeds zichtbaar.

In het belang van onze dorpen en het onderwijsaanbod in ons gebied willen wij als toeziende bestuursleden duidelijk uitspreken wel op hoofdlijnen vast te willen houden aan de beleidsmatige uitgangspunten, zoals we die met elkaar in 2014 voor het PO 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. Onze stichting is nog steeds financieel gezond, maar wanneer wij de bakens niet tijdig verzetten zal de krimpproblematiek ons in het financiële hart gaan raken. 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. Desondanks kan het misschien zo zijn dat we er niet in zullen slagen om in ieder dorp een onderwijsvoorziening in stand te houden. Ook voor het VO voelen we deze verantwoordelijkheid en zijn we actief in gesprek met de andere VO-scholen in de regio hoe we met elkaar een samenhangend en goed onderwijsaanbod kunnen realiseren.

Onze scholen bevinden zich in drie gemeenten, de gemeente Eemsmond, de gemeente Winsum en de gemeente De Marne. Deze drie gemeenten hebben in 2016 besloten om gezamenlijk met de gemeente Bedum te gaan herindelen en vanaf 1 januari 2019 de nieuwe gemeente Het Hogeland te gaan vormen. Daarbij wordt 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 na, in de nieuwe gemeente bevinden.

Voor ons als toeziende bestuursleden was 2016 het eerste jaar waarin wij hebben gewerkt met onze nieuwe topstructuur met een dagelijks bestuur van twee directeur-bestuurders voor respectievelijk het PO en het VO. Mede gezien de teruggang in onze meerjarenbegroting als gevolg van de krimp hebben wij aan onze medezeggenschapsorganen voorgesteld om de directeur-bestuurdersfunctie te splitsen in tweeën, een directeur-bestuurder PO en dezelfde functie voor het VO. Daarmee is in de huidige topstructuur van drie functies een structurele besparing van 1 volledige fte gerealiseerd. De beide procedures zijn begin 2016 met succes afgerond. De heer Wolbert van Wageningen was al werkzaam als rector van Het Hogeland College en is benoemd als directeur-bestuurder VO. De heer Aris Fickweiler is benoemd als directeur-bestuurder van het PO. Hij is werkzaam geweest als inspecteur van het basisonderwijs en hij is daarnaast vele jaren als adviseur voor onderwijsorganisaties actief geweest. Wij zijn als toeziende bestuursleden blij dat wij dit belangrijke veranderingsproces voor onze organisatie goed hebben kunnen inzetten en afronden.

Voor wat betreft de aardbevingsproblematiek is er veel overleg met de Nationaal Coördinator Groningen geweest en zijn de maatregelen in het kader van de versterkingsopgave in kaart gebracht. Er is in 2016 overeenstemming bereikt over het te investeren bedrag voor de scholen in het aardbevingsgebied. Dat zal de komende jaren verder in uitvoering moeten worden gebracht. Wij streven er naar om de hieruit voortvloeiende overlast voor onze leerlingen, het personeel en de ouders zo beperkt mogelijk te houden.


Aan het eind van het jaar heeft onze financieel toezienend bestuurslid Rob Brands na een lange bestuursperiode van 12 jaar afscheid genomen. Gert Dijksterhuis is in 2017 voor een nieuwe periode vanaf 1 januari 2017 herbenoemd, maar hij heeft aangekondigd wegens drukke werkzaamheden in de loop van 2017 afscheid te zullen gaan nemen. Voor deze twee vacatures is een benoemingsadviescommissie geformeerd, die in 2017 met de invulling van deze vacatures aan de slag zal gaan. Eén van onze toezienende bestuursleden, Daniël Harssema, is in 2016 geconfronteerd met een ernstige ziekte. Hij heeft onder de gegeven moeilijke omstandigheden zo goed mogelijk zijn taak weten te verrichten.

Wij zijn van mening dat het jaarverslag en de jaarrekening over 2016 zorgvuldig zijn samengesteld en een goede weergave zijn van de activiteiten en het gevoerde beleid in 2016. De toezienende bestuursleden gaan dan ook over tot goedkeuring van dit jaarverslag.

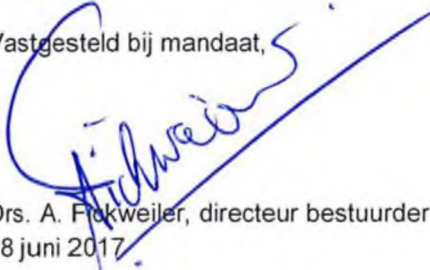
Aldus goedgekeurd op 28 juni 2017

Namens de toezienende bestuursleden,

drs. H.G. Hoek, voorzitter



Vastgesteld bij mandaat,



Drs. A. Fokweijer, directeur bestuurder PO
28 juni 2017

Jaarrekening 2016

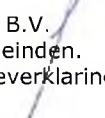
Schoolbestuur L&E

13683

Jaarstukken 2016

28 juni 2017

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017



Bestuursverslag

Jaarrekening

Grondslagen	77
Model A: Balans per 31 december 2016	81
Model B: Staat van baten en lasten over 2016	82
Model C: Kasstroomoverzicht	83
Model VA: Vaste Activa	84
Model VV: Voorraden en vorderingen	86
Model EL: Effecten en Liquide middelen	87
Model EV: Eigen vermogen	88
Model VL: Voorzieningen en langlopende schulden	89
Model KS: Kortlopende schulden	90
Niet uit de balans blijkende verplichtingen	91
Model G: Verantwoording subsidies	92
Model OB: Opgave overheidsbijdragen	94
Model AB: Opgave andere baten	94
Model LA: Opgave van de lasten	95
Model FB: Financiële baten en lasten	97
Model E: Overzicht verbonden partijen	98
WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi publieke sector	99

Overige gegevens

Bestemming van het resultaat	100
Gebeurtenissen na balansdatum	101
Controle verklaring van de onafhankelijke accountant	102

Bijlagen

Gegevens over de rechtspersoon	103
--------------------------------	-----

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.

