



BESTUURSVERSLAG 2016

# Waarde geef je door: de opbrengsten



# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b>	<b>4</b>
<b>ORGANISATIEPROFIEL</b>	<b>5</b>
MISSIE	5
VISIE	5
KERNWAARDEN	5
IDENTITEIT	5
BESTURINGSFILOSOFIE	6
KERNACTIVITEITEN	6
STRATEGIE	6
JURIDISCHE STRUCTUUR	7
ORGANISATIESTRUCTUUR	8
PERSONELE BEZETTING	8
PROFIEL COLLEGE VAN BESTUUR	8
PROFIEL CENTRAAL MANAGEMENTTEAM	9
<b>STRATEGIE EN BELEID</b>	<b>10</b>
BELOFTE AAN ONZE LEERLINGEN EN OUDERS: GOED ONDERWIJS	10
BELOFTE AAN ONZE OMGEVING: HOGE KWALITEIT	16
BELOFTE AAN ONZE MEDEWERKERS: GOED WERKGEVERSCHAP	21

<b>RESULTATEN</b>	<b>26</b>
ONDERWIJS EN LEERLINGEN	27
PERSONEEL	35
FINANCIËN	42
<b>GOVERNANCE</b>	<b>52</b>
INTERNE CONTROLE EN BEHEERSING	54
VERSTERKING BESTUURSKRACHT	54
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	56
MEDEZEGGENSCHAP	60
<b>CONTINUÏTEITSPARAGRAAF</b>	<b>62</b>
LEERLINGENAANTALLEN	63
PERSONELE BEZETTING	63
MEERJARENBEGROTING: BALANS	65
MEERJARENBEGROTING: BATEN EN LASTEN	70
AANWEZIGHEID EN WERKING VAN HET INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM	75

# VOORWOORD

**IN HET BESTUURSVERSLAG KIJKEN WE TERUG OP HET JAAR 2016. ALS MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIE VINDEN WIJ HET BELANGRIJK ONS TE VERANTWOORDEN OP DE RESULTATEN VAN ONS BELEID EN DE INGEZETTE MIDDELEN. DAARBIJ LEGGEN WIJ DE LINK TUSSEN ONZE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN EN DE (TUSSENTIJDSE) RESULTATEN ERVAN OP ONZE SCHOLEN EN HET SERVICEBUREAU.**

We zijn aangekomen op de helft van de planperiode 2014-2018. De beloftes die we gesteld hebben in het strategisch plan Waarde geef je door worden steeds zichtbaarder in het onderwijs op onze scholen. Ook in 2016 is veel aandacht besteed aan de uitwerking van de gestelde ambities. Met name de structurele aandacht voor kwaliteitsbeleid en de motivatie om ons onderwijs steeds verder te ontwikkelen zorgen voor mooie resultaten. Een goed voorbeeld daarvan zijn de beeldcoaches in ons primair onderwijs. Intern begeleiders zijn opgeleid tot beeldcoaches om zo leerkrachten te ondersteunen bij hun ontwikkeling als professional voor de klas. Het voortgezet onderwijs heeft een belangrijke stap gezet met het opleiden van collega's tot auditor. Beide maken het gesprek over goed onderwijs mogelijk en geven handvatten om samen te werken aan onderwijsontwikkeling. Dat zien we ook terug in de leerplatforms in het primair onderwijs en de kenniskringen van het voortgezet onderwijs.

Gezamenlijk werken aan goed onderwijs gebeurt ook op schoolniveau. Dat zien we duidelijk terug in de jaarverslagen van de scholen. Met het jaarverslag verantwoorden scholen zich sinds dit jaar horizontaal en verticaal over uitgevoerde activiteiten, ingezette middelen en behaalde resultaten.

We kregen voor deze jaarverslagen mooie complimenten van de Inspectie van het Onderwijs.

De financiële resultaten van de verschillende onderdelen van de Veluwe Onderwijsgroep zijn in orde. We hebben een gezonde financiële basis om ook het komende jaar te werken aan onze missie om eigentijds en vooruitstrevend onderwijs ondersteund door vooruitstrevende bedrijfsvoering te bieden.

Mijn bijzondere dank aan alle medewerkers voor hun inzet, maar ook aan ouders en leerlingen die constructief meedenken in ouderraden en medezeggenschap. Hun betrokkenheid en bijdragen zijn essentieel om verder te kunnen blijven bouwen aan onderwijs van en voor de toekomst.

Drs. W.D. Hoetmer  
College van bestuur

# ORGANISATIEPROFIEL

DE VELUWSE ONDERWIJSGROEP IS EEN MIDDELGROTE ONDERWIJSORGANISATIE DIE MET RUIM 1.100 MEDEWERKERS OP 22 SCHOLEN KATHOLIEK PRIMAIR EN CHRISTELIJK EN KATHOLIEK VOORTGEZET ONDERWIJS VERZORGT IN APELDOORN EN OMGEVING AAN BIJNA 11.000 LEERLINGEN.

## MISSIE

De Veluwse Onderwijsgroep wil alle kinderen in Apeldoorn en omgeving eigentijds en vooruitstrevend onderwijs bieden voor een succesvolle toekomst, geïnspireerd door christelijke waarden en normen.

## VISIE

Wij geloven dat ieder mens het in zich heeft zich te ontwikkelen tot een waardevol lid van onze maatschappij en naar vermogen bij te dragen aan een rechtvaardige samenleving. Wij dragen hieraan bij door leerlingen en medewerkers gelijke kansen te bieden op persoonlijke groei.

## KERNWAARDEN

De missie, visie en christelijke en katholieke identiteit van onze scholen hebben geleid tot kernwaarden die richtinggevend zijn voor het handelen van alle medewerkers binnen de Veluwse Onderwijsgroep.

Vanuit de kernwaarde ambitie helpen onze medewerkers alle leerlingen dagelijks bij het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten. Met behulp van de kernwaarde betrokkenheid wordt er gebouwd aan een optimale relatie met leerlingen en hun ouders. In deze relatie staat de ontwikkeling van de leerlingen centraal. Via de kernwaarde verantwoordelijkheid is iedereen binnen de Veluwse Onderwijsgroep zich

bewust van de maatschappelijke taak die wij vervullen en de verantwoording die wij daarover af te leggen hebben.

## IDENTITEIT

De Veluwse Onderwijsgroep is een christelijke onderwijsorganisatie met scholen op (protestants) christelijke, katholieke en oecumenische grondslag. Dit betekent dat wij in ons dagelijks handelen ons laten leiden door kernbegrippen uit de Bijbel, als naastenliefde, talent en rentmeesterschap. De directe relatie tussen geloof en schoolkeuze is niet altijd meer vanzelfsprekend aanwezig. Als gevolg van secularisering en de pluriforme samenleving ontmoeten mensen met verschillende achtergronden elkaar op hun school.

Op onze scholen wordt vanuit de eigen identiteit inhoud gegeven aan opvattingen over burgerschap, sociale rechtvaardigheid en de rol van religie. Vanuit onze christelijke waarden zijn normen en moreel verantwoord handelen onontbeerlijk in de begeleiding van kinderen op weg naar volwassenheid. Bij het zichtbaar vormgeven van de eigen identiteit, met de Bijbel als bron, is de inspiratie en bezieling van onze medewerkers van groot belang. Eenieder die onze normen en waarden onderschrijft, is in principe welkom op onze scholen.



## BESTURINGSFILOSOFIE

De besturingsfilosofie die de Veluwse Onderwijsgroep hanteert om zijn beloftes waar te maken en strategische doelstellingen te realiseren is gebaseerd op richting geven, ruimte bieden, resultaatverantwoordelijk zijn en verantwoording afleggen.

### Richting geven

Met behulp van onder andere beleids- en jaarplannen wordt richting gegeven aan het dagelijks handelen van alle medewerkers. Op elk niveau in de organisatie worden daarmee meetbare doelstellingen geformuleerd. Voor eenieder is helder wat zijn of haar verantwoordelijkheid en bevoegdheid is in het behalen van deze doelstellingen.

### Ruimte bieden

Om verantwoordelijkheid te kunnen nemen is ruimte nodig. Om eigenaarschap te stimuleren wordt ruimte geboden door directeuren, binnen kaders, integraal verantwoordelijk te maken voor hun organisatieonderdeel. Docenten, leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel handelen vanuit de kaders van hun professionele autonomie.

### Resultaatverantwoordelijk zijn

Ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te kunnen nemen betekent automatisch dat eenieder resultaatverantwoordelijk is voor de doelstellingen die zijn geformuleerd. Intern en extern is iedereen in de organisatie op elk moment daarop aanspreekbaar.

### Verantwoording afleggen

Het bieden van ruimte, eigenaarschap en het resultaatverantwoordelijk zijn gaat gepaard met transparantie en proactief verantwoording afleggen op alle niveaus. Elke medewerker handelt integer en is zich bewust van de normatieve component van zijn handelen.

## KERNACTIVITEITEN

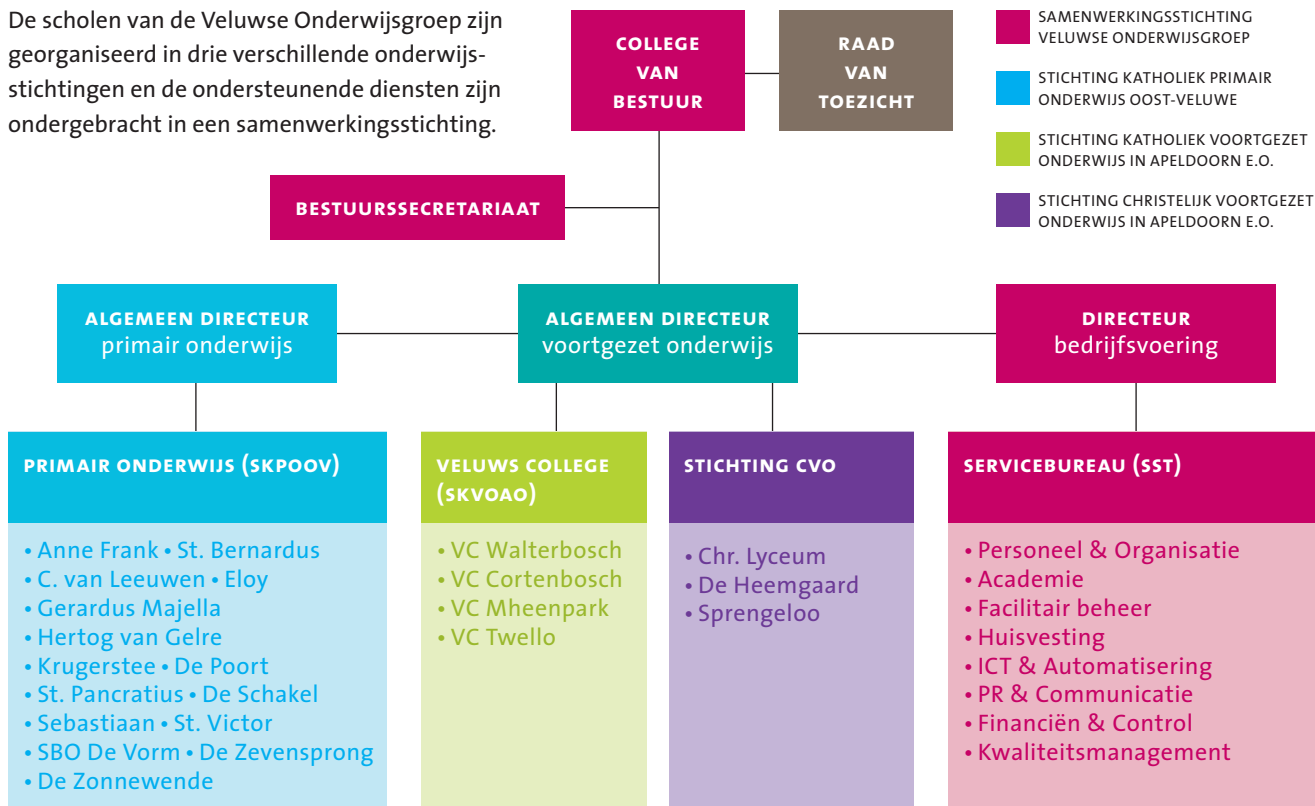
De kernactiviteit van de Veluwse Onderwijsgroep is het verzorgen van katholiek basisonderwijs en katholiek en christelijk voortgezet onderwijs voor leerlingen in Apeldoorn en omgeving. Dit onderwijs wordt verzorgd op 22 verschillende scholen met in totaal 27 locaties. Sinds 2015 verzorgt de Veluwse Onderwijsgroep samen met AVOO onderwijs aan minderjarige vreemdelingen op Onze Wereld.

## STRATEGIE

De strategische doelstellingen van de Veluwse Onderwijsgroep zijn kaderstellend geformuleerd en geven de scholen ruimte voor een eigen vertaling en invulling. De strategische doelstellingen van de Veluwse Onderwijsgroep zijn in alle ervan afgeleide beleidsplannen en verantwoordingsdocumenten terug te vinden. In de beleidsplannen van het primair en voortgezet onderwijs en daarvan afgeleid van onze scholen, zijn de strategische doelstellingen van de Veluwse Onderwijsgroep steeds verder geconcretiseerd uitgewerkt. Op deze wijze zetten wij strategie om in concreet beleid. Borging hiervan vindt plaats in de kwaliteitscyclus met kwartaalgesprekken waarin ook gerapporteerd wordt over de realisatie van de strategische doelstellingen.

## JURIDISCHE STRUCTUUR

De scholen van de Veluwe Onderwijsgroep zijn georganiseerd in drie verschillende onderwijsstichtingen en de ondersteunende diensten zijn ondergebracht in een samenwerkingsstichting.



De drie christelijke scholen voor voortgezet onderwijs vallen onder de Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs Apeldoorn en Omgeving, statutair gevestigd te gemeente Apeldoorn, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer: 08099770. De vier katholieke vestigingen van het Veluws College vallen onder de Stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Apeldoorn en omgeving, statutair gevestigd te Apeldoorn, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer: 41040764. De vijftien katholieke basisscholen, waaronder een SBO-

school, vallen onder de Stichting Katholiek Primair Onderwijs Oost-Veluwe, statutair gevestigd te Apeldoorn, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer: 41042145.

De ondersteunende diensten zijn ondergebracht bij het servicebureau en dat valt onder de Samenwerkingsstichting voor primair en voortgezet onderwijs van de Veluwe Scholengroep en de stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs (CVO) in Apeldoorn en omgeving, statutair gevestigd te Apeldoorn, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder dossiernummer: 08184425.



## ORGANISATIESTRUCTUUR

De Veluwe Onderwijsgroep kent een eenhoofdig college van bestuur en een raad van toezicht. Daarnaast kent de organisatie een centraal managementteam (CMT) dat onder voorzitterschap staat van het college van bestuur en van waaruit de algemeen directeuren PO en VO en de directeur bedrijfsvoering leidinggeven aan respectievelijk de stichting SKPOOV, de stichting CVO Apeldoorn, de stichting SKVOAO en het servicebureau. De raad van toezicht, het college van bestuur en het CMT worden in hun werkzaamheden ondersteund door de bestuurssecretaris en het secretariaat. Onze scholen worden geleid door (cluster)directeuren en rectoren. In het managementstatuut is de verhouding tussen het college van bestuur, het centraal managementteam (algemeen directeuren PO/VO en de directeur bedrijfsvoering) geregeld en tevens de verhouding tussen de algemeen directeuren PO/VO en hun school-/vestigingsdirecteuren en tussen de directeur bedrijfsvoering en de afdelingsmanagers van het servicebureau. In het mandaatbesluit is deze verhouding verder uitgewerkt in mandaat en volmacht.

De werkzaamheden van het servicebureau zijn ondersteunend en voorwaardenschepend. Daarbij staat een hoogwaardige dienstverlening aan het college van bestuur, de stichtingen en de scholen centraal. Binnen het servicebureau wordt geborgd dat de organisatie voldoet aan wet- en regelgeving en worden diensten verleend op de verschillende beleidsterreinen van de bedrijfsvoering zoals financiën, HRM, ICT, facilitair, communicatie en kwaliteit. De diensten zijn gericht op het realiseren van een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en zijn ondersteunend aan de doorontwikkeling van het onderwijs. De kracht van het servicebureau is dat de verschillende beleidsterreinen vroegtijdig op elkaar worden afgestemd en vraagstukken vanuit een integrale benadering worden opgepakt. Daarnaast leidt tijdige

inzet van de expertise van het servicebureau en een goede samenwerking met de scholen tot een betere kwaliteit van ondersteuning en onderwijs.

## PERSONELE BEZETTING

De personele bezetting bij de Veluwe Onderwijsgroep bedroeg in 2016 gemiddeld 871,5 fte.



## PROFIEL COLLEGE VAN BESTUUR

Drs. Wim Hoetmer is jarenlang werkzaam geweest als docent Duits en heeft vervolgens diverse managementfuncties bekleed in het voortgezet onderwijs. Zo was hij afdelingsleider in Lelystad, directeur in Den Bosch, directeur van Veluws College Walterbosch en algemeen directeur voortgezet onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep. Sinds december 2013 is hij bestuurder van de Veluwe Onderwijsgroep. Tevens is hij bestuurslid van de Stichting Leergeld Apeldoorn/Voorst.



## PROFIEL CENTRAAL MANAGEMENTTEAM

### Tjerk Deuzeman

Sinds 2013 is Tjerk Deuzeman werkzaam als algemeen directeur primair onderwijs bij de Veluwe Onderwijsgroep. Daarvoor heeft hij verschillende management- en adviesfuncties vervuld bij onder andere de IJsselgroep en Edudesk. Daarnaast is hij lid van het bestuur van Kids College.



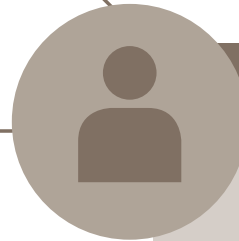
### Dianne Dondertman

Sinds september 2016 is Dianne Dondertman directeur bedrijfsvoering bij de Veluwe Onderwijsgroep. Dianne is hiervoor ruim tien jaar als leidinggevende in meerdere functies, waaronder divisiechef bedrijfsvoering, werkzaam geweest binnen de politieorganisatie. Daarvoor heeft ze tien jaar gewerkt als registeraccountant bij PricewaterhouseCoopers. Daarnaast is Dianne lid van de Cliëntenraad van Gelre Ziekenhuizen in Apeldoorn en Zutphen en is ze voorzitter van de MR van PCBO De Korenaar in Apeldoorn.