Grondslagen voor de jaarrekening

Bij de inrichting van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, KJ-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.

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.

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 ook per onderdeel 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, ICI en onderwijsleerpakket worden op de balans gewaardeerd tegen de aanschatwaarde 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.

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.

De kosten van groot onderhoud aan de binnenkant alsmede het buitenschildderwerk van de schoolgebouwen worden ten laste gebracht van de bestemmingsreserve huisvesting/voorziening groot onderhoud.

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 12 maanden worden opgenomen onder de vorderingen.

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%. 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 geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de de staat van baten en lasten.

Geoordeelde 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.

Geoordeelde 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 gedeerd 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 december 2016 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 96,6%. 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 ontvangen 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.

1.	Activa	31 december 2016	31 december 2015
	Vaste Activa		
1.2	Materiële vaste activa	3.194.243	3.383.906
1.3	Financiële vaste activa	5.050.000	5.750.000
	Totaal vaste activa	8.244.243	9.133.906
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	1.179.589	1.221.928
1.7	Liquide middelen	2.909.769	1.751.036
	Totaal vlottende activa	4.089.358	2.972.964
	Totaal activa	12.333.601	12.106.870
2.	Passiva	31 december 2016	31 december 2015
2.1	Eigen vermogen	7.981.623	8.235.128
2.2	Voorzieningen	1.436.153	961.396
2.4	Kortlopende schulden	2.915.825	2.910.346
	Totaal passiva	12.333.601	12.106.870

Model B: Staat van baten en lasten over 2016

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	22.140.489	21.277.972	21.688.536
3.2 Overige overheidsbijdragen	201.798	189.305	405.137
3.5 Overige baten	664.798	431.188	664.312
Totaal baten	23.007.085	21.898.465	22.757.985
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	18.683.199	17.930.796	18.593.268
4.2 Afschrijvingen	566.847	561.467	592.622
4.3 Huisvestingslasten	1.437.740	1.412.228	1.496.401
4.4 Overige lasten	2.703.670	2.260.577	2.638.894
Totaal lasten	23.391.456	22.165.068	23.321.185
Saldo baten en lasten	-384.371	-266.603	-563.200
5 Financiële baten en lasten	130.865	160.000	87.376
<u>Resultaat</u>	<u>-253.506</u>	<u>-106.603</u>	<u>-475.824</u>
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>-253.506</u>	<u>-106.603</u>	<u>-475.824</u>
<u>Nettoresultaat</u>	<u>-253.506</u>	<u>-106.603</u>	<u>-475.824</u>

Model B: Staat van baten en lasten over 2016 PO

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	10.854.928	10.438.135	11.027.342
3.2 Overige overheidsbijdragen	137.141	142.648	316.992
3.5 Overige baten	150.372	214.816	126.974
Totaal baten	11.142.441	10.795.599	11.471.308
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	9.402.580	8.976.689	9.606.617
4.2 Afschrijvingen	257.581	266.375	276.362
4.3 Huisvestingslasten	803.663	772.853	861.639
4.4 Overige lasten	887.948	800.892	879.656
Totaal lasten	11.351.771	10.816.809	11.624.274
Saldo baten en lasten	-209.330	-21.210	-152.966
5 Financiële baten en lasten	1	-	-1
<u>Resultaat</u>	<u>-209.330</u>	<u>-21.210</u>	<u>-152.967</u>
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>-209.330</u>	<u>-21.210</u>	<u>-152.967</u>
<u>Nettoresultaat</u>	<u>-209.330</u>	<u>-21.210</u>	<u>-152.967</u>

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

Model B: Staat van baten en lasten over 2016 VO

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	11.285.560	10.839.837	10.661.194
3.2 Overige overheidsbijdragen	64.657	46.657	79.070
3.5 Overige baten	63.881	195.072	64.602
Totaal baten	11.414.098	11.081.566	10.804.866
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	9.272.724	8.969.807	9.094.388
4.2 Afschrijvingen	285.319	272.452	285.176
4.3 Huisvestingslasten	617.895	621.925	602.085
4.4 Overige lasten	1.232.215	1.305.385	1.136.077
Totaal lasten	11.408.153	11.169.569	11.117.726
Saldo baten en lasten	5.945	-88.003	-312.860
5 Financiële baten en lasten	-	-	-
Resultaat	5.945	-88.003	-312.860
Resultaat na belastingen	5.945	-88.003	-312.860
Nettoresultaat	5.945	-88.003	-312.860

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

Model B: Staat van baten en lasten over 2016 Bestuur en Financiën

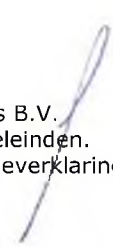
	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3. Baten			
3.2 Overige overheidsbijdragen	-	-	9.075
3.5 Overige baten	21.470	21.300	21.464
Totaal baten	21.470	21.300	30.539
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	7.894	-15.700	-107.736
4.2 Afschrijvingen	21.062	22.640	21.820
4.3 Huisvestingslasten	16.183	17.450	32.676
4.4 Overige lasten	152.885	154.300	171.160
Totaal lasten	198.024	178.690	117.920
Saldo baten en lasten	-176.554	-157.390	-87.381
5 Financiële baten en lasten	137.061	160.000	93.442
<u>Resultaat</u>	<u>-39.493</u>	<u>2.610</u>	<u>6.061</u>
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>-39.493</u>	<u>2.610</u>	<u>6.061</u>
<u>Nettoresultaat</u>	<u>-39.493</u>	<u>2.610</u>	<u>6.061</u>

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

Model B: Staat van baten en lasten over 2016 Private middelen

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
3. Baten			
3.5 Overige baten	429.074	-	451.273
Totaal baten	<u>429.074</u>	<u>-</u>	<u>451.273</u>
4. Lasten			
4.2 Afschrijvingen	2.885	-	9.265
4.4 Overige lasten	430.622	-	452.001
Totaal lasten	<u>433.507</u>	<u>-</u>	<u>461.266</u>
Saldo baten en lasten	<u>-4.433</u>	<u>-</u>	<u>-9.993</u>
5 Financiële baten en lasten	-6.195	-	-6.065
<u>Resultaat</u>	<u>-10.628</u>	<u>-</u>	<u>-16.058</u>
<u>Resultaat na belastingen</u>	<u>-10.628</u>	<u>-</u>	<u>-16.058</u>
<u>Nettoresultaat</u>	<u><u>-10.628</u></u>	<u><u>-</u></u>	<u><u>-16.058</u></u>

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017



Model C: Kasstroomoverzicht

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	-384.371	-563.200
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	566.847	592.622
Mutaties voorzieningen	474.757	207.577
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
Vorderingen (-/-)	42.339	37.977
Schulden	5.478	-222.188
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties:	<u>705.050</u>	<u>52.788</u>
Ontvangen interest	166.612	183.923
Betaalde interest (-/-)	-35.747	-96.547
	130.865	87.376
<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten:</u>	<u>835.915</u>	<u>140.164</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in MVA (-/-)	-386.729	-372.643
Desinvesteringen in MVA	9.547	-
Overige investeringen in FVA	700.000	-240.000
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten:</u>	<u>322.818</u>	<u>-612.643</u>
Mutatie liquide middelen	1.158.733	-472.479
Beginstand liquide middelen	1.751.036	2.223.515
Mutatie liquide middelen	<u>1.158.733</u>	<u>-472.479</u>
Eindstand liquide middelen	<u><u>2.909.769</u></u>	<u><u>1.751.036</u></u>

1. Activa

1.2 Materiele vaste activa

		Mutaties 2016								
		Cumulatieve aanschafwaarde per 1 januari	Cumulatieve afschrijvingen tot en met 1 januari	Boekwaarde per 1 januari 2016	Investeringen	Des- investeringen	Afschrijvingen	Cumulatieve aanschafwaarde per 31 december	Cumulatieve afschrijvingen tot en met 31	Boekwaarde per 31 december 2016
1.2.1	Gebouwen en terreinen	1.292.936	238.665	1.054.271	-	-	39.604	1.292.936	278.269	1.014.667
1.2.2	Inventaris en apparatuur	7.013.181	5.046.623	1.966.558	306.862	15.287	430.184	7.304.756	5.466.943	1.837.813
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.483.841	1.120.764	363.077	79.867	11.873	97.059	1.551.835	1.210.072	341.763
<u>Materiële vaste activa</u>		9.789.958	6.406.052	3.383.906	386.729	27.160	566.847	10.149.527	6.955.284	3.194.243

Onder inventaris en apparatuur vallen de posten meubilair, inventaris en ICT middelen.

Duurzame goederen worden geactiveerd bij een aanschafwaarde boven de € 500,-.

Onder andere vaste bedrijfsmiddelen vallen lesmethoden en vervoersmiddelen.

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

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

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

OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen	Bedrag	Peiljaar
OZB-waarde Noorderstraat 13 te Warffum	€ 176.000	2015
Verzekerde waarde Noorderstraat 13 te Warffum	€ 832.400	2014

1.3 Financiële vaste activa

		Mutaties 2016			Boekwaarde
		Boekwaarde			per 31
		per 1 januari	Aankoop	Verkoop	december
		2016		Resultaat	2016
1.3.6	Effecten	5.750.000	-	700.000	- 5.050.000
	Financiële vaste activa	5.750.000	-	700.000	- 5.050.000
1.3.6.2	<i>Obligaties</i>	5.750.000	-	700.000	- 5.050.000
	Effecten	5.750.000	-	700.000	- 5.050.000