### Tjeerd Biesterbosch

Drs. Tjeerd Biesterbosch is zijn onderwijscarrière gestart als docent lichamelijke opvoeding. Na afronding van de master strategisch management voor non-profit heeft hij verschillende managementfuncties vervuld in het onderwijs, waaronder die van sector-directeur vmbo, rector en meerschools-directeur. Vanaf februari 2015 is hij bij de Veluwe Onderwijsgroep werkzaam als algemeen directeur voortgezet onderwijs. Daarnaast is hij bestuurslid van de Stichting LOOT.



# STRATEGIE EN BELEID

IN DE STRATEGIEVORMING EN BELEIDSONTWIKKELING ZIJN NAAST DE LOKALE OMSTANDIGHEDEN DE LANDELIJKE ONTWIKKELINGEN DIE VANUIT HET MINISTERIE VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP EN DE SECTORRADEN VOOR HET PRIMAIR EN VOORTGEZET ONDERWIJS WORDEN INGEZET LEIDEND. IN DEZE LANDELIJKE ONTWIKKELINGEN ZIJN HET VORMGEVEN VAN TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS, PROFESSIONALISERING EN FINANCIËLE STABILITEIT BELANGRIJKE THEMA'S.

In het strategisch plan *Waarde geef je door* worden door de Veluwe Onderwijsgroep drie beloftes gedaan, namelijk:

1. **Belofte aan onze leerlingen en ouders: goed onderwijs**
2. **Belofte aan onze omgeving: hoge kwaliteit**
3. **Belofte aan onze medewerkers: goed werkgeverschap**

Onder elk van deze beloftes hangen vervolgens weer concrete strategische doelstellingen die raken aan goed onderwijs, hoge kwaliteit en goed werkgeverschap.

## **BELOFTE AAN ONZE LEERLINGEN EN OUDERS: GOED ONDERWIJS**

Wij leven in een wereld van informatisering, individualisering en internationalisering, secularisatie en pluriformiteit. Scholen staan voor de opdracht ervoor te zorgen dat leerlingen zich zodanig ontwikkelen dat zij zich kunnen aanpassen in een snel veranderende omgeving. Ons onderwijs is deel van de samenleving en wij geloven dat ieder mens daarin van waarde is. Met het onderwijs op onze scholen willen we leerlingen stimuleren hun persoonlijke waarde te ontdekken, hun ambities te ontwikkelen en hun talenten in te zetten voor anderen.

## **PRIMAIR ONDERWIJS**

Ons onderwijs daagt uit en sluit aan bij de ontwikkeling van het kind. Daarvoor werken wij met herkenbare doorlopende leerlijnen en hebben wij in het curriculum veel aandacht voor lezen, taal en rekenen. Goede leerkrachten zijn onmisbaar voor goed onderwijs. Daarom hebben wij veel aandacht voor de ontwikkeling van onze leerkrachten.

## **DOELEN**

In het primair onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep is in 2016 gewerkt aan onderstaande doelen uit het PO-plan *De leerkracht creëert de waarde*.

### **Duidelijke uitgewerkte leerlijnen van groep 1 t/m 8**

Alle PO-scholen hebben op schoolniveau per vakgebied een duidelijke leerlijn van groep 1 t/m 8. Deze leerlijnen zijn waarneembaar geïmplementeerd in de groepen en terug te vinden in de groepsplannen en dagschema's.

### Onderwijstijd

Op alle PO-scholen is minimaal 50% van de onderwijstijd van een groep ingeruimd voor lezen, taal en rekenen. Dit is terug te vinden in de verantwoording van de onderwijstijd van de scholen.

### Groepsplannen

Op alle PO-scholen wordt in alle groepen gewerkt met groepsplannen op de vakgebieden begrijpend lezen, taal, spelling, rekenen en wiskunde en sociaal-emotioneel. Vanaf augustus 2016 ligt het volledige eigenaarschap van deze plannen bij de leerkracht. Een intern begeleider heeft de taak om dit te checken.

### Resultaten

Ouders krijgen twee keer per jaar een uitdraai van de toetsresultaten mee en worden twee keer per jaar actief benaderd voor een gesprek over de resultaten.

### Coördinator excellentie en begaafdheid

Ieder cluster heeft een coördinator excellentie en begaafdheid.

### Toekomstbestendig onderwijs

Wij geven invulling aan toekomstbestendig onderwijs.

## ACTIES

### Onderwijsinhoud

Op alle PO-scholen heeft een kwaliteitsaudit plaatsgevonden en daaruit bleek dat op alle scholen de leerlijnen voor groep 1 t/m 8 duidelijk zijn uitgewerkt. Deze zijn terug vinden in de dag- en weekschema's van de lessen. Daarnaast komt minimaal 50% van de onderwijstijd op alle onze scholen ten goede aan de cognitieve vakken.

Op alle scholen zijn de leerkrachten verantwoordelijk voor de groepsplannen. Het eigenaarschap van deze plannen ligt volledig bij de leerkrachten. Interne begeleiders ondersteunen de leerkracht voor wat betreft de kwaliteit van deze plannen.

Resultaten van leerlingen worden meerdere keren per jaar geanalyseerd. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen methodegebonden resultaten en Cito-resultaten. Van de Cito-resultaten wordt schoolbreed twee keer per jaar een analyse gemaakt door leerkrachten en de intern begeleider. Op basis van deze resultaten worden de groepsplannen aangepast. Op zes PO-scholen heeft ondersteuning van het FOCUS-project plaatsgevonden om scherper en doelgerichter met de resultaten aan de slag te kunnen.

### Onderwijsondersteuning

Er is een netwerk voor meerbegaafdheid dat gerichte scholing heeft gevolgd. Vanuit elk cluster zijn meerdere medewerkers deelnemer van het netwerk.

### Onderwijsontwikkeling

In 2016 zijn er meerdere bijeenkomsten geweest met directies om ICT en didactiek verder te ontwikkelen. Er is een beleidsplan met een beleidsagenda vastgesteld en dit is ter uitwerking overgedragen aan een netwerk ICT en didactiek. Er is een nieuwe clusterdirecteur aangesteld. Naast de aansturing van drie PO-scholen is zij projectleider van het project Toekomstbestendig onderwijs. De projectgroep komt met een voorstel op welke wijze onze PO-scholen aandacht zouden moeten schenken aan 21e eeuwse vaardigheden, ICT en didactiek, techniekpact en burgerschap en cultuur.

## RESULTATEN

- Leerlijnen zijn in voldoende mate geborgd binnen de scholen.
- Op alle scholen worden de doelstellingen qua onderwijstijd gehaald.
- De resultaten van leerlingen worden meerdere keren per jaar geanalyseerd. Resultaten van deze analyse worden verwerkt in groepsplannen en in week- en dagplanningen.
- Er is een goed draaiend netwerk rond meerbegaafdheid dat in gezamenlijkheid een opleiding volgt.
- Een van de clusterdirecteuren was projectleider van het project Toekomstbestendig onderwijs. Het projectteam doet onderzoek naar de kansen van toekomstbestendig onderwijs voor onze PO-scholen. Het rapport wordt begin 2017 opgeleverd.

## VOORTGEZET ONDERWIJS

We willen recht doen aan de individuele talenten van leerlingen, maatwerk en de flexibilisering van onderwijs bevorderen. Dit betekent dat we in het onderwijs rekening willen houden met het leertempo, de leerstrategie en de wijze waarop we het onderwijs aanbieden. Maatwerk bieden leidt tot meer uitdagend onderwijs dat leerlingen meer aanspreekt en beter aansluit bij hun interesse. LOB heeft hierin tot doel dat leerlingen ervaren waar ze competent in zijn en draagt eraan bij dat leerlingen in staat zijn om te reflecteren.

## DOELEN

In het voortgezet onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep is in 2016 gewerkt aan onderstaande doelen uit het VO-plan *Leren voor je leven*.

### Gepersonaliseerd leren: maatwerk op alle niveaus

- Wij richten onderwijsprogramma's per 1 augustus 2019 zo in dat maatwerk en gepersonaliseerd leren zichtbaar centraal staan. Dat betekent onder andere dat we binnen de mogelijkheden van de school en passend bij de schoolontwikkeling in gezamenlijkheid nieuwe leerroutes ontwikkelen die beter aansluiten bij de leerbehoeften en het leertempo van de leerlingen. Hierbij wordt specifiek aandacht gegeven aan didactiek en differentiatie. Hierbij is vanzelfsprekend ook aandacht voor 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden en passend onderwijs.
- Wij stellen in het kader van passend onderwijs met ingang van 1 augustus 2016 ondersteunings- en begeleidingsprofielen op die zorgen voor (groeps)handelingsgericht werken in de klas en in de begeleiding.

### Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB): zelfkennis met het oog op de toekomst

- Scholen organiseren de maatschappelijke stage die als doel heeft leerlingen kennis te laten maken met de maatschappelijke (werk)omgeving, leerlingen laten ontdekken en ervaren welke vaardigheden en talenten ze hebben en het opdoen van beroeps- en opleidingsbeelden.
- In het curriculum en op het (maatwerk)diploma wordt ruimte gemaakt voor andersoortige competenties en vaardigheden in de vorm van een plusdocument (portfolio). Hierdoor ontstaat er een betere matching met de keuze van de leerling voor het vervolgonderwijs. In dit plusdocument wordt, waar mogelijk, nadrukkelijk aangesloten bij het profiel van de school.

## ACTIES

### Gepersonaliseerd leren

De projectgroep passend onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep heeft de bestaande procedures geëvalueerd en doorontwikkeld om tot een effectievere werkwijze te komen. Daarnaast vindt er afstemming en intervisie plaats tijdens bijeenkomsten met de ondersteuningscoördinatoren van alle VO-scholen.

Christelijk Lyceum en Veluws College Walterbosch hebben een pilot waarbij leerlingen met een ondersteuningsvraag die overstappen van PO naar VO, zich aanmelden bij een gezamenlijk inschrijfpunt van deze twee scholen. Een gezamenlijke commissie met ondersteuningscoördinatoren kijkt met de ouders welke van de twee VO-scholen voor hun kind de meest optimale ondersteuning kan bieden in het kader van passend onderwijs.

Alle VO-scholen hebben binnen de gestelde kaders in afstemming met elkaar gewerkt aan het strategisch doel rondom gepersonaliseerd leren.

### Loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB)

De kenniskring LOB is gestart met het ontwikkelen van beleid om het maatwerkdiploma binnen alle scholen in te voeren. De kenniskring komt met een plan van aanpak dat de VO-scholen houvast geeft bij de invoering van het maatwerkdiploma.

## RESULTATEN

### Opbrengsten gepersonaliseerd leren

- De voornemens ten aanzien van passend onderwijs zijn gerealiseerd. Het samenwerkingsverband heeft haar vereveningsopdracht gerealiseerd, waardoor meer middelen voor lichte ondersteuning beschikbaar zijn.
- De projectgroep passend onderwijs heeft geleid tot een eigen netwerk dat beleidsrijk advies kan geven en maatregelen kan nemen.
- Elke school werkt met ondersteunings- en begeleidingsprofielen, waarbij leerlingen met een ondersteuningsbehoefte een eigen ontwikkelingsperspectiefplan hebben.
- Op het Christelijk Lyceum draait de pilot Met jongens aan de slag waarbij een van de 3 havo-klassen volledig uit jongens bestaat.
- Op de Heemgaard is het Entreprenasiumconcept verder doorontwikkeld. Het Entreprenasium biedt leerlingen die hiervoor kiezen de gelegenheid om in projectvorm hun eigen leerdoelen en programma samen te stellen.
- Op Sprengeloo is het vernieuwde vmbo ingevoerd en is het aanbod van Mavo Xtra uitgebreid met loz. Daarnaast heeft de school samen met Qompaz vormgegeven aan loopbaanleren.
- Ook op het Veluws College Cortenbosch is het vernieuwde vmbo ingevoerd. Daarnaast is een klassenfoto als onderlegger voor de te hanteren differentiatie en klassenmanagement gemaakt. Bij verschillende secties vindt toetsing plaats volgens de RTTI methodiek. Dit staat voor reproductie, toepassing I en II en inzicht. Bij de terugkoppeling van de toets wordt voor de leerlingen inzichtelijk gemaakt wat hun score is op deze onderdelen. Hierdoor ontstaat inzicht en feedforward op hun eigen leerproces.



- Het Veluws College Mheenpark heeft drie nieuwe PlusVakken toegevoegd aan het bestaande aanbod: Voetbal+, Volleybal+ en Hockey+. Daarnaast heeft VC Mheenpark D-uren verder doorontwikkeld, zodat er nog beter ingespeeld kan worden op het tempo van leerlingen.
- Mavoleerlingen op het Veluws College Twello kunnen vanaf leerjaar 1 vakken op havoniveau volgen. Voor de ontwikkeling van LOB is YUBU geïntroduceerd. Daarnaast heeft de school TOP-uren ingevoerd. Tijdens deze uren is expliciet aandacht voor maatwerk.
- Veluws College Walterbosch past bij ten minste 25% van de toetsen de OBIT-taxonomie toe. Met de OBIT-methode krijgen leerlingen terugkoppeling op onthouden, begrijpen, integreren en toepassen van de gevraagde onderdelen in de toets. Hierdoor krijgen leerlingen inzicht en feedforward op hun leerproces.

#### Opbrengsten Loopbaanoriëntatie en -begeleiding

- Alle VO-scholen hebben een LOB-beleidsplan opgesteld. Hierin staat beschreven op welke wijze de school leerlingen ondersteunt bij hun eigen ontwikkeling gericht op hun eigen loopbaan.
- Alle VO-scholen hebben een methode ingevoerd om concreet invulling te geven aan LOB.
- Alle VO-scholen kennen de maatschappelijke stage, waarbij leerlingen kennismaken met de maatschappelijke omgeving, opleidingen en beroepen.

#### SERVICEBUREAU

Het servicebureau werkt nauw samen met de scholen om hen te ondersteunen bij hun doelen en ambities gericht op de belofte: goed onderwijs.

#### DOELEN

- Een betere online communicatie gericht op eigen ouders en ouders die op zoek zijn naar een basisschool.
- Een evenement waar alle VO- en alle PO-scholen in Apeldoorn en omgeving gezamenlijk leerlingen uit groep 8 en hun ouders ontvangen en informeren over de overstap naar het VO.
- Een effectieve communicatie voor onze VO-scholen gericht op hun belangrijkste doelgroepen.
- Goed geoutilleerde schoolgebouwen.

#### ACTIES

##### Communicatie

Het eerder vastgestelde communicatiebeleidsplan voor het primair onderwijs is verder uitgewerkt. Volgens planning hebben in 2016 de volgende basisscholen een nieuwe website, inclusief digitale schoolgids, en een nieuwe brochure gericht op werving gekregen: Hertog van Gelre, De Zevensprong, De Zonnewende, Gerardus Majella, C. van Leeuwen, De Poort en Sint Victor.

De St. Bernardus en de Sint Victor hebben in de vorm van een pilot het ouderportaal van ParnasSys geïmplementeerd. Ouders worden op deze wijze snel en eenvoudig geïnformeerd over actuele schoolzaken en de ontwikkeling van hun kind.

Leerlingen uit groep 8 van al onze PO-scholen zijn met hun ouders op 3 of 5 oktober door hun eigen leerkracht ontvangen voor een voorlichtingsavond op een van de volgende vmbo-scholen: Veluws College Cortenbosch,

Sprengeloo, Edison College (AVOO). De eigen leerkracht toonde een animatie waarop werd uitgelegd hoe het VO georganiseerd is en welke keuzemogelijkheden er zijn. Vervolgens konden de bezoekers in drie rondes een voorlichting van 11 VO-scholen bijwonen.

Voor alle VO-scholen is een communicatieplan opgesteld dat aansluit bij het schoolplan. In het plan is uitgewerkt welke middelen ingezet gaan worden om de volgende doelgroepen te bereiken: eigen ouders en leerlingen, ouders en leerlingen uit groep 7/8 en leerkrachten groep 8.

### Huisvesting

Het Veluws College Mheenpark heeft een nieuwe, ruime aula gekregen die past bij het huidige leerlingenaantal. De ruimte beschikt over een podium en licht- en geluidstechnieken, zodat de ruimte ook geschikt is voor theaterproducties. Er is hard gewerkt aan de nieuwbouw van het Veluws College Twello. De school is gebouwd nabij het station op het oude veilingterrein in Twello. Op het Veluws College Walterbosch is een vleugel verbouwd tot een modern Technasium en een nieuwe studieruimte. Hiermee voldoet de school aan de gestelde eisen om dit concept verder te ontwikkelen, zodat er nog meer gewerkt kan worden vanuit de talenten en mogelijkheden van leerlingen aan de hand van opdrachten van bedrijven en instellingen.

Voor het Christelijk Lyceum zijn door de groei van het aantal leerlingen de noodlokalen aan de Blekersweg beschikbaar gesteld. In het hoofdgebouw van de school is de ventilatie van de B-vleugel vervangen.

### RESULTATEN

- Zeven PO-scholen hebben een nieuwe website, inclusief digitale schoolgids, en een brochure gericht op ouders die op zoek zijn naar een school voor hun kind.

- De promotiefilms van de PO-scholen zijn geactualiseerd.
- Alle scholen zijn actief op sociale media.
- De pilot ouderportaal van ParnasSys is goed geëvalueerd. Voor 2018 zullen alle PO-scholen het ouderportaal voor hun ouders openstellen.
- De PO/VO-avonden kenden een hoge opkomst (boven de 90%) en werden door leerkrachten, ouders en docenten VO goed gewaardeerd.
- 266 leerlingen (61,8%) van onze PO-scholen zijn na groep 8 doorgestroomd naar een van onze VO-scholen.
- Alle VO-scholen hebben middelen gekregen om de verschillende doelgroepen te informeren, waarbij extra aandacht is geweest voor het Veluws College Twello (nieuwbouw), het Veluws College Cortenbosch (terugloop van de instroom) en het Veluws College Mheenpark (nieuw onderwijsconcept Delta).
- Volgens meerjarenplanning heeft het Christelijk Lyceum een nieuwe website gekregen, voor De Heemgaard is het gedeelte van de website gericht op groep 8 vernieuwd en de website van het Veluws College is verder doorontwikkeld zodat de vestigingen meer ruimte hebben om ook digitaal hun eigen verhaal te vertellen.
- Leermiddelen voor het VO zijn Europees aanbesteed.
- Het Veluws College Mheenpark beschikt over een nieuwe aula voorzien van podium met licht- en geluidstechniek.
- Het Veluws College Walterbosch beschikt over een nieuwe Technasium- en studieruimte.
- Op alle VO-scholen, met uitzondering van VC Twello, is een externe partij verantwoordelijk gesteld voor de catering.
- Huurcontracten verhuur ruimtes bij PO-scholen t.b.v. kinderopvang en BSO zijn gerealiseerd.
- Basisschool De Poort heeft een buitenlokaal gekregen. Voor basisschool C. van Leeuwen is een extra lesruimte gerealiseerd. Bij basisschool Eloy is een unit voor de kinderopvang geplaatst.