Model VV: Voorraden en vorderingen

	31 december 2016	31 december 2015	
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	215.653	406.969
1.5.2	OCW / EZ	503.381	510.837
1.5.6	Overige overheden	81.108	76.209
1.5.7	Overige vorderingen	351.553	212.584
1.5.8	Overlopende activa	29.439	16.874
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-1.545	-1.545
	<u>Vorderingen</u>	<u>1.179.589</u>	<u>1.221.928</u>
	Uitsplitsing		
1.5.7.1	<i>Personeel</i>	-	4.857
1.5.7.2	<i>Overige</i>	<u>351.553</u>	<u>207.727</u>
<u>1.5.7</u>	<u>Overige vorderingen</u>	<u>351.553</u>	<u>212.584</u>
1.5.8.1	<i>Vooruitbetaalde kosten</i>	<u>29.439</u>	<u>16.874</u>
<u>1.5.8</u>	<u>Overlopende activa</u>	<u>29.439</u>	<u>16.874</u>

Toelichting:

Voor eventuele oninbaarheid vanuit de schoolfondsadministratie van het HHC is een voorziening getroffen. De stand van de voorziening is per 31 december 2016 € 1.545.

De vordering op het ministerie betreft het verschil tussen het betaalritme en 5/12e deel van de beschikking 2016/2017 van de personele lumpsum, prestatiebox en impuls gebieden.

Model EL: Effecten en Liquide middelen

1.7 Liquide middelen

	31 december 2016	31 december 2015
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	2.909.578	1.751.036
1.7.4 Overige liquide middelen	<u>191</u>	<u>-</u>
<u>Liquide middelen</u>	<u>2.909.769</u>	<u>1.751.036</u>

Model EV: Eigen vermogen

	Stand per 1 januari 2016	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2016
2.1.1 Algemene reserve	7.308.925	15.331	-	7.324.256
2.1.2 Bestemmingsreserve mobiliteit PO (publiek)	370.560	-216.352	-	154.208
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	555.643	-52.484	-	503.159
<u>Eigen Vermogen</u>	8.235.128	-253.505	-	7.981.623

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 2016	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31 december 2016	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel > 1 jaar
2.2.1	341.966	262.552	25.652	-	-	578.866	30.178	548.687
2.2.3	619.430	381.164	143.307	-	-	857.287	513.376	343.910
Voorzieningen	961.396	643.716	168.959	-	-	1.436.153	543.554	892.597
Uitsplitsing								
<i>Jubilea PO</i>	133.692	20.514	7.889	-	-	146.316	19.685	126.631
<i>Jubilea VO</i>	108.165	37.077	17.763	-	-	127.479	10.493	116.986
<i>Jubilea BST</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Spaarverlof VO</i>	12.409	174.665	409	-	-	186.665	-	186.665
<i>Duurzame inzetbaarheid VO</i>	87.700	30.705	-	-	-	118.405	-	118.405
<u>2.2.1</u>	<u>341.966</u>	<u>262.960</u>	<u>26.061</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>578.866</u>	<u>30.178</u>	<u>548.687</u>
<i>Onderhoud PO</i>	387.304	211.164	80.541	-	-	517.927	492.313	35.615
<i>Onderhoud VO</i>	202.126	160.000	62.767	-	-	299.359	21.063	278.295
<i>Onderhoud BST</i>	30.000	10.000	-	-	-	40.000	-	30.000
<u>2.2.3</u>	<u>619.430</u>	<u>381.164</u>	<u>143.307</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>857.287</u>	<u>513.376</u>	<u>343.910</u>

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 2016	31 december 2015
2.4.3	Crediteuren	618.200	454.753
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	734.368	719.463
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen	177.185	187.808
2.4.9	Overige kortlopende schulden	85.394	436.471
2.4.10	Overlopende passiva	1.300.678	1.111.851
	Kortlopende schulden	2.915.825	2.910.346
Uitsplitsing			
2.4.7.1	Loonheffing	676.507	674.659
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	57.861	44.804
<u>2.4.7</u>	<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>	<u>734.368</u>	<u>719.463</u>
2.4.9.2	Overige	85.394	436.471
<u>2.4.9</u>	<u>Overige kortlopende schulden</u>	<u>85.394</u>	<u>436.471</u>
2.4.10.2	Vooruitontv. subs. OCW/EL&I geormerkt	-	-
	Gemeente	-	31.481
	Geormerkt OCW	47.867	27.950
	Niet geormerkt OCW	525.324	404.065
	<i>Subtotaal</i>	<u>573.191</u>	<u>463.496</u>
2.4.10.4	Vooruitontv. termijnen	47.109	19.799
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	564.403	546.728
2.4.10.8	Overige	115.975	81.828
<u>2.4.10</u>	<u>Overlopende passiva</u>	<u>1.300.678</u>	<u>1.111.851</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:

Primair onderwijs

- Tuinonderhoud, looptijd van 1 januari 2008 tot 31-12-2010, wordt stilzwijgend verlengd, bedrag van ca. € 36.000.
- Administratiekantoor, looptijd van 7 september 2015 tot 1 augustus 2016 (verlengd tm 31 december 2016), bedrag € 154.321.
- Kopieerapparatuur, looptijd van 1 februari 2006 tot 1 november 2012, wordt stilzwijgend verlengd, jaarlijks bedrag van ca. € 44.505.

Voortgezet onderwijs

- Administratiekantoor, looptijd van 7 september 2015 tot 1 augustus 2016 (verlengd tm 31 december 2016), bedrag € 91.701.
- 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.

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

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 afgerond
		Datum		
Lerarenbeurs	49652	21-9-2015		Ja/nee
Lerarenbeurs	46934	21-9-2015		nee
Lerarenbeurs	51637	20-11-2015		ja
Lerarenbeurs	52369	20-11-2015		nee
Lerarenbeurs	775550	20-9-2016		nee
Lerarenbeurs	776981	20-9-2016		nee
Lerarenbeurs	779992	22-11-2016		nee
Lerarenbeurs	776573	20-9-2016		nee

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

G2.A. Aflopend per ultimo verslagjaar

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

G2.B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	bedrag toewijzing	saldo 1 januari 2016	ontvangen in verslagjaar	lasten in verslagjaar	totale kosten 31 december 2016	saldo nog te besteden 31 december 2016
			€	€	€	€	€	€
Prestatiesubsidie VSV VO variabel	783771	22-11-2016	8.000	-	8.000	-	-	8.000
Prestatiesubsidie VSV VO vast	711614	20-10-2015	19.951	-	19.951	-	-	19.951
	totaal		27.951	-	27.951	-	-	27.951

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 OB: Opgave overheidsbijdragen

3.1 Rijksbijdragen

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
3.1.1 Rijksbijdrage OCW/EZ	19.852.133	19.701.563	20.115.941
3.1.2 Overige subsidies OCW/EZ	1.555.977	1.136.188	1.050.606
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	732.379	440.221	521.989
<u>Rijksbijdragen</u>	22.140.489	21.277.972	21.688.536

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	201.798	189.305	405.137
<u>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</u>	201.798	189.305	405.137

Model AB: Opgave andere baten

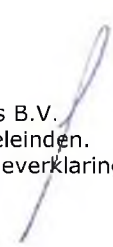
3.5 Overige baten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
3.5.1 Verhuur	46.712	44.050	46.672
3.5.2 Detachering personeel	40.528	-	2.030
3.5.5 Ouderbijdragen	59.795	51.990	51.615
3.5.6 Overig	517.763	335.148	563.995
<u>Overige baten</u>	664.798	431.188	664.312

Model OB: Opgave overheidsbijdragen PO

3.1		Rijksbijdragen		
		Werkelijk	Begroting	Werkelijk
		2016	2016	2015
3.1.1	Rijksbijdrage OCW/EZ	9.480.119	9.695.008	10.227.701
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ	881.352	302.906	419.892
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	493.457	440.221	379.749
	Rijksbijdragen	10.854.928	10.438.135	11.027.342
3.2		Overige overheidsbijdragen en -subsidies		
		Werkelijk	Begroting	Werkelijk
		2016	2016	2015
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	137.141	142.648	316.992
	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	137.141	142.648	316.992

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

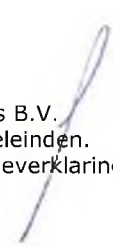


Model AB: Opgave andere baten PO

3.5 Overige baten

		Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
3.5.1	Verhuur	25.243	22.750	25.208
3.5.2	Detachering personeel	40.528	-	2.030
3.5.6	Overig	84.601	192.066	99.736
	<u>Overige baten</u>	150.372	214.816	126.974

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017



Model OB: Opgave overheidsbijdragen VO

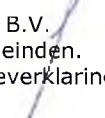
3.1		Rijksbijdragen		
		Werkelijk	Begroting	Werkelijk
		2016	2016	2015
3.1.1	Rijksbijdrage OCW/EZ	10.372.014	10.006.555	10.518.954
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ	674.625	833.282	-
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	238.921	-	142.240
	Rijksbijdragen	11.285.560	10.839.837	10.661.194
3.2		Overige overheidsbijdragen en -subsidies		
		Werkelijk	Begroting	Werkelijk
		2016	2016	2015
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	64.657	46.657	79.070
	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	64.657	46.657	79.070

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

Model AB: Opgave andere baten VO

3.5 Overige baten		Werkelijk	Begroting	Werkelijk
		2016	2016	2015
3.5.5	Ouderbijdragen	486	51.990	-
3.5.6	Overig	63.395	143.082	64.602
<u>Overige baten</u>		63.881	195.072	64.602

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017



Model OB: Opgave overheidsbijdragen Bestuur en Financiën

3.1 Rijksbijdragen

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
--	-------------------	-------------------	-------------------

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
--	-------------------	-------------------	-------------------

3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	9,075
-------	--	---	---	-------

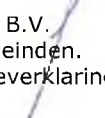
	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	9,075
--	---	----------	----------	--------------

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

Model AB: Opgave andere baten Bestuur en Financiën

3.5		Overige baten		
		Werkelijk	Begroting	Werkelijk
		2016	2016	2015
3.5.1	Verhuur	21.470	21.300	21.464
	<u>Overige baten</u>	<u>21.470</u>	<u>21.300</u>	<u>21.464</u>

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017



Model AB: Opgave andere baten Private middelen

3.5 Overige baten		Werkelijk	Begroting	Werkelijk
		2016	2016	2015
3.5.5	Ouderbijdragen	59.309	-	51.615
3.5.6	Overig	369.766	-	399.658
<u>Overige baten</u>		429.074	-	451.273