## BELOFTE AAN ONZE OMGEVING: HOGE KWALITEIT

De Veluwe Onderwijsgroep streeft naar hogere kwaliteit dan de basiskwaliteit. Daarbij wordt aantoonbaar opbrengstgericht gewerkt en voeren we uniform en cyclisch kwaliteitsbeleid. In 2016 is vooral aandacht geweest voor het uitrollen en het verder ontwikkelen van instrumenten die in het jaar daarvoor ontwikkeld waren. De focus van kwaliteitsverbetering ligt niet alleen op de technische aspecten maar ook op de sociaal-dynamische, wat minder harde gegevens als commitment, teamwork, cultuur, reflecteren, inspireren en motiveren. De sociaal-dynamische aspecten benadrukken dat kwaliteit de resultante is van mensenwerk. Binnen de verdere uitwerking van het kwaliteitsmanagementsysteem van de Veluwe Onderwijsgroep is er dus oog voor de professionele, organisatorische en relationele dimensies van kwaliteit.

Voor alle scholen van de Veluwe Onderwijsgroep geldt:

- Volgens een uniform format wordt een jaarplan opgesteld.
- Per schooljaar wordt volgens een uniform format een jaarverslag opgesteld.
- Er worden structureel kwartaalgesprekken gevoerd tot en met het niveau van de (cluster)directeuren/rectoren.
- Er wordt onderzoek gedaan naar tevredenheid en sociale veiligheid middels tevredenheidsonderzoeken onder ouders en leerlingen.
- Er wordt voorlichting gegeven aan verschillende groepen binnen onze scholen over kwaliteitsbeleid en opbrengstgericht werken.

De aandacht die gegenereerd wordt voor kwaliteitsbeleid zorgt er merkbaar voor dat scholen meer en beter hun resultaten analyseren en beleid op gesignaleerde verbeterpunten zetten. Onze scholen waren al goed in Plan en Do maar nu komt een sterker accent te liggen op Check en Act.

Dit is naar onze overtuiging de beste manier om het vliegwiel van kwaliteitsbeleid en- bewustzijn op de scholen in gang te zetten tot in het klaslokaal.

### PRIMAIR ONDERWIJS

Het primair onderwijs werkt voortdurend aan de kwaliteit van het eigen onderwijs. Leerkrachten vullen het administratieprogramma ParnasSys met groepsplannen, resultaten en gespreksverslagen. Zij analyseren de resultaten en komen tot gerichte ondersteuning van hun leerlingen. Directeuren en intern begeleiders observeren en geven de leerkrachten feedback over hun ontwikkeling. Onderwijsprocessen en ontwikkelingsprocessen worden gemonitord. Jaarlijks zijn er audits, gericht op een belangrijk kwaliteitsaspect van het onderwijsproces, en worden er kwartaalgesprekken gevoerd.

### DOELEN

In het primair onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep is in 2016 gewerkt aan onderstaande doelen uit het PO-plan *De leerkracht creëert de waarde*.

#### ParnasSys

ParnasSys is geïmplementeerd op alle PO-scholen, zodat leerkrachten en scholen systematisch de ontwikkeling van de kinderen volgen.

#### Toetskalender

Alle scholen werken met een toetskalender en de toetsen van het Cito Leerlingvolgsysteem: spelling, taal (dmt), begrijpend lezen, rekenen/wiskunde, sociaal-emotioneel.

#### Resultaatanalyses

Resultaatanalyses worden gevoerd en geborgd binnen de verschillende lagen van de organisatie.



### Ontwikkelingsperspectief

Voor alle leerlingen die extra ondersteuning krijgen is er een ontwikkelingsperspectiefplan (OPP) vastgesteld dat voldoet aan de richtlijnen van de Inspectie.

### Opbrengstenanalyses

Twee keer per jaar brengen de intern begeleiders een analyseverslag uit betreffende de opbrengsten van de school. De opbrengstenanalyses maken deel uit van het kwaliteitsstelsel.

### ICT

Elke school heeft een ICT-beleidsplan.

### Samenwerking met kinderopvangorganisaties

PO-scholen werken samen met een kinderopvangorganisatie aan een doorlopende ontwikkelingslijn.

## ACTIES

### Audits

In 2016 zijn wij gestart met het voeren van kwaliteitsaudits op al onze PO-scholen. Dit jaar waren de audits gericht op de kwaliteit van passend onderwijs: in hoeverre zijn wij als scholen in staat om aan de eisen van de basiskwaliteit te voldoen?

### Focus

Vier PO-scholen hebben deelgenomen aan het FOCUS-traject. Dit traject heeft als doel leerkrachten te leren met opbrengsten om te gaan. Een aantal scholen heeft dit traject al doorlopen en een aantal gaat hier in 2017 mee starten.

### Eigen resultaatdoelen

Alle scholen hebben eigen streefdoelen ontwikkeld en sturen daarop. In de groepsplannen zijn deze streefdoelen opgenomen.

### Cultuuronderzoek

Onder alle medewerkers is in het najaar van 2016 voor het eerst een cultuuronderzoek afgenomen. Aan de hand van 50 vragen konden medewerkers anoniem aangeven hoe tevreden zij zijn m.b.t. de thema's betrokkenheid, inspraak, sociale veiligheid en werkdruk. De uitslagen van het onderzoek zijn onder andere besproken in het clusteroverleg en opgenomen in het jaarverslag. Eventuele aandachtspunten worden meegenomen in het schoolplan van het nieuwe schooljaar.

### Ontwikkelingsperspectief

Leerlingen of groepen leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, worden ondersteund. Leerkrachten en intern begeleiders kunnen een inhoudelijke hulpvraag stellen wanneer de ondersteuningsvraag niet binnen de school opgelost kan worden. Deze hulpvraag wordt door inhoudelijke experts beoordeeld en de hulpvraag wordt ondersteund met expertise en met middelen vanuit passend onderwijs.

### ICT

Elke school heeft een ICT-beleidsplan. De ontwikkelingen gaan echter snel. Er is een staat gemaakt voor de uitwerking van een gezamenlijke visie die ICT-middelen en onderwijsbehoud met elkaar verbindt. Op basis van deze uitgewerkte visie komt er een investeringsplan.

### Samenwerking met kinderopvangorganisatie

Elke school heeft een hernieuwde keuze gemaakt voor de samenwerking met een kinderopvangorganisatie. Deze keuzes zijn gemaakt op basis van inhoudelijke samenwerkingsovereenkomsten. In het voorjaar van 2016 hebben deze keuzetrajecten plaatsgevonden en vanaf 1 augustus is deze samenwerking tot stand gekomen. Het moet leiden tot doorgaande leerlijnen voor kinderen van 2 tot 12 jaar.



## RESULTATEN

- De ontwikkeling van passend onderwijs is goed geborgd binnen de scholen. Dat blijkt uit de audit en wordt bevestigd door de samenwerkingsverbanden.
- De audits worden uitgevoerd door interne en externe auditoren. De strategische doelen en de kwaliteit van de arrangementen worden gecheckt. Ook het cyclische proces van groepsplannen en het analyseren van resultaten horen hierbij. Auditoren geven terug dat de kwaliteit van de scholen toeneemt.
- Uit de cultuuronderzoeken blijkt dat medewerkers een grote mate van tevredenheid over de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling in gezamenlijkheid ervaren. Zorg blijft de administratieve druk die ervaren wordt.
- Kwartaalgesprekken en jaarverslagen zijn geïmplementeerd binnen de stichting.
- Elke school heeft een inhoudelijke samenwerkingsovereenkomst met een kinderopvangorganisatie.

## VOORTGEZET ONDERWIJS

Op alle VO-scholen in continu aandacht voor de ontwikkeling van het onderwijs. Dit gebeurt op alle niveaus volgens de PDCA-cyclus. Waarbij we vooral door met elkaar in gesprek te gaan over goed onderwijs werken aan de verdere ontwikkeling.

## DOELEN

In 2016 is door de VO-scholen concreet gewerkt aan de volgende doelstellingen uit het VO-plan Leren voor je leven:

### Kwaliteitszorg: uitstijgen boven de middelmaat

- Met ingang van het schooljaar 2015-2016 werken we met een uniform kwaliteitszorgsysteem en zetten we instrumenten in die zicht geven op de opbrengsten en processen die deze ondersteunen. We werken cyclisch met behulp van PDCA waarbij er vooral aandacht is voor de C en de A.

- Elke school heeft omschreven wat zij goede lessen vindt en heeft een instrument ontwikkeld (bijvoorbeeld kijkwijzer) waarmee collega's van elkaar kunnen leren.
- Wij leggen proactief verantwoording af en voldoen aan alle voorwaarden op het gebied van governance en medezeggenschap. Daarbij hebben wij extra aandacht voor het organiseren van voldoende tegenspraak. Medezeggenschap volgt zeggenschap.

### Profilering van de scholen: onderscheidend en sterk in samenhang

- Wij hebben voor 1 augustus 2017 gezamenlijk een plan van aanpak ontwikkeld voor het inrichten van het gymnasium binnen de Veluwe Onderwijsgroep. Een opleiding met een eigen (vernieuwd) leerconcept, afgestemd op en met doorgaande leerlijnen met het wetenschappelijk onderwijs, in een fysieke omgeving die gebruikmaakt van flexibele leerruimtes.
- Wij organiseren voor 1 augustus 2019 een complementair onderwijsaanbod dat eigentijds en toekomstgericht onderwijs biedt en waarin de profilering van de scholen nadrukkelijker terugkomt in de lessentabellen en onderwijsprogramma's.

## ACTIES

### Kwaliteitszorg

De Heemgaard heeft een audit uitgevoerd. Deze audit bestond uit een pilot waarbij de externe auditoren een team van interne auditoren aanstuurde. Hierdoor leert zittend personeel meer opbrengstgericht te kijken en feedback te geven.

De kenniskring opbrengstgericht werken heeft verschillende bijeenkomsten georganiseerd voor leidinggevendenden. Thema hierbij was ‘welke input heeft de sectie nodig om meer vanuit opbrengstgericht werken te handelen’. Daarnaast zijn er voor secties en teams trainingen verzorgd om te leren kwantitatieve gegevens te analyseren en om te zetten naar opbrengstgerichte acties en doelstellingen.

Op iedere VO-school is aandacht geweest voor het definiëren van een goede les. Met de MR van beide stichtingen zijn er in het kader van medezeggenschap ambitiegesprekken gevoerd onder leiding van H. van Dinteren van de AOB. Doel van dit traject was gezamenlijk invulling geven aan medezeggenschap en wat dat betekent bij het tot stand komen van beleid. Welke rol heeft de MR hierin. Dit allemaal vanuit het principe medezeggenschap volgt zeggenschap. In 2017 wordt gekeken wat dit betekent voor de inrichting van de medezeggenschap op stichtings- en schoolniveau.

Er zijn ratio's voor OP en OOP afgesproken met de directeuren. Deze ratio's zijn gebaseerd op een gezonde bedrijfsvoering en mogelijke krimp. Het doel hiervan is dat het leerlingenaantal leidend is voor de formatie van het nieuwe schooljaar. Bij daling van het leerlingenaantal zal de formatie in verhouding mee gaan dalen. Voor het begrotingsproces betekent dit dat er beter gestuurd kan worden op een verantwoorde inzet ten aanzien van de rentabiliteit voor de komende jaren.

### Profilering

Er is een gezamenlijke bijeenkomst geweest waarin verkend is wat er nodig is om de verschillende profielen van de scholen te verstevigen. Dit heeft erin geresulteerd dat elke school voor zichzelf een herijking heeft gemaakt die geleid heeft tot een vernieuwde koers.

De werkgroep gymnasium 2.0 heeft een curriculum ontwikkeld voor een eigentijds en onderscheidende gymnasiumopleiding. Daarnaast heeft de strategiegroep gymnasium onderzoek gedaan naar het onderwijsaanbod voor en de onderwijsbehoefte van de betere vwo-leerling.

## RESULTATEN

### Opbrengsten kwaliteitszorg

- Elke school heeft omschreven wat zij, op basis van het inspectiekader en het vijf-rollen model, een goede les vinden. Dit format wordt gebruikt bij collegiale lesbezoeken en functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- In 2016 is gestart met het opstellen van een auditkader en zijn kaders gegeven voor een auditteam voor alle VO-scholen. Komend jaar zal dit verder uitgewerkt worden.

### Opbrengsten profilering

- Veluws College Mheenpark heeft het nieuwe onderwijsconcept Delta ontwikkeld. Binnen Delta werkt iedere leerling met een eigen leerplan en is er veel tijd ingeruimd voor projectonderwijs. Dit betekent dat leerlingen in homogene stamgroepen zitten en voor instructie en verdieping op hun eigen niveau werken. In augustus 2017 wordt gestart met vier klassen.
- Door de werkgroep Gymnasium 2.0 is een nieuw gymnasiumcurriculum ontwikkeld. Dit curriculum schetst een eigentijdse en moderne opleiding met een duidelijke plaats voor de klassieke talen en doet recht aan de behoefte van leerlingen om stevig uitgedaagd te worden. Het gymnasium staat los van het atheneum: het is een aparte opleiding met een eigen gezicht en invulling. Naast de klassieke vorming is er ruimte voor eigentijdse vaardigheden en werken leerlingen met eigen leerdoelen. Er vindt samenwerking plaats met het wetenschappelijk onderwijs.



- Er is een samenwerkingsovereenkomst tussen het Veluws College en de FSG Academy afgesloten om het (top)sport nog meer tot uiting te brengen en om leerlingen nog beter in staat te stellen werk te maken van hun sporttalent.

## SERVICEBUREAU

De Veluwse Onderwijsgroep wil een hoge kwaliteit van onderwijs verzorgen. Dat maakt dat we voldoen aan wet- en regelgeving en zorgdragen voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Dit wordt vanuit het servicebureau ondersteund.

## DOELEN

- Optimaliseren van een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.
- Bijdrage leveren aan het realiseren van een duurzame en gezonde financiële situatie.
- Faciliteren dat gebouwen zo goed mogelijk worden beheerd en onderhouden.
- ICT en automatisering in het onderwijs en de organisatie verder optimaliseren.
- Het servicebureau werkt klantgericht.

## ACTIES

### Optimaliseren bedrijfsvoering

Vanuit de visie op onderwijs en de strategie van de Veluwse Onderwijsgroep zijn producten en diensten beter vertaald naar bedrijfsvoering.

### Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering

In de tweede helft van 2016 is er een effectiviteitsonderzoek uitgevoerd door een extern bureau. De uitkomsten worden meegenomen in de doorontwikkeling van het servicebureau. Er is gewerkt aan het digitaliseren van HRM-processen.

## Financiële positie

De combinatie van kaderbrief, begroting en tussentijdse voortgangsbewaking op de bestedingen van de financiële middelen levert een bijdrage aan het realiseren van de gezonde financiële situatie van de stichtingen. De liquiditeitspositie en solvabiliteit liggen in lijn met de resultaten van 2015.

## Beheersing personeelskosten

In 2016 zijn de voorbereidingen getroffen om per 1 januari 2017 eigen risicodragers WGA (werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten) te kunnen worden. Hierdoor hebben we forse premiestijgingen voorkomen.

De voorbereidingen zijn getroffen om uit het vervangingsfonds van primair onderwijs te stappen en ook hier eigen risicodragers te worden.

## Huisvesting en facilitair

Het meerjarenonderhoudsplan is in 2016 geactualiseerd. In vorige hoofdstuk zijn diverse schoolspecifieke zaken genoemd.

## Inkoop

Er zijn in 2016 meerdere onderhandse aanbestedingen gedaan in het kader van onderhoud. Het gaat onder andere om noodverlichting, alarminstallaties, liften, brandmeldinstallaties, gymzalen, schoonmaakartikelen PO, sanitaire gebruiksartikelen, groenvoorziening, airco's, WTW & ventilatie, CV installaties. Daarnaast is er een Europese aanbesteding uitgevoerd voor leermiddelen.

## ICT&Automatisering

Een externe adviseur heeft breed onderzoek in de organisatie gedaan naar de technische infrastructuur. Daarop zijn voor-

bereidingen getroffen voor de inrichting van de ICT infrastructuur van een nieuwe beheeromgeving en de implementatie van Office 365.

### **Klantgericht werken**

Naast de bestaande ICT Servicedesk maken sinds 2016 de afdelingen facilitair en P&O ook gebruik van een front office. Gekeken wordt naar een doorontwikkeling van deze frontoffice in het nieuwe jaar.

### **Kwaliteitsmanagement**

Met ondersteuning vanuit het servicebureau is de pilot kwaliteitsmanagement uitgevoerd waardoor er meer aandacht is voor resultaten en kwaliteitsontwikkeling van het onderwijs. Op pagina 15 en 16 is dit nader toegelicht.

#### **RESULTATEN**

- Er is een onderzoeksrapport opgeleverd dat input levert voor de verdere doorontwikkeling van het servicebureau.
- We zijn als Veluwe Onderwijsgroep op tijd gereed om eigen risicodragers te worden voor ziekteverzuim.
- Processen rondom ziekmeldingen, registratie ziekteverzuim en declaraties zijn gedigitaliseerd.
- Er is een geactualiseerd meerjarenonderhoudsplan voor alle scholen binnen de Veluwe Onderwijsgroep.
- Office 365 is succesvol geïmplementeerd op het servicebureau. De scholen volgen begin 2017.
- De evaluatie van kwaliteitsmanagement is dusdanig positief dat we dit meer structureel gaan borgen in de organisatie.
- We hebben een start gemaakt in het professionaliseren van het inkoop en contractproces.
- De financiële situatie van de verschillende stichtingen is goed. De liquiditeit en solvabiliteit zijn verbeterd.