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017



Model LA: Opgave van de lasten

4 Lasten

4.1 Personele lasten

		Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.1.1	Lonen en salarissen	16.659.048	16.292.627	16.366.315
4.1.2	Overige personele lasten	2.537.021	1.638.169	2.708.461
4.1.3	Af: Uitkeringen	512.870	-	481.508
	<u>Personele lasten</u>	<u>18.683.199</u>	<u>17.930.796</u>	<u>18.593.268</u>
	Uitsplitsing			
4.1.1.1	<i>Brutolonen en salarissen</i>	13.003.823	16.292.627	12.693.986
4.1.1.2	<i>Sociale lasten</i>	2.106.153	-	2.066.538
4.1.1.3	<i>Pensioenpremies</i>	1.549.072	-	1.605.791
	<u>Lonen en salarissen</u>	<u>16.659.048</u>	<u>16.292.627</u>	<u>16.366.315</u>
4.1.2.1	<i>dotaties voorzieningen</i>	262.552	78.500	82.453
4.1.2.2	<i>personeel niet in loondienst</i>	1.804.498	948.522	2.207.765
4.1.2.3	<i>overige</i>	469.971	611.147	418.243
	<u>Overige personele lasten</u>	<u>2.537.021</u>	<u>1.638.169</u>	<u>2.708.461</u>

Toelichting

Gemiddeld FTE 2016 bedraagt 233

Gemiddeld FTE 2015 bedraagt 245

4.2 Afschrijvingslasten

		Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.2.2	Materiële vaste activa	566.847	561.467	592.622
	<u>Afschrijvingslasten</u>	<u>566.847</u>	<u>561.467</u>	<u>592.622</u>

		Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.3.1	Huur	80.376	75.000	70.755
4.3.3	Onderhoud	243.915	200.983	269.262
4.3.4	Energie en water	313.722	350.282	408.459
4.3.5	Schoonmaakkosten	359.072	350.906	395.277
4.3.6	Heffingen	36.902	37.568	39.493
4.3.7	Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	381.164	381.164	280.786
4.3.8	Overige huisvestingslasten	22.589	16.325	32.369
	Huisvestingslasten	1.437.740	1.412.228	1.496.401

4.4

Overige lasten

		Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	765.926	791.623	798.018
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.099.898	1.077.532	1.070.418
4.4.4	Overig	837.846	391.422	770.458
	Overige lasten	2.703.670	2.260.577	2.638.894
	Specificatie honorarium			
4.4.1.1	<i>Onderzoek jaarrekening</i>	34.729	-	28.509
	Accountantslasten	34.729	-	28.509

Model LA: Opgave van de lasten PO

4 Lasten

4.1 Personele lasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.1.1	8.059.046	8.059.789	8.156.657
4.1.2	1.793.220	916.900	1.917.355
4.1.3	449.685	-	467.395
<u>Personele lasten</u>	9.402.580	8.976.689	9.606.617
Uitsplitsing			
4.1.1.1	6.069.992	8.059.789	6.092.095
4.1.1.2	1.280.026		1.317.041
4.1.1.3	709.027	-	747.522
<u>Lonen en salarissen</u>	8.059.046	8.059.789	8.156.657
4.1.2.1	20.514	5.500	15.327
4.1.2.2	1.441.702	478.172	1.453.843
4.1.2.3	331.004	433.228	448.185
<u>Overige personele lasten</u>	1.793.220	916.900	1.917.355

4.2 Afschrijvingslasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.2.2	257.581	266.375	276.362
<u>Afschrijvingslasten</u>	257.581	266.375	276.362

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

4.3 Huisvestingslasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015	
4.3.1	Huur	19.940	20.000	21.598
4.3.3	Onderhoud	145.064	123.083	162.319
4.3.4	Energie en water	185.093	196.132	204.929
4.3.5	Schoonmaakkosten	212.286	195.906	241.100
4.3.6	Heffingen	24.668	26.568	27.910
4.3.7	Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	211.164	211.164	196.000
4.3.8	Overige huisvestingslasten	5.448	-	7.784
	Huisvestingslasten	803.663	772.853	861.639

4.4 Overige lasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015	
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	361.697	308.473	389.698
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	386.509	343.430	403.107
4.4.4	Overig	139.742	148.989	86.851
	Overige lasten	887.948	800.892	879.656

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

Model LA: Opgave van de lasten VO

4 Lasten

4.1 Personele lasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.1.1 Lonen en salarissen	8.516.732	8.163.038	8.000.657
4.1.2 Overige personele lasten	819.177	806.769	1.107.844
4.1.3 Af: Uitkeringen	63.185	-	14.113
<u>Personele lasten</u>	9.272.724	8.969.807	9.094.388
Uitsplitsing			
4.1.1.1 <i>Brutolonen en salarissen</i>	6.861.908	8.163.038	6.426.382
4.1.1.2 <i>Sociale lasten</i>	820.280		736.570
4.1.1.3 <i>Pensioenpremies</i>	834.454	-	837.705
<u>Lonen en salarissen</u>	8.516.642	8.163.038	8.000.657
4.1.2.1 <i>dotaties voorzieningen</i>	242.039	72.500	66.109
4.1.2.2 <i>personeel niet in loondienst</i>	355.356	470.350	753.922
4.1.2.3 <i>overige</i>	221.782	263.919	287.813
<u>Overige personele lasten</u>	819.177	806.769	1.107.844