### **BELOFTE AAN ONZE MEDEWERKERS: GOED WERKGEVERSCHAP**

Wij sturen op voortdurende professionalisering van alle medewerkers. Dit betekent dat we met onze medewerkers op zoek zijn naar vormen van scholing en ontwikkeling die bijdragen aan zowel de persoonlijke als organisatie-doelstellingen. Daar waar dit samenkomt ligt de grootste kracht voor de Veluwe Onderwijsgroep.

In 2016 heeft de Academie bijgedragen aan de professionalisering van onze medewerkers. Door het gevarieerde aanbod van cursussen, trainingen en masterclasses is er een ruime keuzemogelijkheid voor onze medewerkers geweest zich op maat te laten scholen. In totaal zijn er 19 cursussen en trainingen en twee masterclasses, georganiseerd waar 485 cursisten aan hebben deelgenomen. Vanuit goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid wil de Veluwe Onderwijsgroep de medewerkers vitaal en gezond houden. Werkgever en werknemer zijn samen verantwoordelijk voor de daling van het verzuim en middels het verzuimbeleid geven wij daar richting aan. In 2016 zijn er verschillende (thema)bijeenkomsten met directeuren geweest en is er uitgebreid gesproken over de oorzaken van verzuim en het managen hiervan. Het doel van alle activiteiten die we ondernemen is dat het verzuimpercentage omlaag gaat.

#### **PRIMAIR ONDERWIJS**

De PO-scholen hebben de ambitie om 'samen leren' te bevorderen en een lerende organisatie in te richten gericht op de kwaliteit van de onderwijsprocessen. Dit doen we door de leerplatforms in te richten, veel te investeren in de professionalisering van medewerkers en helder te maken welke doelen er gehaald moeten worden. Uitgangspunt is dat medewerkers zich individueel professionaliseren in

relatie tot de school- en stichtingsontwikkeling. Binnen het primair onderwijs zijn er vier clusters. Deze clusters organiseren ontwikkeldagen tussen meerdere scholen. Op deze wijze ontmoeten leerkrachten elkaar.

## DOELEN

In het primair onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep is in 2016 gewerkt aan onderstaande doelen uit het PO-plan *De leerkracht creëert de waarde*.

### Organisatiestructuur

De stichting richt een nieuwe organisatiestructuur in met een helder functiebouwwerk dat zorgt voor duidelijke taken en bevoegdheden, doorgroeimogelijkheden faciliteert en ambities realiseert.

### Taakbeleid

Er zal op stichtingsniveau onderzoek worden gedaan naar taakbeleid en het programma Foleta wordt stichtingsbreed geïmplementeerd, teneinde dit te optimaliseren.

### Scholing medewerkers

Scholing van onze medewerkers is erop gericht een zo hoog mogelijk niveau van functioneren te bereiken. De stichting ontwerpt een professionaliseringsprogramma dat komend schooljaar start.

### Begeleiding leerkrachten naar vakbekwaam

Leerkrachten worden door de directies begeleid om van startbekwaam naar basisbekwaam naar vakbekwaam te komen. In de gesprekkencyclus zal dit worden meegenomen.

### Didactische vaardigheden

Alle scholen maken gebruik van een uniform en gevalideerd instrument waarmee de didactische vaardigheden van leerkrachten in beeld gebracht worden en die onderdeel is van de gesprekkencyclus.

## Netwerken

De stichting richt inhoudelijke netwerken in van professionals die kennisinnovatie moeten bevorderen.

## ACTIES

### Organisatiestructuur

In 2016 is de nieuwe organisatiestructuur geëvalueerd en daarop is de invulling van een aantal functies bijgesteld. Daarnaast is er een lijn uitgezet waarbij locatiedirecteuren en clusterdirecteuren de rol van domeinhouder hebben gekregen. Zo worden zij nadrukkelijker betrokken bij het uitwerken van het stichtingsbeleid. Locatiedirecteuren zijn samen met een leerplatformvoorzitter verantwoordelijk geworden voor de inhoud van de leerplatforms.

### Foleta

Er is fors ingezet op de doorontwikkeling van Foleta, software om formatieve planning in beeld te krijgen. Samen met Foleta en een werkgroep, bestaande uit medewerkers van PO, wordt de software geschikt gemaakt voor primair onderwijs. Vanaf augustus 2017 werkt het PO op stichtingsniveau met het taakbeleidsinstrument van Foleta.

### Scholing

Er is fors ingestoken op de scholing van medewerkers. Voornamelijk wordt er collectief geschoold. Hierbij moet gedacht worden aan scholing op schoolniveau, scholing binnen de clusters, scholing binnen leerplatforms en masterscholingen. 16 leerkrachten zijn in company gestart met de master Leren en Innoveren, die zich richt op het onderwijs van de toekomst. De locatiedirecteuren zijn gestart met de master Leadership in Education.

### Begeleiding leerkrachten naar vakbekwaam

Ons primair onderwijs heeft in 2016 de bekwaamheidseisen zoals beschreven in de CAO uitgewerkt in het document *Werken aan jouw waarde*. Daarnaast is er een beleidsplan

ontwikkeld waarin extra middelen, de herfstakkoord-middelen, voor scholing en innovatie worden onderbouwd. De komende vier jaar investeert de stichting ongeveer 700.000,00 euro in professionalisering en innovatie. Leerkrachten worden intensiever dan ooit begeleid in hun ontwikkeling. Intern begeleiders volgen een opleiding tot beeldcoach, zodat zij gericht leerkrachten kunnen begeleiden in onder meer het verder ontwikkelen van didactische vaardigheden. Directeuren voeren ontwikkelingsgesprekken met leerkrachten.

### Netwerken

Het werken en leren in netwerken is geëvalueerd. Dat heeft geleid tot een nieuw beleidsdocument waarin leerplatforms centraal staan. Het leerplatform Engels en het leerplatform ICT en didactiek zijn toegevoegd. Daarnaast zijn locatie-directeuren samen met de voorzitters eigenaar geworden van de inhoud van de platforms.

### RESULTATEN

- De organisatiestructuur is succesvol doorgevoerd en geïmplementeerd.
- Leerkrachten, intern begeleiders en directieleden zijn volop aan het studeren en maken deel uit van interne netwerken.
- Er zijn middelen vrij gemaakt om innovaties en professionalisering te financieren.
- Het document Werken aan jouw waarde is ontwikkeld en wordt geïmplementeerd.
- Er is veel aandacht voor kennis delen. Dat uit zich in gezamenlijk opleiden, inhoudelijke bijeenkomsten en clusterbijeenkomsten. Ook op de scholen zelf wordt veel gedaan aan de ontwikkeling van medewerkers.

### VOORTGEZET ONDERWIJS

Goed werkgeverschap is erop gericht om de kwaliteiten en motivatie van alle medewerkers meer te laten groeien. Dit vanuit de gedachte dat de medewerker als professional in het onderwijs het verschil kan maken. Vandaar dat het van belang is de professional te binden en te boeien, door optimaal op zijn kracht in te zetten en door ervoor te zorgen de gezamenlijke krachten, in de verschillende teams waarin een professional werkt, tot flow te laten komen. Goed werkgeverschap richt zich daarmee op het versterken van het 'professionele kapitaal' van de Veluwe Onderwijsgroep. Dit houdt in dat de medewerker zijn professionele ruimte moet kunnen benutten, dat dit bevordert wordt en dat er mogelijkheden zijn om hierin te groeien en zich te ontwikkelen.

### DOELEN

In 2016 is door de VO-scholen concreet gewerkt aan de volgende doelstellingen uit het VO-plan Leren voor je leven.

#### Professionalisering

- Mobiliteit van (adjunct)directeuren en (con)rectoren tussen de scholen wordt aangemoedigd. Hiertoe zal beleid worden ontwikkeld.
- De professionalisering van de medewerkers wordt door directies gestimuleerd en is onder meer gericht op ontwikkeling van didactische en pedagogische vaardigheden.

#### Persoonlijk leiderschap

- We richten in 2016 structuren in, zoals de huidige kennisringen, om het leren in teamverband te faciliteren en te bevorderen.
- Duurzame inzetbaarheid is speerpunt wanneer het gaat om vitaliteit en het voorkomen van verzuim. De komende jaren worden hiervoor meer instrumenten en werkwijzen ontwikkeld, die via de Academie en de afdeling P&O ingezet kunnen worden.



## ACTIES

### Professionalisering

Elke school is aan de slag gegaan met het thema scholing. Belangrijke thema's in de scholingsplannen zijn het creëren van een gezamenlijke visie, werken aan didactische en pedagogische vaardigheden en professionaliseren van medewerkers op vakgebieden. Er is mobiliteitsbeleid ontwikkeld om interne mobiliteit te stimuleren.

### Persoonlijk leiderschap

De kenniskringen zijn in 2016 verder doorontwikkeld. Iedere kenniskring is verantwoordelijk voor een speerpunt uit het jaarplan afgeleid van het VO-plan Leren voor je leven. Door Loyalis is er een verzuimonderzoek over de jaren 2013-2014 uitgevoerd naar het percentage verzuim en oorzaken die leiden tot dit verzuim. Op basis van dit onderzoek is er een plan van aanpak opgesteld om het verzuim te verminderen. Er is een visie ontwikkeld op het schoolleidersprofiel en de professionalisering van schoolleiders binnen de Veluwse Onderwijsgroep. Op basis van deze visie is een scholingsinstituut uitgekozen dat in 2017 een leiderschapstraject zal opzetten voor de leidinggevenden binnen de onderwijsgroep.

## RESULTATEN

### Opbrengsten professionalisering

- Iedere school heeft een scholingsplan, aansluitend bij de schoolplannen.
- Er zijn diverse collega's, met name van het Veluws College Cortenbosch, op andere scholen binnen de Veluwse Onderwijsgroep gaan werken.

### Opbrengsten persoonlijk leiderschap

- Binnen kenniskringen wordt door alle collega's van de VO-scholen gezamenlijk gewerkt aan het realiseren van doelen uit het VO-plan.
- Verzuimprocedures zijn geëvalueerd en bijgesteld en leidinggevenden zijn getraind in gesprekstechnieken om nog beter het frequent verzuimgedrag met medewerkers te bespreken.

## SERVICEBUREAU

Het servicebureau ondersteunt de scholen bij de belofte van goed werkgeverschap, door het bieden van specialistische kennis en het geven van integrale (maatwerk) adviezen en ondersteuning aan leidinggevenden bij de uitvoering van hun personele lijnverantwoordelijkheid. Tegelijkertijd werkt het servicebureau aan eigen doelstellingen gericht op goed werkgeverschap.

## DOELEN

- De wet- en regelgeving wordt gevolgd. Dit zijn naast (de uitwerking van afspraken uit) de CAO's ook de participatiewet en de wet werk en zekerheid.
- Zieke leerkrachten in het basisonderwijs snel vervangen
- Effectief sturen op ziekteverzuim.
- Het verzuim van het servicebureau dient laag te blijven, onder de 4%.
- Betere samenwerking tussen afdelingen.

## ACTIES

### Wet en regelgeving

Met ingang van 1 januari 2017 is de Veluwse Onderwijsgroep eigenrisicodrager geworden voor onder meer de WGA (uitkering bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid). In 2016 is aan dat besluit voorafgaand uitgebreid onderzoek naar de voor- en nadelen gedaan. We zijn daarmee uit het publieke stelsel (UWV) gestapt.



### Arbo en gezondheid

Vanuit onze visie geven we vorm aan gezondheidsbeleid. Dat betekent vooral dat we preventief beleid voeren zonder elke situatie te medicaliseren. Wij kijken vooral naar datgene wat de medewerker nog wel kan. Het risico op langdurig ziekteverzuim is financieel afgedekt door middel van een verzekering bij Loyalis. Ook is in 2016 gekeken naar het functioneren van de arbodiensten. Daarbij viel het besluit vanaf 1 januari 2017 voor de hele Veluwse Onderwijsgroep samen te werken met één arbodienst.

### Strategische personeelsplanning

In 2016 is een start gemaakt om periodiek stil te staan bij strategische personeelsplanning vanwege ontwikkelingen als krimp ten gevolge van demografische ontwikkelingen en wisselingen in het leerlingenaantal. Instrumenten zijn verkend om dit meer inzichtelijk te maken. Hiertoe vindt in 2017 een vervolg plaats.

### Professionalisering

Vanuit de belofte goed werkgeverschap is professionalisering een terugkerend thema. Met de doorontwikkeling van de Academie is in 2016 een start gemaakt. De concrete uitwerking zal plaatsvinden in 2017. Daarnaast is gekeken naar de ontwikkelingen van het lerarenregister en de consequenties hiervan.

### Vervanging

Er is onderzoek gedaan naar de effecten van de vervangingspool van het primair onderwijs.

### Verzuim servicebureau

Door persoonlijk contact en aandacht voor de onderliggende redenen is het verzuim laag gebleven. Helaas hebben wij enkele niet te beïnvloeden ziektegevallen waardoor het verzuim wat hoger is geworden dan verwacht.

### Betere samenwerking

Er zijn drie werkgroepen met collega's van het servicebureau actief geweest rondom de thema's nieuwe medewerkers, samenwerking en MR. Zij hebben advies gegeven aan het MT van het servicebureau. Processen zijn hierop verder geoptimaliseerd.

### RESULTATEN

- De Wet werk en zekerheid is geïntegreerd in bedrijfsprocessen.
- Het verzuim in 2016 is voor het servicebureau uitgekomen op 3,6%.
- Vanaf 1 januari 2017 werkt de Veluwse Onderwijsgroep met één arbodienst.
- Vanaf 1 januari 2017 is de Veluwse Onderwijsgroep eigenrisicodrager geworden voor onder meer de WGA (uitkering bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid).



# RESULTATEN

GEDURENDE HET SCHOOLJAAR STAAN WE TIJDENS DE KWARTAALGESPREKKEN STIL BIJ DE GEWENSTE EN GEBOEKTE RESULTATEN. WE HANTEREN DAARBIJ DE VOLGENDE INDELING: ONDERWIJS EN LEERLINGEN, PERSONEEL EN FINANCIËN.

## ONDERWIJS EN LEERLINGEN

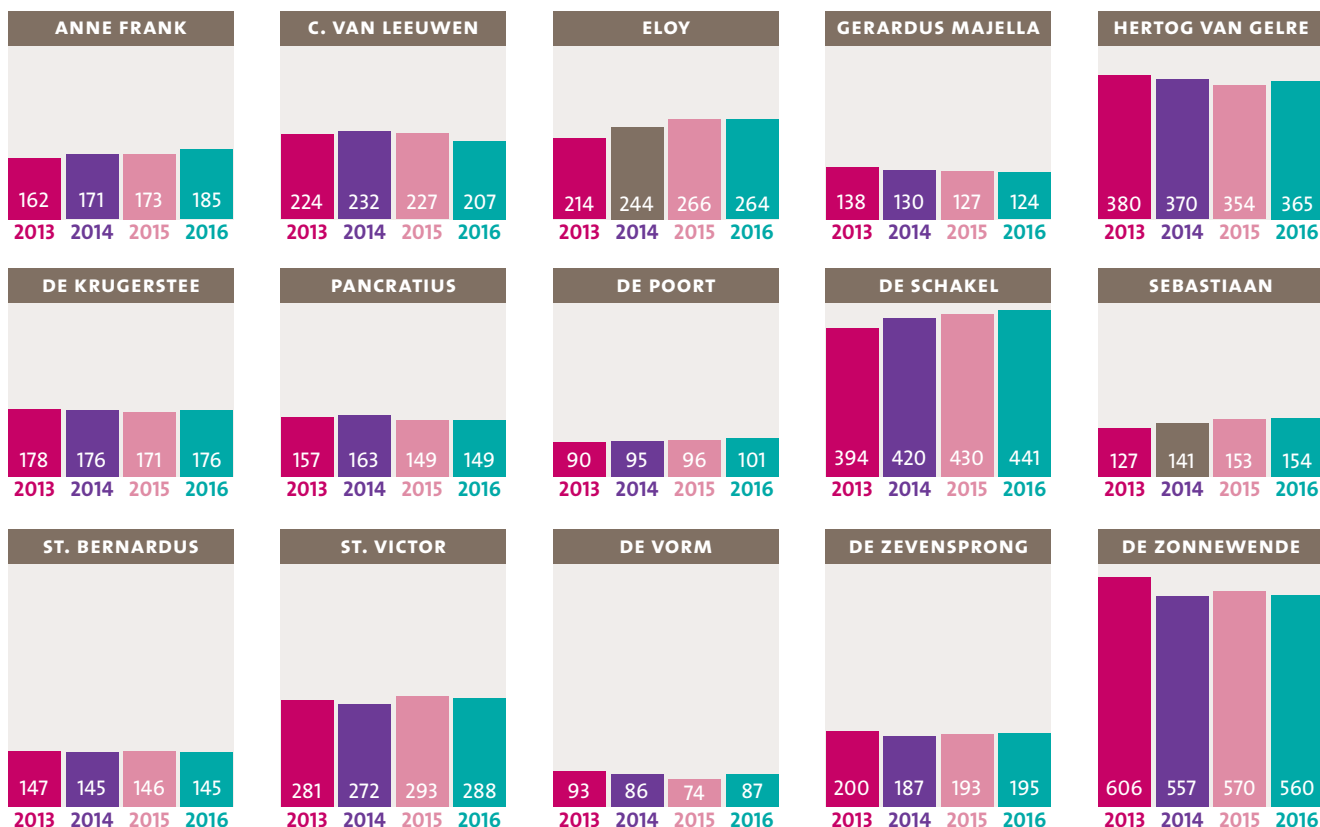
### PRIMAIR ONDERWIJS

#### Ontwikkeling leerlingenaantallen

Het totale leerlingenaantal binnen het primair onderwijs is in 2016 licht gestegen van 3422 naar 3441. Op de meeste PO-scholen is het leerlingenaantal gestabiliseerd of licht gegroeid. In Apeldoorn zijn bij zeven van de tien scholen de grenzen van het toelaatbare aantal bereikt: er kunnen niet meer kinderen in de gebouwen.