4.2 Afschrijvingslasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.2.2 Materiële vaste activa	285.319	272.452	285.176
<u>Afschrijvingslasten</u>	285.319	272.452	285.176

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

4.3 Huisvestingslasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.3.1 Huur	60.436	55.000	49.156
4.3.3 Onderhoud	97.333	75.000	86.832
4.3.4 Energie en water	126.927	152.600	203.490
4.3.5 Schoonmaakkosten	145.868	154.000	153.981
4.3.6 Heffingen	10.190	9.000	9.254
4.3.7 Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	160.000	160.000	74.786
4.3.8 Overige huisvestingslasten	17.141	16.325	24.586
<u>Huisvestingslasten</u>	617.895	621.925	602.085

4.4 Overige lasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	277.328	352.500	263.959
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	703.509	729.002	659.397
4.4.4 Overig	251.378	223.883	212.721
<u>Overige lasten</u>	1.232.215	1.305.385	1.136.077

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

Model LA: Opgave van de lasten Bestuur en Financiën

4 Lasten

4.1 Personele lasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.1.1	83.270	69.800	209.002
4.1.2	-75.376	-85.500	-316.737
<u>Personele lasten</u>	7.894	-15.700	-107.736
Uitsplitsing			
4.1.1.1	71.833	69.800	175.509
4.1.1.2	5.846	-	12.928
4.1.1.3	5.591	-	20.565
<u>Lonen en salarissen</u>	83.270	69.800	209.002
4.1.2.1	-	500	1.017
4.1.2.2	7.441	-	-
4.1.2.3	-82.817	-86.000	-317.754
<u>Overige personele lasten</u>	-75.376	-85.500	-316.737

4.2 Afschrijvingslasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.2.2	21.062	22.640	21.820
<u>Afschrijvingslasten</u>	21.062	22.640	21.820

Deloitte Accountants B.V.
 Voor identificatiedoeleinden.
 Behorend bij controleverklaring
 d.d. 28 juni 2017

4.3 Huisvestingslasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.3.1 Huur	-	-	20.111
4.3.3 Onderhoud	1.518	2.900	-
4.3.4 Energie en water	1.702	1.550	40
4.3.5 Schoonmaakkosten	919	1.000	197
4.3.6 Heffingen	2.044	2.000	2.329
4.3.7 Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	10.000	10.000	10.000
<u>Huisvestingslasten</u>	16.183	17.450	32.676

4.4 Overige lasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	126.901	130.650	148.337
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	9.881	5.100	7.914
4.4.4 Overig	16.103	18.550	14.909
<u>Overige lasten</u>	152.885	154.300	171.160

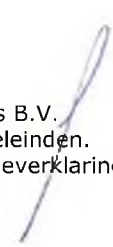
Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017



Model LA: Opgave van de lasten Private middelen

4.2 Afschrijvingslasten		Werkelijk	Begroting	Werkelijk
		2016	2016	2015
4.2.2	Materiële vaste activa	2.885	-	9.265
	Afschrijvingslasten	2.885	-	9.265
4.4 Overige lasten				
		Werkelijk	Begroting	Werkelijk
		2016	2016	2015
4.4.4	Overig	430.622	-	452.001
	Overige lasten	430.622	-	452.001

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017



Model FB: Financiële baten en lasten

5 Financiële baten en lasten

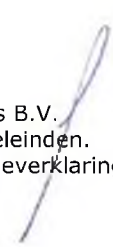
	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
5.1 Rentebaten	166.612	180.000	183.923
5.4 Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	-	-	-57.813
5.5 Rentelasten (-/-)	-35.747	-20.000	-38.734
Financiële baten en lasten	130.865	160.000	87.376

Model FB: Financiële baten en lasten PO

5 Financiële baten en lasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
5.5 Rentelasten (-/-)	1	-	-1
Financiële baten en lasten	1	-	-1

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

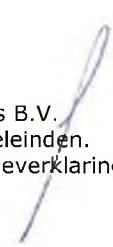


Model FB: Financiële baten en lasten VO

5 Financiële baten en lasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
5.5 Rentelasten (-/-)	-	-	-
Financiële baten en lasten	-	-	-

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017



Model FB: Financiële baten en lasten Bestuur en Financiën

5 Financiële baten en lasten

		Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
5.1	Rentebaten	165.190	180.000	180.829
5.3	Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-	-	-67.286
5.4	Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	-	-	9.473
5.5	Rentelasten (-/-)	-28.129	-20.000	-29.574
	Financiële baten en lasten	137.061	160.000	93.442

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

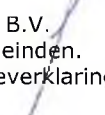


Model FB: Financiële baten en lasten Private middelen

5 Financiële baten en lasten

	Werkelijk 2016	Begroting 2016	Werkelijk 2015
5.1 Rentebaten	1.422	-	3.094
5.5 Rentelasten (-/-)	-7.617	-	-9.159
Financiële baten en lasten	-6.195	-	-6.065

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017



Model E: Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm		Code activiteiten	Eigen	Resultaat 2016 Eur	Art2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
	2016	Statutaire zetel		vermogen 31-12-2016 Eur		BW Ja/Nee		Ja/Nee
Neutrale Basisschool de Sterren	Stichting	Uithuizermeeden	4	415.493	-23.393	n.v.t.	100	Nee

Op grond van artikel 2.407, lid 1a BW is consolidatie achterwege gebleven vanwege het geringe belang (4,2%) van NBS de sterren op het balanstotaal van Schoolbestuur L&E.

WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi publieke sector

4.1: Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

Vermelding topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen 1 (vermelding alle bestuurders met dienstbetrekking)

Naam	Functie	Duur dienst- verband	Omvang dienst- verband in FTE	individueel WNT maximum €	Beloning €	Belastbare onkosten- vergoeding €	Voorzieningen beloning op termijn €	-/- Onverschuldigd betaald bedrag €	Totaal bezoldiging 2016	Totaal bezoldiging 2015
2016										
dhr. W. van Wageningen	directeur-bestuurder	1/1 - 31/12	1	140.000	82.866	-	12.638	-	95.504	-
dhr. A. Fickweiler	directeur-bestuurder	1/6 - 31/12	1	81.699	47.658	-	7.134	-	54.792	-

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 2016 voor Schoolbestuur L&E is € 140.000. 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% (€ 21.000) en voor de overige leden 10% (€ 14.000) van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Vermelding toezichthouders (lid van het hoogste toezichthoudend orgaan)

Functie of functies	Naam	Voorzitter j / n	Duur dienst- verband	individueel WNT maximum €	Beloning €	Belastbare onkosten- vergoeding €	Voorzieningen beloning op termijn €	-/- Onverschuldigd betaald bedrag €	Totaal bezoldiging 2016	Totaal bezoldiging 2015
Voorzitter	drs. H.G. Hoek	j	1/1 - 31/12	21.000	6.870	-	-	-	6.870	8.071
Algemeen bestuurslid	R.J. Brands	n	1/1 - 31/12	14.000	6.870	-	-	-	6.870	8.071
Algemeen bestuurslid	ing. D. Harssema	n	1/1 - 31/12	14.000	4.886	-	-	-	4.886	5.819
Algemeen bestuurslid	ing. G.H. Dijksterhuis MGM	n	1/1 - 31/12	14.000	4.886	-	-	-	4.886	5.740
Algemeen bestuurslid	drs. E.M. Rodenburg	n	1/1 - 31/12	14.000	4.886	-	-	-	4.886	5.740

De toezichthouders van Schoolbestuur L&E zijn ook verantwoordelijk voor de NBS de Sterren. De loonkosten worden verantwoord bij Schoolbestuur L&E.

Bezoldigingsmaxima voor 2016: € 21.000 (voorzitter) en € 14.000 (leden).

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

Er zijn in 2016 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

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 2016

€	15.331	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
€	(216.352)	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve publiek
€	(52.484)	wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve privaat

€	<u>(253.505)</u>	totaal resultaatverdeling
---	------------------	---------------------------

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.

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 28 juni 2017

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN JAARREKENING 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van het Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems-stichting te Warffum gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van het Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems-stichting op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 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/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2016.
2. De staat van baten en lasten over 2016.
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/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van het 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 € 460.000. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 664.000, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

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. Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT 2016.

Wij zijn met het toezienend bestuur overeengekomen dat wij aan het toezienend bestuur tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 23.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

Benoeming

Wij zijn door het toezienend bestuur benoemd als accountant van het Schoolbestuur voor primair en voortgezet onderwijs tussen Lauwers en Eems-stichting, voor de controle van het boekjaar 2016.

VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat de jaarstukken andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag
- De 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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 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.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurders en het toezienend bestuur voor de jaarrekening

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moeten de directeur-bestuurders afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde 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 fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring

Groningen, 28 juni 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: J.S. Huizinga RA

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de bestuurder 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 onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de toeziende bestuursleden 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.

Wij bevestigen aan de toeziende bestuursleden dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de toeziende bestuursleden over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

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			Sector		
	16ZK	Het Hogeland College	VO	Warffum	Eemmond
			VO	Uithuizen	Eemmond
			VO	Wehe den H	De Marne
	03DF	o.b.s. Kromme Akkers	PO	Garnwerd	Winsum
	03DG	o.b.s. Klinkenborg	PO	Kantens	Eemmond
	03EI	o.b.s. Usquert	PO	Usquert	Eemmond
	06AL	Samenwerkingsschool Op Wier	PO	Ezinge	Winsum
	06AO	o.d.b.s. Nijenstein	PO	Zandeweer	Eemmond
	06DD	o.b.s. Noordewier	PO	Rasquert	Winsum
	07GX	o.b.s. Lydinge	PO	Leens	De Marne
	08FW	o.b.s. De Negen Wieken	PO	Winsum	Winsum
	09GB	o.b.s. Tiggeldobbe	PO	Winsum	Winsum
	11UJ	Samenwerkingsschool De Dobbe	PO	Roodeschoo	Eemmond
	12ED	o.b.s. Brunwerd	PO	Uithuizen	Eemmond
	18EG	o.b.s. De Wierde	PO	Adorp	Winsum
	18GA	o.b.s. FH Jansenius de Vries	PO	Warffum	Eemmond
	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