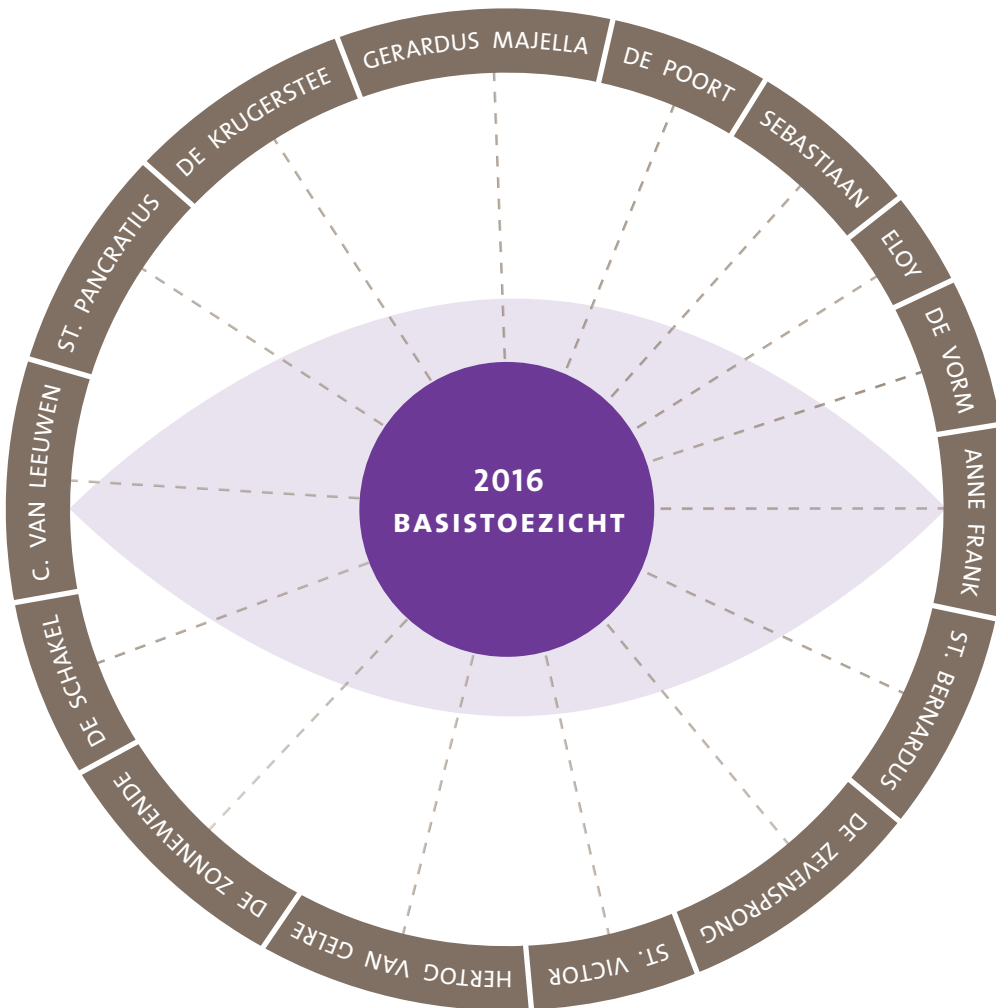
In de gemeente Epe is het leerlingenaantal gestabiliseerd ondanks de gemeentekrimp en in Brummen krimpen de scholen mee met de gemeentekrimp. De C. van Leeuwen wacht op nieuwbouw en dat heeft zeker effect op de krimp aldaar.

### LEERLINGENAANTAL PO TELDATUM 1-10



### Oordeel Inspectie van het Onderwijs

Al onze basisscholen hebben een basisarrangement van de Onderwijsinspectie. In 2016 is er een inspectiebezoek geweest op een van onze scholen. Hierbij is opnieuw het basisarrangement afgegeven.

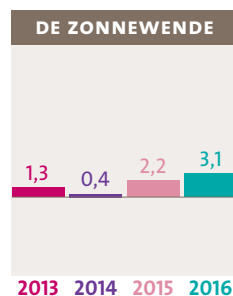
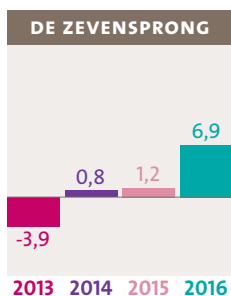
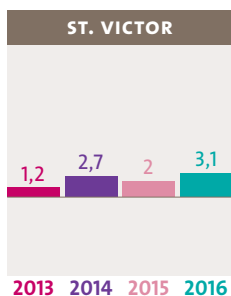
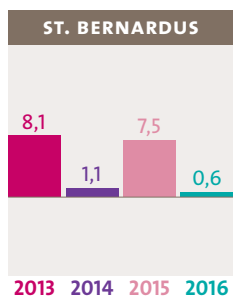
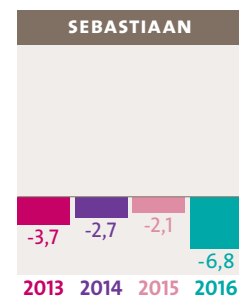
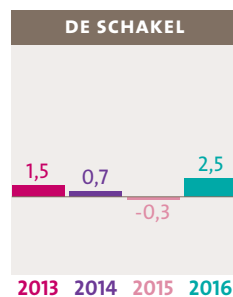
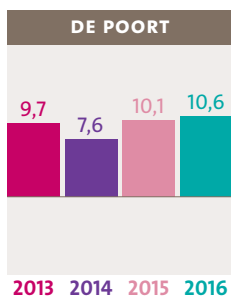
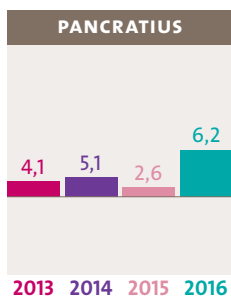
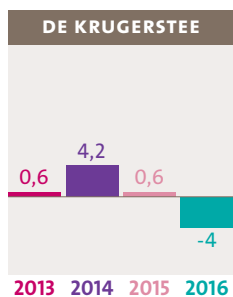
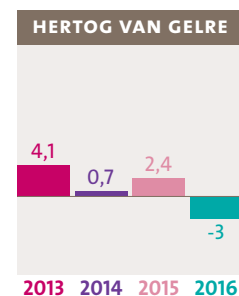
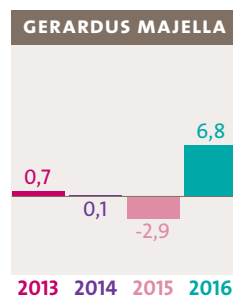
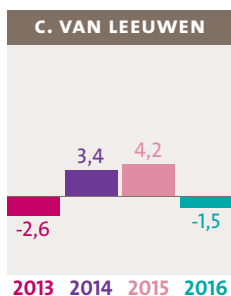
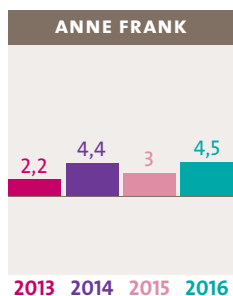


## Citoscores

Gemiddeld gezien scoort de stichting boven het landelijk gemiddelde, echter een aantal scholen wijkt hier significant van af. De Gerardus Majella kent dit jaar een hoog gemiddelde in vergelijking met voorgaande jaren en ligt daarmee boven het landelijk gemiddelde. De Hertog van Gelre en

C. van Leeuwen kennen een lager gemiddelde dan voorgaande jaren, dat eveneens onder het landelijk gemiddelde ligt. De Krugerstee daalt eveneens, maar blijft gezien de gewichtencorrectie binnen de norm. Sebastiaan zit traditioneel lager dan de norm, maar blijft binnen de normen die aan de school zijn toegewezen op basis van de leerlingpopulatie.

### AFWIJKING CITOSCORES T.O.V. LANDELIJK GEMIDDELD 534,5

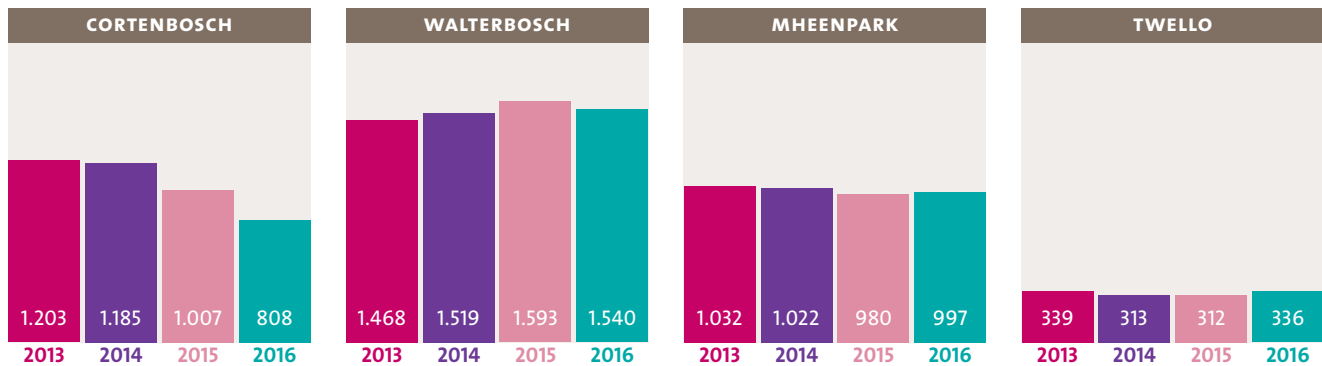


## VOORTGEZET ONDERWIJS

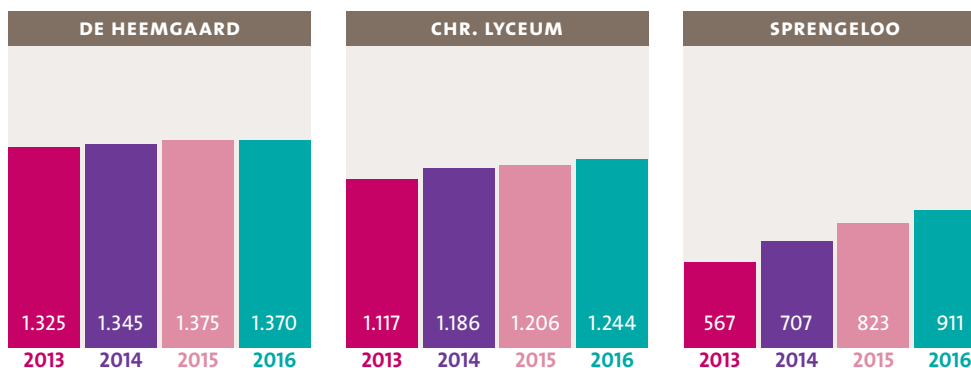
### Ontwikkeling leerlingenaantallen

Het totaal aantal leerlingen van het Veluws College is ten opzichte van 2015 licht gedaald naar 3681. Met name Veluws College Cortenbosch kent een forse teruggang, Mheenpark en Twello stijgen licht.

#### LEERLINGENAANTAL VELUWS COLLEGE TELDATUM 1-10



#### LEERLINGENAANTAL CVO TELDATUM 1-10



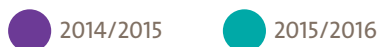
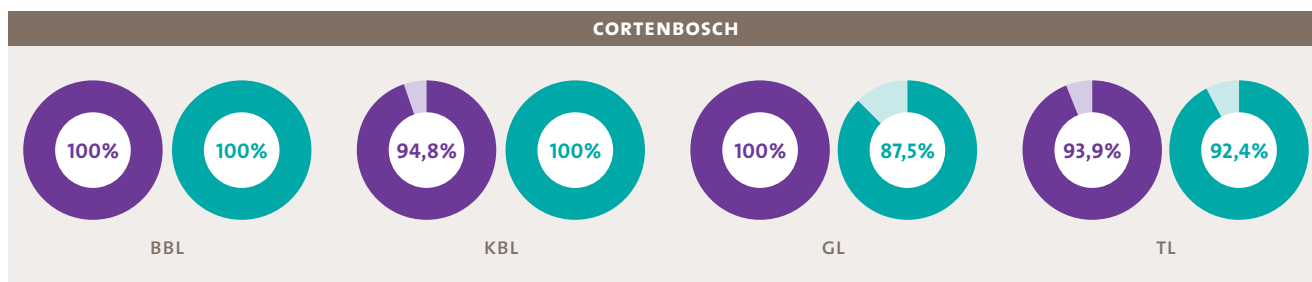
Het totaal aantal leerlingen bij stichting CVO Apeldoorn is t.o.v. vorig jaar met ruim 3,5% gestegen tot 3.525 leerlingen. De toename is toe te schrijven aan het Chr. Lyceum en Sprengeloo. De Heemgaard laat een lichte daling zien.

## Oordeel inspectie van het onderwijs

Al onze scholen voor het voortgezet onderwijs hebben een basisarrangement van de Inspectie van het Onderwijs. In april heeft de Inspectie van het Onderwijs een bezoek gebracht aan het Veluws College Walterbosch. Dit in het kader van het jaarverslag van de Inspectie. De uitkomst

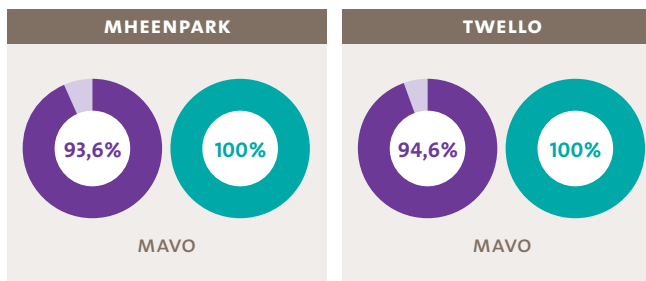
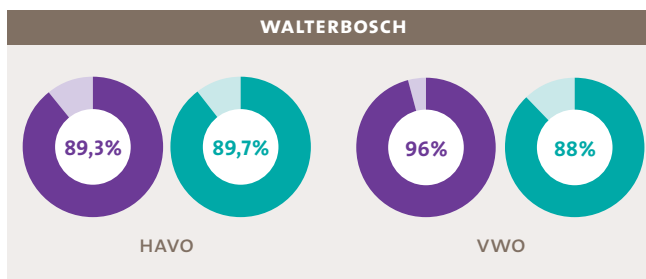
en de terugkoppeling waren erg positief. De Onderwijsinspectie was onder de indruk van een aantal lessen en de gehanteerde didactiek. Daarnaast was er veel lof voor de wijze waarop de directie handen en voeten geeft aan het beleid van de professionele ruimte van docenten.

## SLAGINGSPERCENTAGES VELUWS COLLEGE



Het slagingspercentage van het vmbo ligt weer in lijn met een school die voldoet aan het basisarrangement. Basis en kader zijn allebei 100%, waarbij ook de examencijfers boven de landelijke normen liggen. Voor de vmbo-tl/mavo geldt een gemiddeld slagingspercentage van ruim 95%, dat is hoger dan vorig schooljaar.

In vergelijking met voorgaande jaren is het slagingspercentage van de havo stabiel gebleven. Dit is vergelijkbaar met het landelijke percentage. Het slagingspercentage van vwo ligt lager en ten aanzien van onze ambities eigenlijk te laag. Er is een analyse gemaakt en een verbeterplan opgesteld.



Het slagingspercentage van het vmbo ligt hoger dan vorig schooljaar, met uitzondering van de gemengde leerweg. Voor de vmbo-tl/mavo geldt een gemiddeld slagingspercentage van ruim 95%, dat is hoger dan vorig schooljaar. Sprengeloo en Christelijk Lyceum scoren vrijwel 100%, De Heemgaard blijft echter achter. Er is een analyse gemaakt en een verbeterplan opgesteld.

In vergelijking met voorgaande jaren is het slagingspercentage van de havo gezakt. Dit is een aandachtspunt. Het slagingspercentage van vwo ligt hoger dan voorgaand schooljaar en in lijn met de ambitie.

### SLAGINGSPERCENTAGES CVO





Het onderbouwrendement van Mheenpark en Cortenbosch is met ingang van schooljaar 2015/2016 opgesplitst in twee percentages. Brugklasleerlingen volgen hun lessen op een andere locatie dan de hoofdlocatie, waardoor de cijfers

gesplitst worden. De cijfers van beide scholen moeten in samenhang beoordeeld worden, wat leidt tot de conclusie dat het onderbouwrendement in lijn ligt met schooljaar 2014/2015.

### RENDEMENT ONDERBOUW (% LEERLINGEN IN LEERJAAR 3 ZONDER ZITTENBLIJVEN)

VELUWS COLLEGE	SCHOOLSOORT	DOORSTROMING IN JR3 14/15	DOORSTROMING IN JR3 15/16
CB PR. BEATRIXLAAN	ALLE ONDERWIJSSOORTEN	99,05%	98,48%
CB BLEKERSWEG	ALLE ONDERWIJSSOORTEN		100,00%
MP (ZILVERSCHOON)	ALLE ONDERWIJSSOORTEN	96,39%	93,21%
MP (DUIZENDSCHOON)	ALLE ONDERWIJSSOORTEN		99,62%
TW	ALLE ONDERWIJSSOORTEN	98,24%	98,80%
WB	ALLE ONDERWIJSSOORTEN	98,48%	96,32%

CVO	SCHOOLSOORT	DOORSTROMING IN JR3 14/15	DOORSTROMING IN JR3 15/16
CL	ALLE ONDERWIJSSOORTEN	96,40%	96,90%
HG	ALLE ONDERWIJSSOORTEN	96,83%	97,57%
SP	ALLE ONDERWIJSSOORTEN	98,68%	99,19%

*Het percentage is een weergave hoe een leerling scoort t.o.v. het uitgebrachte advies. Een score onder de 100% wil zeggen dat de leerling in het 3<sup>e</sup> leerjaar een lager niveau heeft dan het advies. 100% wil zeggen gelijk niveau als het advies en boven de 100% scoort de leerling beter dan het advies.*

Voor alle VO-scholen geldt dat het rendement bovenbouw boven de norm ligt en in lijn met voorgaand schooljaar.

**RENDEMENT BOVENBOUW**  
(% VAN 3<sup>e</sup> LEERJAAR NAAR DIPLOMA ZONDER ZITTENBLIJVEN)

VC	SCHOOLSOORT	DOORSTROMING > JR3 14/15	DOORSTROMING > JR3 15/16	OPMERKING 15/16
CB	VMBO B	93,26%	91,43%	BOVEN DE NORM
	VMBO K	89,02%	95,15%	BOVEN DE NORM
	VMBO (G)T	93,19%	91,40%	BOVEN DE NORM
MP	VMBO G(T)	89,67%	92,81%	BOVEN DE NORM
	HAVO	88,42%	86,59%	BOVEN DE NORM
	VWO	94,74%	97,56%	BOVEN DE NORM
TW	VMBO G(T)	93,27%	93,07%	BOVEN DE NORM
	HAVO	92,00%	68,97%	BOVEN DE NORM
WB	HAVO	85,05%	89,52%	BOVEN DE NORM
	VWO	89,58%	88,48%	BOVEN DE NORM

CVO	SCHOOLSOORT	DOORSTROMING > JR3 14/15	DOORSTROMING > JR3 15/16	OPMERKING 15/16
CL	VMBO (G)T	93,37%	95,65%	BOVEN DE NORM
	HAVO	81,27%	80,65%	BOVEN DE NORM
	VWO	91,67%	85,14%	BOVEN DE NORM
HG	VMBO (G)T	92,82%	89,69%	BOVEN DE NORM
	HAVO	85,32%	83,66%	BOVEN DE NORM
	VWO	84,07%	86,19%	BOVEN DE NORM
SP	VMBO B	94,62%	91,85%	BOVEN DE NORM
	VMBO K	88,80%	92,98%	BOVEN DE NORM
	VMBO G(T)	95,24%	91,89%	BOVEN DE NORM

Bovenstaande tabel geeft het % leerlingen weer dat zonder doublures het diploma haalt.

## PERSONEEL

### PRIMAIR ONDERWIJS

#### Personeel

In 2016 zijn er – over het hele jaar genomen – 400 medewerkers aan het werk geweest binnen het primair onderwijs (dit is inclusief invallers en betaalde stagiairs). Op 31 december 2016 bedroeg het aantal medewerkers 303. In fulltime equivalenten (fte's) was dit 219,45. Het totaal aantal medewerkers en fte's is gestegen ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2015, aantal medewerkers 288, fte is 212,89).

Totaal aantal medewerkers 31 december

2016	303	219,45 FTE
2015	288	212,89 FTE

De onderverdeling van de 219,45 fte's (peildatum 31 december 2016) is als volgt:

DIRECTIE	21,07 FTE
OP	184,93 FTE
OOP	9,05 FTE
BETAALDE STAGIAIRS	4,40 FTE

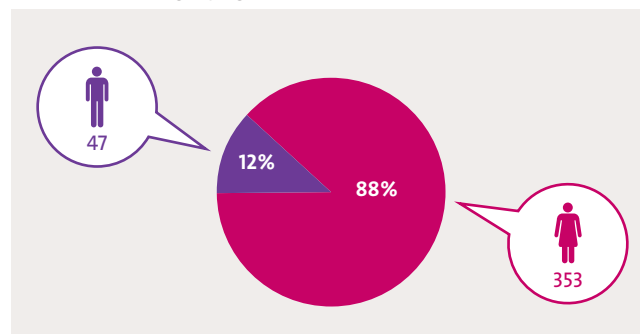
#### Leeftijdsofbouw

De leeftijdsopbouw van de 400 medewerkers die in 2016 bij het primair onderwijs werkzaam zijn geweest, is als volgt:

65+ JAAR	2
55-65 JAAR	57
45-55 JAAR	69
35-45 JAAR	83
25-35 JAAR	160
15-25 JAAR	29

#### Verdeling man/vrouw

Het aandeel mannen dat binnen het primair onderwijs werkzaam is, is gelijk gebleven ten opzichte van 2015.



#### Instroom

Binnen het PO zijn er 42 nieuwe medewerkers aangenomen, dit is exclusief invalmedewerkers flexibele schil en inclusief stagiairs.

Opbouw nieuwe medewerkers

DIRECTIE	4
OP	27
OOP	4
BETAALDE STAGIAIRS	7 (6 OP EN 1 OOP)

#### Personeelontwikkelingen en doorstroom

Interne mobiliteit

BINNEN PO	11
BINNEN VOG (VAN VC NAAR PO)	1
BINNEN VOG (VAN PO NAAR CVO)	1
DETACHERINGEN	6

#### Bevoegdheden

Binnen het PO waren er twee leerkrachten onbevoegd in 2016. Beiden hebben in 2016 de bevoegdheid gehaald.

## Scholing

Opleidingen afgerond en/of gestart in 2016 binnen het PO:

### In company opleidingen i.s.m. KPZ/Marnix College

- Locatiedirecteuren en voorzitters leerplatforms:  
NOVO – procesbegeleiding
- Groepsleerkrachten → Specialisten/leden leerplatforms:
  - Hbo-opleidingen op de specialisaties:
  - meerbegaafdheid
  - jonge kind
  - rekenen
  - taal
  - gedrag
- Groepsleerkrachten:
  - Master Leren en Innoveren

### Opleidingen al dan niet via actieplan leerkracht

- Groepsleerkrachten individueel:
  - Master Special Educational Needs
  - Lichamelijke opvoeding
  - Master pedagogiek
  - Master onderwijskunde
- Teamtrainingen groepsleerkrachten:
  - Focus
  - Teamcoaching
  - Leerlijnen kleuters
  - Kanjer
  - IPC
  - Zo leer je kinderen lezen en spellen
- Clusterdirecteuren:
  - Post bachelor bedrijfskunde

## Gezondheidsbeleid

De gegevens van het afgelopen jaar zien er qua ziekteverzuim als volgt uit:

### Ziekteverzuimpercentages

	2016	2015
<b>TOTAAL</b>	4,5%	5,5%
<b>DIRECTIE</b>	4,1%	0,5%
<b>OP</b>	4,6%	6,0%
<b>OOP</b>	4,0%	2,9%

### Meldingsfrequentie

	2016	2015
<b>TOTAAL</b>	1,1	0,9
<b>DIRECTIE</b>	0,2	0,2
<b>OP</b>	1,2	0,9
<b>OOP</b>	0,4	0,4

## Uitstroom

In 2016 hebben 26 mensen het primair onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep verlaten.

<b>EIGEN VERZOEK</b>	6
<b>PENSIOEN</b>	3
<b>AFLOOP VAN HET (TIJDELIJK) CONTRACT EN OVERIG</b>	13

## VOORTGEZET ONDERWIJS

### VELUWS COLLEGE

#### Personeel

In 2016 werkten er in totaal 490 medewerkers bij het Veluws College. Op 31 december 2016 bedroeg het aantal medewerkers 405. In fulltime equivalenten (fte's) was dit 312,79. Het totale aantal werknemers en fte's is licht gedaald ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2015, aantal medewerkers 426, fte is 338,09).

*In onderstaande overzichten zijn niet de medewerkers meegenomen die in het afgelopen jaar via payroll bureaus of als freelance medewerker tijdelijk werkzaam waren.*

Totaal aantal medewerkers op 31 december

2016	405	312,79 FTE
2015	426	338,09 FTE

De onderverdeling van de 312,79 fte's (peildatum 31 december 2016) is als volgt:

DIRECTIE	9,70 FTE
OP	239,98 FTE (ONDER WIE 1,00 FTE LIO'ERS)
OOP	63,11 FTE

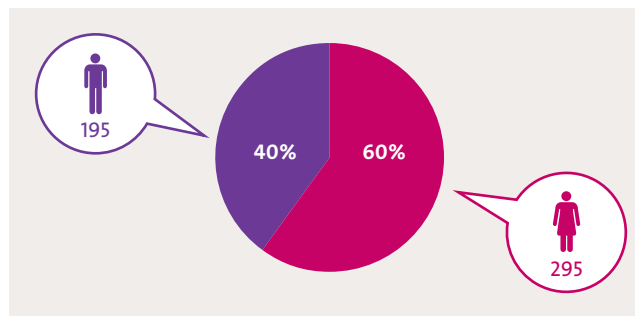
#### Leeftijdsopbouw

De leeftijdsopbouw van de 490 medewerkers die in 2016 bij het Veluws College werkzaam zijn geweest, is als volgt:

65+ JAAR	2
55-65 JAAR	92
45-55 JAAR	118
35-45 JAAR	119
25-35 JAAR	138
15-25 JAAR	12

#### Verdeling man/vrouw

Het aandeel mannen dat binnen het primair onderwijs werkzaam is, is gelijk gebleven ten opzichte van 2015.



## Instroom

Er zijn in totaal 64 nieuwe medewerkers aangenomen. Dit is zowel op reguliere basis als voor bijvoorbeeld ziektevervanging.

Opbouw nieuwe medewerkers:

DIRECTIE	1
OP	53 (WAARVAN 2 LIO'ERS)
OOP	10

## Personeelontwikkelingen en mobiliteit

Interne mobiliteit

DETACHERING NAAR ONZE WERELD	4
DETACHERING CVO	4
DETACHERING EXTERN	3
OVERPLAATSING BINNEN VC NAAR ANDERE VESTIGING	9
NAAR CVO GEGAAN (INDIENSTTREDING)	6
NAAR PO GEGAAN (INDIENSTTREDING)	1

Functiemix

ANDERE (HOGERE) FUNCTIE	5
DEELS ANDERE (HOGERE) FUNCTIE	1
LAGERE FUNCTIE	0

## Bevoegdheden

Op 31 december 2016 waren er binnen het Veluws College 36 medewerkers van het onderwijzend personeel onbevoegd. Een deel van hen is aan het studeren voor het behalen van een bevoegdheid.

## Gezondheidsbeleid

Ziekteverzuimpercentages

	2016	2015
TOTAAL	6,2%	5,9%
DIRECTIE	6,6%	7,7%
OP	6,5%	5,8%
LIO	0,0%	0,0%
OOP	6,0%	6,3%

Meldingsfrequenties

	2016	2015
TOTAAL	1,7	1,8
DIRECTIE	0,5	0,5
OP	2,0	2,1
LIO	0,0	0,0
OOP	4,5	1,8

## Uitstroom

In totaal hebben 85 mensen het Veluws College verlaten.

EIGEN VERZOEK	26
PENSIOEN	4
AFLOOP VAN HET (TIJDELIJK) CONTRACT EN OVERIG	55

## STICHTING CVO APELDOORN

### Personeel

Medewerkers die werken op het Christelijk Lyceum, De Heemgaard en/of Sprengeloo zijn in dienst van de Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs Apeldoorn. In 2016 werkten er in totaal 397 medewerkers op een van de genoemde VO-scholen. Op 31 december 2016 bedroeg het aantal medewerkers 363. In fulltime equivalenten (fte's) was dit 297,09. Het totaal aantal werknemers en fte's is gestegen ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2015, aantal medewerkers 343, fte is 280,55).

*In onderstaande overzichten zijn niet de medewerkers meegenomen die in het afgelopen jaar via payroll bureaus of als freelance medewerker tijdelijk in dienst waren.*

Totaal aantal medewerkers op 31 december:

2016	363	297,09 FTE
2015	343	280,55 FTE

De onderverdeling van de 297,09 fte's (peildatum 31 december 2016) is als volgt:

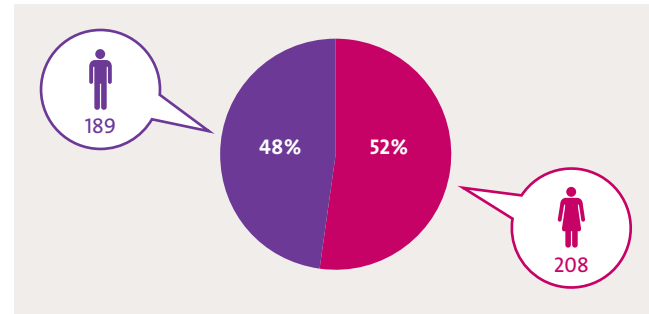
DIRECTIE	11,00 FTE
OP	235,69 FTE
OOP	50,40 FTE

### Leeftijdsopbouw

De leeftijdsopbouw van de 397 medewerkers die in 2016 bij de CVO- scholen werkzaam zijn geweest, is als volgt:

65+ JAAR	13
55-65 JAAR	126
45-55 JAAR	86
35-45 JAAR	72
25-35 JAAR	87
15-25 JAAR	13

### Verdeling man/vrouw



## Instroom

Er zijn in totaal 69 nieuwe medewerkers aangenomen. Dit is zowel op reguliere basis als voor bijvoorbeeld ziektevervanging.

### Opbouw nieuwe medewerkers

DIRECTIE	1
OP	50 (WAARVAN 2 LIO'ERS)
OOP	10

## Personeelsontwikkelingen en doorstroom

### Interne mobiliteit

DETACHERING NAAR ONZE WERELD	2
DETACHERING VC	1
DETACHERING EXTERN	0
OVERPLAATSING BINNEN CVO NAAR ANDERE VESTIGING	0
NAAR VC GEGAAN (INDIENSTTREDING)	0
NAAR PO GEGAAN (INDIENSTTREDING)	0

### Funciemix

ANDERE (HOGERE) FUNCTIE	4
DEELS ANDERE (HOGERE) FUNCTIE	2
LAGERE FUNCTIE	3

## Bevoegdheden

Op 31 december 2016 waren er binnen Stichting CVO Apeldoorn 27 medewerkers van het onderwijzend personeel onbevoegd. Een deel van hen is aan het studeren voor het behalen van een bevoegdheid.

## Gezondheidsbeleid

### Ziekteverzuimpercentages

	2016	2015
TOTAAL	4,0%	5,1%
DIRECTIE	8,8%	3,9%
OP	4,0%	4,7%
LIO	0,2%	0,0%
OOP	5,2%	8,3%

### Meldingsfrequenties

	2016	2015
TOTAAL	1,5	1,5
DIRECTIE	0,5	1,4
OP	1,6	1,7
LIO	0,6	0,0
OOP	3,1	3,0

## Uitstroom

In totaal hebben 36 medewerkers de CVO-scholen het afgelopen jaar verlaten.

EIGEN VERZOEK	9
PENSIOEN	6
AFLOOP VAN HET (TIJDELIJK) CONTRACT EN OVERIG	21



## SAMENWERKINGSSTICHTING

### Personeel

In 2016 zijn er 59 medewerkers werkzaam geweest bij de Samenwerkingsstichting. Dit is inclusief ICT-stagiairs en het college van bestuur. Op 31 december 2016 bedroeg het aantal medewerkers 52 (inclusief college van bestuur, algemeen directeur PO en algemeen directeur VO). In full-time equivalenten (fte's) was dit 43,62. Het totaal aantal werknemers en fte's is licht gestegen ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2015, aantal medewerkers 50, fte 41,65).

*In onderstaande overzichten zijn niet de medewerkers meegenomen die in het afgelopen jaar via payroll bureaus, detachering of als freelance medewerker tijdelijk in dienst waren.*

Totaal aantal medewerkers op 31 december:

2016	52	43,62 FTE
2015	50	41,65 FTE

De onderverdeling van de 43,62 fte's (peildatum 31 december 2016) is als volgt:

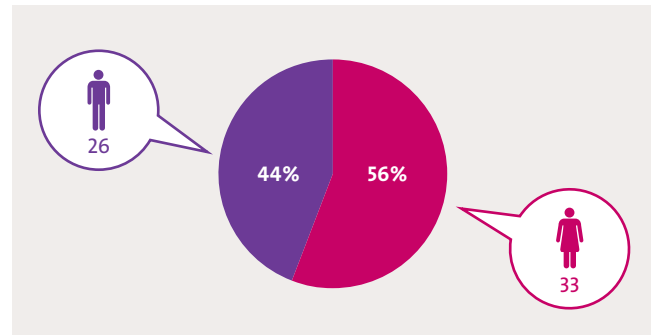
CMT EN CVB	4,00 FTE
OOP	39,62 FTE (WAARVAN 3,60 FTE BETAALDE STAGIAIRS)

### Leeftijdsopbouw

De leeftijdsopbouw van de 59 medewerkers die in 2016 bij de Samenwerkingsstichting werkzaam zijn geweest, is als volgt:

65+ JAAR	0
55-65 JAAR	15
45-55 JAAR	13
35-45 JAAR	19
25-35 JAAR	8
15-25 JAAR	4

### Verdeling man/vrouw



### Instroom

Er zijn in totaal negen nieuwe medewerkers aangenomen. Dit is inclusief ICT-stagiairs, exclusief 'personeel niet in loondienst (PNIL)'.

### Gezondheidsbeleid

#### Ziekteverzuimpercentage

	2016	2015
TOTAAL	3,6%	3,7%

#### Meldingsfrequentie

	2016	2015
TOTAAL	0,8	0,9

### Uitstroom

In totaal hebben zeven medewerkers de organisatie verlaten. Dit is inclusief drie ICT-stagiairs, exclusief 'personeel niet in loondienst (PNIL)'.

## FINANCIËN

In het strategisch plan Waarde geef je door hebben we ten aanzien van financiën het volgende doel geformuleerd:

*Wij bewaken de solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit op stichtingsniveau in meerjarenperspectief en formuleren normen voor het weerstandsvermogen en de kapitalisatiefactor voor onze stichtingen.*

VOG GECONSOLIDEERD	NORM OCW	B2016	R2016	R2015
RENTABILITEIT	0-5%	1,6%	0,3%	2,0%
CURRENT RATIO	>0,75	1,0	1,0	1,1
WEERSTANDSVERMOGEN	5-15%	27,2%	25,0%	26,0%
KAPITALISATIEFACTOR	<35%	27,8%	26,5%	27,4%
SOLVABILITEIT	>30%	61,5%	60,7%	62,9%

SKPOOV	NORM OCW	B2016	R2016	R2015
RENTABILITEIT	0-5%	1,0%	0,0%	1,4%
CURRENT RATIO	>0,75	1,6	1,5	1,6
WEERSTANDSVERMOGEN	5-15%	24,3%	23,1%	24,2%
KAPITALISATIEFACTOR	<35%	29,2%	30,3%	32,2%
SOLVABILITEIT	>30%	67,4%	62,5%	63,4%

SKVOAO	NORM OCW	B2016	R2016	R2015
RENTABILITEIT	0-5%	1,5%	0,4%	1,1%
CURRENT RATIO	>0,75	0,9	1,0	1,0
WEERSTANDSVERMOGEN	5-15%	34,5%	32,1%	31,9%
KAPITALISATIEFACTOR	<35%	26,1%	26,3%	24,0%
SOLVABILITEIT	>30%	68,7%	65,6%	69,9%

CVO	NORM OCW	B2016	R2016	R2015
RENTABILITEIT	0-5%	2,0%	0,4%	3,6%
CURRENT RATIO	>0,75	0,8	0,9	1,0
WEERSTANDSVERMOGEN	5-15%	21,1%	18,3%	20,2%
KAPITALISATIEFACTOR	<35%	24,0%	22,5%	26,2%
SOLVABILITEIT	>30%	55,5%	54,5%	56,1%

Voor het financieel toezicht wordt gebruikgemaakt van toekomstige risico-indicatoren, zodat continuïteitsrisico's en risico's ten aanzien van de doelmatigheid tijdig gesignaleerd kunnen worden. De financiële continuïteit wordt weergegeven aan de hand van de solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit (uitgedrukt in current ratio). Het weerstandsvermogen geeft inzicht in zowel de financiële continuïteit als doelmatigheid. De kapitalisatiefactor geeft inzicht in de financiële doelmatigheid.

**Rentabiliteit:** geeft inzicht in hoeverre baten en lasten elkaar in evenwicht houden. De ratio rentabiliteit gaat uit van het genormaliseerd resultaat in aansluiting op doelstelling uit de begroting 2016. Effecten van aanwending herfstakkoordmiddelen en vrijval van reserve personeel zijn hier geëlimineerd. De onderwijsstichtingen voldoen aan de norm van OCW, die een positieve rentabiliteit voorschrijft. Als gevolg van eenmalige tegenvallers is de doelstelling vanuit de begroting niet gerealiseerd.

**Current ratio:** geeft een indicatie of de stichting op korte termijn aan de betalingsverplichtingen kan voldoen. Geconsolideerd en voor alle stichtingen afzonderlijk geldt dat de ratio voldoet aan de

norm van OCW en in lijn ligt met de begroting 2016.

**Weerstandsvermogen:** geeft een indicatie of men zich een tekort kan permitteren in relatie tot de opgebouwde reserve. Deze ratio ligt voor alle drie de onderwijsstichtingen en geconsolideerd boven de norm die OCW hanteert.

**Kapitalisatiefactor:** geeft een indicatie of het kapitaal van de organisatie efficiënt wordt benut. De signaleringsgrens van de inspectie is <35%. De drie onderwijsstichtingen binnen de Veluwe Onderwijsgroep voldoen aan deze norm.

**Solvabiliteit:** geeft een indicatie of aan de betalingsverplichtingen op lange termijn kan worden voldaan.

## ONTWIKKELING VAN HET FINANCIËLE RESULTAAT

### VELUWSE ONDERWIJSGROEP GECONSOLIDEERD

	B2016	R2016	R2015	REALISATIE Δ'16-'15
<b>Resultaat</b>				
Boekhoudkundig	902	115-	1.511	-107,6%
Genormaliseerd	1.189	244	1.511	-83,9%
<b>Baten</b>				
Rijksbekostiging	72.681	72.962	70.914	2,9%
waarvan personele lumpsum	59.355	59.175	57.393	3,1%
Overige overheidsbijdragen	1.356	1.862	1.317	41,4%
Overige baten	1.183	1.778	1.682	5,7%
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	59.914	62.023	58.851	5,4%
Afschrijvingen	4.081	3.759	3.539	6,2%
Huisvestingslasten	3.779	3.837	3.795	1,1%
Overige instellingslasten	6.584	7.122	6.284	13,3%
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>40</b>	<b>24</b>	<b>66</b>	<b>-63,6%</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>20.508</b>	<b>19.141</b>	<b>19.256</b>	<b>-0,6%</b>
<b>Personele kengetallen</b>				
Fte incl. Vervangingen	835,9	876,3	879,4	-0,4%
Fte excl. Vervangingen	835,9	840,9	835,5	0,6%
Personele lasten/personele lumpsum	101%	105%	103%	2,2%
Personele lasten/ totale baten	80%	81%	80%	1,7%
Salarislasten/fte	68,6	66,1	62,3	6,0%

bedragen x €1.000

**PRIMAIR ONDERWIJS**

In onderstaande tabel wordt het financieel resultaat van de stichting SKPOOV, het primair onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep, weergegeven.

	B2016	R2016	R2015	REALISATIE Δ'16-'15
<b>Resultaat</b>				
Boekhoudkundig	96	37-	242	279-
Genormaliseerd	179	4	242	238-
<b>Baten</b>				
Rijksbekostiging	16.396	16.536	15.998	3,4%
waarvan personele lumpsum	13.509	13.492	13.201	2,2%
Overige overheidsbijdragen	395	569	423	34,5%
Overige baten	390	462	463	-0,2%
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	13.140	13.339	12.877	3,6%
Afschrijvingen	549	549	476	15,3%
Huisvestingslasten	1.033	1.131	1.122	0,8%
Overige instellingslasten	2.375	2.592	2.184	18,7%
<b>Financiële baten en lasten</b>	12	7	16	-56,3%
<b>Eigen vermogen</b>	3.696	4.051	4.089	-0,9%
<b>Personele kengetallen</b>				
Fte incl. Vervangingen	198,0	220,8	222,2	-0,6%
Fte excl. Vervangingen	198,0	200,1	197,1	1,5%
Personele lasten/personele lumpsum	97,3%	98,9%	97,5%	1,4%
Personele lasten/ totale baten	76,4%	75,9%	76,2%	-0,4%
Salarislasten/fte	63,3	57,5	55,4	3,9%

bedragen x €1.000

### Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdragen zijn ten opzichte van 2015 met €538.000 toegenomen. Dit heeft betrekking op personele, materiële en overige subsidies. De personele subsidies zijn met €218.000 toegenomen, voornamelijk als gevolg van prijsaanpassingen (o.a. CAO-verhoging) t.b.v. €171.000, meer bekostiging door stijging leerlingenaantal ad €98.000 (van 3390 naar 3403). De stijging van de materiële subsidies met €81.000 komt hoofdzakelijk door een volumestijging i.v.m. meer leerlingen en een prijsaanpassing.

Het verschil in de overige subsidies van €239.000 komt voort uit meer bekostiging voor personeels- en arbeidsmarktbeleid (€72.000) en meer bekostiging voor de prestatiebox (€69.000). Daarnaast namen de baten van de studiebeurzen toe met €98.000 als gevolg van het scholingsplan van SKPOOV.

### Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn toegenomen met €145.000 tot €569.000 in 2016. De toename komt met name vanuit de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs vanwege ondersteuning aan zorgleerlingen €68.000 en ontvangen subsidie voor studiekosten ten behoeve van onder andere de Master Leren en Innoveren.

### Overige baten

De overige baten liggen in lijn met 2015. We constateren een stijging van de opbrengsten als gevolg van detacheringen met €16.000 en een daling van de ouderbijdragen van €12.000.

### Personele lasten

De personele lasten zijn ten opzichte van 2015 toegenomen met €462.000 naar €13.339.000 over 2016. Het gemiddelde aantal fte's (exclusief vervangingen) steeg ten opzichte van 2015 met 3,09 fte tot 200,14 fte in 2016.

In de sociale lasten zien we een daling over de hele linie in % van het bruto salaris. In 2015 bedroegen deze nog 41,81% en in 2016 waren deze gedaald naar 40,24% van het bruto salaris. Als extra last is €47.000 pensioenpremies opgenomen wegens wijziging van de premiegrondslag als gevolg van CAO verhogingen in 2015 en 2016.

De dotatie aan de jubilea-voorziening nam toe met €59.000 als gevolg van een wijziging in de berekeningsgrondslag ten opzichte van 2015.

### Afschrijvingen

Door de investeringen in het boekjaar 2016 van €833.000 zijn de afschrijvingen naar rato toegenomen. De investeringen bedroegen beduidend minder dan in 2015 (€1.166.000).

### Huisvestingslasten

De totale huisvestingscomponenten zijn in 2016 met €9.000 gestegen ten opzichte van 2015. De daling van de schoonmaakkosten in 2016 ten opzichte van 2015 werd teniet gedaan door een stijging van de energielasten (meer gasverbruik) en een stijging van de onderhoudskosten (meer contractonderhoud gebouwen).

### Overige lasten

De overige lasten zijn in 2016 in totaliteit met €408.000 toegenomen ten opzichte van 2015. De meest in het oog springende stijgingen zijn : Meer kopieerkosten ad €172.000 als gevolg van een dispuut uit voorgaande jaren, meer advieskosten ad €32.000, meer lasten vanuit de Samenwerkingsstichting ad €157.000, en meer kosten gymnastiek onderwijs en studiekosten MLI t.b.v. €68.000.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten zijn fors afgenomen als gevolg van de dalende rentestand in Nederland.

## VOORTGEZET ONDERWIJS

In deze paragraaf staan de financiële resultaten van de stichtingen CVO Apeldoorn en SKVVOAO, de VO-scholen van de Veluwe Onderwijsgroep, gepresenteerd.

SKVVOAO	B2016	R2016	R2015	REALISATIE Δ'16-'15
<b>Resultaat</b>				
Boekhoudkundig	339	34	336	302-
Genormaliseerd	468	119	336	217-
<b>Baten</b>				
Rijksbekostiging	29.591	29.605	30.090	-1,6%
waarvan personele lumpsum	24.085	24.015	24.247	-1,0%
Overige overheidsbijdragen	535	722	502	43,8%
Overige baten	373	713	566	26,0%
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	22.676	23.468	23.470	0,0%
Afschrijvingen	1.986	1.821	1.804	0,9%
Huisvestingslasten	1.408	1.319	1.358	-2,9%
Overige instellingslasten	4.100	4.408	4.215	4,6%
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>-68,0%</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>10.286</b>	<b>9.981</b>	<b>9.947</b>	<b>0,3%</b>
<b>Personele kengetallen</b>				
Fte incl. Vervangingen	315,9	325,9	341,8	-4,6%
Fte excl. Vervangingen	315,9	318,8	332,4	-4,1%
Personele lasten/personele lumpsum	94,1%	97,7%	96,8%	1,0%
Personele lasten/ totale baten	74,3%	75,6%	75,3%	0,4%
Salarislasten/fte	69,1	68,4	64,6	5,9%

bedragen x €1.000

### Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdragen zijn ten opzichte van 2015 met €484.000 afgenomen naar €29.605.000. Dit heeft betrekking op personele, materiële en overige subsidies. De personele subsidies zijn met €232.000 afgenomen tot €24.015.000. De lumpsum is toegenomen met totaal €477.000. De sterke afname van het aantal leerlingen heeft voor een afname van €709.000 gezorgd. De materiële subsidies zijn met €148.000 gedaald, wat voornamelijk voortkomt uit de daling van het aantal leerlingen (€109.000). De overige subsidies zijn afgenomen met €105.000. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het wegvallen van de vergoeding Maatschappelijke stage ad €126.000.

### Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn met €220.000 toegenomen tot €722.000 in 2015. De voornaamste wijziging ten opzichte van 2015 zijn de bijdragen die via het Samenwerkingsverband voor Passend Onderwijs zijn ontvangen, €220.000 voor lichte ondersteuning.

### Overige baten

De overige baten zijn met €148.000 toegenomen naar €713.000. Dit wordt veroorzaakt door een toename van de opbrengsten voor detacheringen €268.000. De overige projecten en subsidies zijn met €156.000 minder dan in 2015. Dit komt o.a. door minder vsv-subsidie (vroegtijdig schoolverlaters) Stedendriehoek, Regiobeurs, vaste subsidie SWV (samenwerkingsverband) en de knelpuntenregio.

### Personele lasten

De personele lasten liggen in lijn met 2015. Het gemiddelde aantal fte's, op basis van gemiddelde bezetting, is gedaald van 332,4 naar 318,8 echter de gemiddelde salarislasten per fte zijn gestegen als gevolg van CAO verhogingen. De pensioenpremies lagen in 2016 0,25% (in procenten

van de bruto lonen) lager dan over 2015. De sociale lasten zijn in 2016 0,13% gedaald ten opzichte van 2015. De overige personele lasten zijn met €209.000 afgenomen tot €1.199.000 in 2016. Dit wordt veroorzaakt door een schattingswijziging op de voorziening jubileum ad €147.000. De kosten voor mobiliteit laat een afname zien van €112.000 in 2016.

### Afschrijvingen

Door de investeringen in het boekjaar 2016 van €1.725.000 zijn de afschrijvingen naar rato toegenomen.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn afgenomen met €40.000 vergeleken met het jaar 2015. Dit komt met name voort uit het gedeeltelijk verhuren van een locatie aan stichting CVO Apeldoorn. De energielasten zijn gestegen met €43.000 ten opzichte van 2015. De schoonmaakkosten zijn afgenomen met €16.000 en de onderhoudskosten met €11.000.

### Overige lasten

De overige lasten zijn met €192.000 toegenomen tot €4.407.000. De kosten voor repro zijn met €221.000 gestegen, deze laatste is mede veroorzaakt door een dispuut met een leverancier uit het verleden. Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn €75.000 afgenomen. De afname van de algemene leermiddelen is hier de grootste reden van.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten zijn afgenomen met €17.000. Dit wordt veroorzaakt door de afname van de rentebaten bij de bank.

CVO	B2016	R2016	R2015	REALISATIE Δ'16-'15
<b>Resultaat</b>				
Boekhoudkundig	467	112-	933	1.045-
Genormaliseerd	542	121	933	812-
<b>Baten</b>				
Rijksbekostiging	26.694	26.820	24.826	8,0%
waarvan personele lumpsum	21.761	21.668	19.945	8,6%
Overige overheidsbijdragen	426	562	388	44,8%
Overige baten	366	578	616	-6,2%
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	20.828	21.514	19.208	12,0%
Afschrijvingen	1.347	1.186	1.071	10,7%
Huisvestingslasten	1.143	1.195	1.125	6,2%
Overige instellingslasten	3.718	4.186	3.518	19,0%
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>-64,0%</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>5.806</b>	<b>5.108</b>	<b>5.220</b>	<b>-2,1%</b>
<b>Personele kengetallen</b>				
Fte incl. Vervangingen	278,2	286,6	271,7	5,5%
Fte excl. Vervangingen	278,2	279,9	264,2	5,9%
Personele lasten/personele lumpsum	95,7%	99,3%	96,3%	3,1%
Personele lasten/ totale baten	75,7%	76,9%	74,3%	3,5%
Salarislasten/fte	71,8	71,8	68,0	5,6%

bedragen x €1.000

### Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdragen zijn ten opzichte van 2015 met €1.994.000 toegenomen naar €26.820.000. Dit heeft betrekking op personele, materiële en overige subsidies. De personele

subsidies zijn met €1.722.000 toegenomen naar €21.668.000, veroorzaakt door toename van het aantal leerlingen (basis €1.148.000.000 en LWOO €147.000). De stijging van de materiële subsidies met €144.000 naar €2.911.000 komt voort uit





een toename van het aantal leerlingen €164.000 en een prijsdaling van €20.000. De overige subsidies zijn toegenomen met €128.000 naar €2.242.000. Dit komt door een stijging van de eerste opvang vreemdelingen/maatwerk-bekostiging €53.000, een toename van Zijnstroomsubsidies €86.000, prestatiebox €113.000, Gratis lesmiddelen €46.000. Daartegenover staat het wegvallen van de subsidie Maatschappelijke Stage €89.000 en de afname van de subsidie Nieuwkomers €31.000 en VSV €46.000.

### Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen zijn toegenomen met €174.000 naar €562.000. De voornaamste wijziging ten opzichte van 2015 is de stijging van de bijdrage van het Samenwerkingsverband voor Passend Onderwijs €179.000 ten behoeve van de lichte ondersteuning.

### Overige baten

De overige baten zijn met €39.000 afgenomen naar €578.000. Deze afname wordt veroorzaakt door het wegvallen van een aantal subsidies €94.000 (Knelpuntregio, WON en een geactiveerde subsidie), vaste voet van het Samenwerkingsverband SWV2505 in 2016 verantwoord onder overige overheidsbijdragen €75.000. Daarnaast is de subsidie voor vierslagleren in 2016 toegenomen met €26.000, de bijdragen individuele begeleiding van SWV 2505 €10.000 en van OTIB (opleidings- en ontwikkelingsfonds voor het Technisch InstallatieBedrijf) is een subsidie van €10.000 ontvangen. De baten voor detachering zijn toegenomen met €106.000, wat grotendeels verklaard wordt door de detachering van personeel naar Onze Wereld.

### Personele lasten

De personele lasten zijn toegenomen met €2.306.000 naar €21.514.000 in 2016. Het gemiddelde aantal fte's is gestegen van 264,2 naar 279,9 fte als gevolg van de groei van het

aantal leerlingen. De gemiddelde salarislasten per fte zijn gestegen als gevolg van CAO-verhogingen. De sociale lasten en pensioenpremies laten een stijging zien door verandering van de grondslag. De overige personele lasten zijn €207.000 toegenomen ten opzichte van 2015. De dotatie aan de voorziening duurzame inzetbaarheid steeg met €65.000. De uitkeringen zijn €54.000 toegenomen tot €103.000.

### Afschrijvingen

Door de investeringen in het boekjaar 2016 van €1.679.000 zijn de afschrijvingen naar rato toegenomen.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn toegenomen met €70.000 vergeleken met het jaar 2015. Door de stijging van het aantal leerlingen zijn meer sportvelden en accommodatie gehuurd. Een hoger gasverbruik heeft geleid tot hogere energielasten.

### Overige lasten

De overige lasten zijn met €668.000 gestegen naar €4.186.000 in 2016. Deze stijging wordt door een paar grotere posten veroorzaakt, waaronder de Reprokosten door een dispuut met een leverancier uit het verleden ad 2015 €231.000. Daarnaast is de bijdrage aan de Samenwerkingsstichting gestegen met €275.000 enerzijds door stijging van de kosten anderzijds doordat het aandeel van Stichting CVO Apeldoorn gestegen is. Het boekenfonds laat een stijging van €154.000 zien door een verschuiving van verhuurbare boeken naar werkboeken. Kosten leermiddelen zijn toegenomen met €57.000 door toename leerlingen en het aanbieden van nieuwe opleidingen.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn met €16.000 afgenomen tot €9.000 door de lage rentestand.

**SAMENWERKINGSSTICHTING**

In onderstaande tabel wordt het financieel resultaat van de samenwerkingsstichting van de Veluwe Onderwijsgroep weergegeven.

	B2016	R2016	R2015	REALISATIE Δ'16-'15
<b>Resultaat</b>				
Boekhoudkundig	-	-	-	-
Genormaliseerd	-	-	-	-
<b>Baten</b>				
Rijksbekostiging	-	-	-	-
waarvan personele lumpsum	-	-	-	-
Overige overheidsbijdragen	-	-	-	-
Overige baten	4.144	4.547	3.971	14,5%
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	3.269	3.702	3.296	12,3%
Afschrijvingen	199	203	188	8,0%
Huisvestingslasten	195	192	190	1,1%
Overige instellingslasten	481	450	297	51,5%
<b>Financiële baten en lasten</b>	-	-	-	0,0%
<b>Eigen vermogen</b>	-	-	-	0,0%
<b>Personele kengetallen</b>				
Fte incl. Vervangingen	43,8	43,0	43,7	-1,5%
Fte excl. Vervangingen	43,8	42,1	41,8	0,8%
Personele lasten/personele lumpsum	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.
Personele lasten/ totale baten	79%	81%	83%	-1,9%
Salarislasten/fte	67,9	60,0	57,4	4,6%

bedragen x €1.000

### Overige baten

De overige baten betreffen hoofdzakelijk de doorbelasting van alle kosten van de samenwerkingsstichting aan de onderwijsstichtingen.

### Personele lasten

De personele lasten zijn ten opzichte van 2015 toegenomen met €406.000 naar €3.702.000 over 2016. De loon- en salariskosten liggen op een hoger niveau dan in 2015 als gevolg van de CAO-verhoging die in 2016 werd uitbetaald. Het gemiddeld aantal fte's ligt in 2016 iets hoger dan in 2015, echter onder het niveau van de begroting.

### Afschrijvingen

De stijging in de afschrijflasten wordt hoofdzakelijk bepaald door gestegen investeringen in hard- en software in 2016.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten liggen in lijn met 2015. De daling van de onderhoudslasten als gevolg van het wegvallen van de plaatsingskosten van de porto-cabins werd volledig gecompenseerd door een stijging van de huur- energie- en schoonmaaklasten.

### Overige instellingslasten

De overige lasten zijn toegenomen met €153.000 ten opzichte van vorig jaar. Dit komt met name voort door stijging van de advieskosten als gevolg van ingehuurde expertise en de kosten als gevolg van een dispuut met een leverancier.

# GOVERNANCE

IN 2016 ZIJN DE STATUTEN VAN ONZE STICHTINGEN AANGEPAST AAN NIEUWE WETTELIJKE VEREISTEN EN AAN DE CODE GOED ONDERWIJSBESTUUR VO. GOVERNANCE WORDT BINNEN DE VELUWSE ONDERWIJSGROEP BESCHREVEN AAN HAND VAN VIER COMPONENTEN. DEZE WORDEN HIERONDER TOEGELICHT. IN HET ONDERSTAANDE IS INHOUDELIJK GEEN WEZENLIJKE WIJZIGING TEN OPZICHTE VAN DE TOELICHTING IN HET FINANCIËLE JAARVERSLAG OVER 2015.

## TOEZICHT HOUDEN

De vier stichtingen hebben elk via een personele unie dezelfde raad van toezicht die periodiek overleg voert met het college van bestuur.

## HORizontaal EN VERTICAAL VERANTWOORDEN

Aansluitend bij de code Goed Onderwijs Bestuur VO heeft de Veluwe Onderwijsgroep een notitie Versterking Bestuurskracht opgesteld. Hierin maken wij onderscheid tussen de volgende stakeholders: prioritaire stakeholders (leerlingen en ouders), interne stakeholders (medewerkers) en externe stakeholders (overige groepen of personen die een belang hebben bij ons onderwijs en de doelen die wij gesteld hebben).

Verticaal wordt verantwoording afgelegd aan de Minister van OCW door het indienen van het bestuursverslag en het financiële jaarverslag. Daarnaast legt de Veluwe Onderwijsgroep horizontaal verantwoording af aan de omgeving waarbinnen het bestuur en de scholen opereren. In de medezeggenschapsraad wordt het bestuursverslag gepresenteerd en besproken. Voor leerlingen en ouders is

het bestuursverslag te downloaden van de website. Een bijdrage van leerlingen, ouders en personeel in het beleid van de scholen wordt gerealiseerd door gesprekken met de medezeggenschapsraad per school/organisatie-eenheid. De scholen gaan een dialoog aan met de belanghebbenden in hun omgeving. Dit zijn behalve leerlingen, ouders en medewerkers ook gemeenten, werkgevers, toeleverend onderwijs en vervolgonderwijs.

In 2016 hebben daarnaast estafettelunches en een rondetafelgesprek plaatsgevonden. Tijdens de eerste estafette-lunch zijn collega's uit de organisatie, zowel onderwijzend, als ondersteunend personeel, uitgenodigd voor een lunch met het college van bestuur. Deze medewerkers hebben vervolgens collega's voor de tweede lunch uitgenodigd. Het eerste rondetafelgesprek in 2016 ging over vitaliteitsbeleid. Alle collega's waren welkom om met CMT-leden en HRM-adviseurs aan de hand van stellingen in gesprek te gaan over duurzame inzetbaarheid. Zowel de estafettelunches als het rondetafelgesprek zijn positief geëvalueerd en zullen ook de komende jaren georganiseerd worden.

In 2016 heeft het college van bestuur gesproken met de fractievoorzitters van de grote politieke partijen in Apeldoorn. Daarnaast participeren het college van bestuur en de leden van het CMT in verschillende netwerken.

### **STUREN**

Aan de organisatie wordt sturing gegeven door het college van bestuur. In 2014 is het strategisch beleidsplan voor de periode 2014-2018 vastgesteld. Het voortgezet en het primair onderwijs hebben op basis daarvan concrete doelen geformuleerd in hun meerjarenbeleidsplan en het jaarplan. De managers van het servicebureau hebben onder leiding van de nieuwe directeur bedrijfsvoering een jaarplan 2017 geformuleerd, met daarin per afdeling een inventarisatie van de concrete dienstverlening aan college van bestuur, het centraal management team en de schooldirecties.

### **BEHEERSEN/PLANNING & CONTROL**

Met ingang van oktober 2015 is BDO de controlerend accountant van de Veluwe Onderwijsgroep. De interim controle die in 2016 is uitgevoerd geeft aan dat de interne beheersing in 2016 op goed niveau is. De significante processen binnen de groep zijn voldoende tot goed 'in control'.

De bottom up benadering van het begrotingsproces zorgt voor goed inzicht van baten en lasten. Er zijn in het opstellen van de begroting 2017 en verder stappen gezet in verdere kaderstelling vooraf. Dit krijgt zijn beslag in de kadernota. In het opstellen van de begrotingen is het meerjarenperspectief nog beter uitgewerkt en wordt de formatie op onze scholen sterker aangestuurd via ratio's en kengetallen. Naast kaderstelling op personeel is kaderstelling ontwikkeld

rondom de investeringsruimte om de afschrijvingslasten aanvaardbaar te houden. Extra aanleiding hiervoor is de uitvoering van onze strategische doelstelling beleid te formuleren hoe we met de verwachte krimp in de regio in zowel primair als voortgezet onderwijs omgaan. In 2016 is in de Planning & Controlcyclus, expliciet bij het opstellen van de kadernota en de begroting 2017, een duidelijke relatie gelegd met de strategische doelen van de Veluwe Onderwijsgroep.

Het meerjarenperspectief ten aanzien van het meerjarig onderhoud is verder doorontwikkeld. In 2016 is een herijking uitgevoerd aan de hand van een inventarisatie per pand. Aandachtspunten zijn de organisatie van inkoop en aanbestedingen. In 2016 is de structuur rondom inkoop en aanbesteding aangepast. Verdere implementatie en formalisatie van het inkoopbeleid wordt in 2017 nader uitgewerkt. Daarnaast adviseert de accountant om het strategisch ICT-beleid nader vorm te geven in 2017. Hiertoe wordt begin 2016 een beleidsdocument voor de inrichting van ICT en het te voeren beleid voor onderwijs en ICT opgesteld.

### **KLOKKENLUIDERSREGELING: VERTROUWENSPERSOON INTEGRITEIT**

De vertrouwenspersoon integriteit van de Veluwe Onderwijsgroep heeft in 2016 geen meldingen ontvangen.

## INTERNE CONTROLE EN BEHEERSING

Als onderdeel van het begrotingsproces wordt de risico-inventarisatie, waarin de financiële impact van risico's wordt aangegeven, jaarlijks bijgewerkt. De optelsom van alle bedragen leidt tot een indicatief benodigd eigen vermogen ter afdekking van de risico's van de organisatie. Binnen de stichting worden geen financiële instrumenten gebruikt ter afdekking van risico's in de bedrijfsvoering. Indien de stichting risico's loopt m.b.t. voorgenomen transacties worden deze apart vermeld. De stichting kent wel krediet-, rente- en liquiditeitsrisico's die hierna worden toegelicht.

### Kredietrisico

Het kredietrisico op debiteuren wordt periodiek ingeschat. Voor mogelijk niet inbare debiteuren wordt een voorziening gevormd die in mindering wordt gebracht op de uitstaande debiteuren.

### Renterisico

Het renterisico is beperkt omdat de stichting geen leningen heeft of kredietfaciliteiten bij de huisbankier. Over de aangehouden obligaties loopt de stichting een renterisico vanwege veranderingen in de marktwaarde. Het effectief rendement van de obligaties wordt periodiek getoetst.

### Liquiditeitsrisico

Risico's met betrekking tot de liquiditeit kunnen ontstaan door het projectmatige karakter van bepaalde activiteiten, waardoor het gebruik van operationele geldmiddelen kan variëren. De kaspositie van de stichting is in basis voldoende groot om schommelingen en incidentele tegenvallers op te kunnen vangen. De stichting beschikt echter niet over kredietfaciliteiten. In de continuïteitsparagraaf 2016 wordt een aantal nog te verbeteren beheersings- en controlemaatregelen genoemd en toegelicht.

## BELEID EN UITVOERING TEN AANZIEN VAN BELEGGEN

### EN BELENEN

De Veluwe Onderwijsgroep kent een treasurystatuut (laatste versie oktober 2010). Daarin is aangegeven dat de stichtingen zich zullen houden aan de vigerende regeling beleggen en belenen zoals deze door de overheid is vastgesteld. Dit statuut zal in 2017 beoordeeld en herijkt worden.

In de begroting is inmiddels een meerjarenperspectief opgenomen met betrekking tot de kasstroomontwikkelingen. Hierin wordt duidelijk in welke mate de financiële middelen en reserves dienen te worden gespaard of aangesproken.

## SOORTEN EN LOOPTIJDEN VAN BELEGGEN EN BELENEN

In het treasurystatuut zijn de randvoorwaarden vastgelegd betreffende de omgang met de liquide middelen. Over het verslagjaar 2016 voldoen alle vier stichtingen aan de regeling Beleggen en Belenen.

## VERSTERKING BESTUURSKRACHT

Het gekozen governance-model binnen de Veluwe Onderwijsgroep kent een eenhoofdig college van bestuur als bevoegd gezag en een raad van toezicht als interne toezichthouder. Het externe toezicht wordt voor zowel het primair als het voortgezet onderwijs verzorgd door de Onderwijsinspectie.

Naast het college van bestuur kent de organisatie ook een centraal managementteam (CMT) waarin de bestuurder met de algemeen directeuren PO en VO en de directeur bedrijfsvoering (allen met een ruim mandaat) als een bestuurscollege opereert en waardoor voor het eenhoofdige college van bestuur weerwoord en tegenmacht georganiseerd is in de overleg- en besluitvormingsstructuren.

Voorgenomen besluiten van het CMT die de stichtingen en/of de scholen betreffen, worden eerst ter consultatie aan de directie-overleggen voor het primair en het voortgezet onderwijs voorgelegd. In overleg met de medezeggenschapsraden is het tevens gewoonte de meeste beleidsstukken eerst in concept voor te leggen en met de input van de medezeggenschapsraden een definitief beleidsstuk vorm te geven.

De Veluwe Onderwijsgroep voldoet op dit moment aan alle wettelijke verplichtingen m.b.t. formele medezeggenschap. De twee VO-stichtingen kennen elk een eigen medezeggenschapsraad waarbij voor de christelijke scholen per school ook deelraden zijn ingesteld. De PO-stichting kent per school (met een eigen brin) een medezeggenschapsraad en op stichtingsniveau een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Het servicebureau kent een eigen medezeggenschapsraad. In het algemeen is de medezeggenschap in de Veluwe Onderwijsgroep goed in positie en wordt er constructief met elkaar gewerkt binnen de daarvoor geldende kaders.

Het uitgangspunt, zoals verwoord in diverse rapporten, dat besturen naast het belang van de eigen instelling ook het publieke belang moeten dienen, wordt door het CMT onderschreven. In dit kader zijn er sinds begin 2014 vaste overlegmomenten waarop de 'grote' schoolbesturen voor primair en voortgezet onderwijs in Apeldoorn (en omgeving) gezamenlijk onderwijszaken bespreken en wordt vanuit dit overleg ook regelmatig het overleg gevoerd met de gemeente Apeldoorn.

De Veluwe Onderwijsgroep hanteert de codes Goed Onderwijsbestuur VO. In het voor elke medewerker toegankelijke schoolveiligheidsplan van de Veluwe Onderwijsgroep zijn gedragscodes voor elke medewerker opgenomen.

Tevens bestaan voor de gehele organisatie onder andere de volgende beleidsdocumenten en vertrouwenspersonen:

- elektronische informatie- en communicatiemiddelenregeling incl. richtlijnen omgang met en gedragscode voor gebruik van sociale media
- klokkenluidersregeling
- klachtenregeling
- privacyreglement voor personeel en leerlingen
- vertrouwenspersonen
- vertrouwenspersoon integriteit

De leden van het CMT zijn regelmatig op de werkvloer (in de scholen en in de lessen) aanwezig en hebben daar veel contacten met de professionals. Afgelopen jaar heeft een vertegenwoordiging van de raad van toezicht in lijn met de code Goed Onderwijsbestuur gesproken met vertegenwoordigers van alle medezeggenschapsraden.

Onder alle betrokkenen binnen de Veluwe Onderwijsgroep worden tevredenheidsonderzoeken gehouden en alle directeuren en leden van het CMT nemen in het kader van hun functionerings- en beoordelingsgesprekken eens per drie jaar een 360 graden feedbackscan af.

## VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht heeft een wettelijke taak. Haar taken en bevoegdheden zijn beschreven in de statuten en het bestuursreglement van de in de Veluwse Onderwijsgroep deelnemende stichtingen. De raad ziet zichzelf als toezicht-houdend op en ondersteunend aan het college van bestuur.

De raad van toezicht heeft twee commissies:

### Financiële commissie

De financiële commissie adviseert de raad van toezicht over het financiële beleid van de stichtingen. De bevindingen van de commissie worden gerapporteerd aan de raad van toezicht.

### Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie adviseert de raad van toezicht over de invulling van de werkgeversrol ten aanzien van het college van bestuur. De remuneratiecommissie voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met het college van bestuur van de Veluwse Onderwijsgroep. De bevindingen van de commissie worden gerapporteerd aan de raad van toezicht.

## SAMENSTELLING

De raad bestaat uit vijf leden en is zodanig samengesteld dat verschillende expertises aanwezig zijn, zodat met een brede blik en vanuit verschillende invalshoeken het realiseren van de doelstellingen van de Veluwse Onderwijsgroep kan worden beoordeeld.

Er is bewust gekozen voor een zodanige samenstelling dat er leden zijn die vertrouwd zijn met het eigen van een onderwijsorganisatie en personen die met een eigen expertise vanuit andere sectoren en het bedrijfsleven naar een onderwijsorganisatie kijken. Bij alle leden bestaat grote affiniteit met het onderwijs, de mensen die er werken en de ouders en leerlingen die voor onze scholen hebben gekozen.

### Wijziging voorzitter

2016 was het laatste jaar voor de heer J.J.W. Esmeijer als voorzitter van de raad van toezicht. De heer Esmeijer heeft zich volgens de Code Goed Onderwijsbestuur toegestaan twee termijnen van vier jaar volledig voor de Veluwse Onderwijsgroep ingezet. Hij was sinds het ontstaan van de Veluwse Onderwijsgroep in 2009 de eerste voorzitter van de raad van toezicht voor de vier stichtingen van de Veluwse Onderwijsgroep. Als voorzitter heeft hij een belangrijke verbindende rol gehad bij het samenvoegen van de raad van toezicht van de stichting CVO en de Veluwse Scholengroep. Daarnaast was de heer Esmeijer lid van de remuneratiecommissie.

De leden van de raad van toezicht hebben conform de statuten het recht om uit hun midden een voorzitter te kiezen. Van dat recht hebben zij gebruik gemaakt; de heer P.C.A. van Dongen is per 1 januari 2017 tot voorzitter verkozen. Inmiddels wordt een nieuw lid geworven en de verwachting is dat in het voorjaar de raad weer voltallig zal zijn.



## ROOSTER VAN AFTREDEN EN NEVENFUNCTIES

In onderstaand schema staat voor alle leden van de raad van toezicht wat de datum is om af te treden, of een lid herbenoembaar is, wat de hoofdbetrekking is van het betreffende lid en wat de nevenfuncties zijn.

MW. ANNA BAKKER
<b>DATUM VAN AFTREDEN</b> 1 januari 2018
<b>HERBENOEMBAAR</b> 1 keer
<b>HOOFDBETREKKING</b> Onderwijsmanager IPS HAN Nijmegen
<b>NEVENFUNCTIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht Veluwe Onderwijsgroep (op bindende voordracht van de medezeggenschap)</li><li>• Lid raad van toezicht Conrisq groep (vicevoorzitter)</li><li>• Voorzitter raad van toezicht installatiewerk Midden Nederland</li></ul>

DHR. PETER VAN DONGEN
<b>DATUM VAN AFTREDEN</b> 1 juni 2018
<b>HERBENOEMBAAR</b> 1 keer
<b>HOOFDBETREKKING</b> Voorzitter college van bestuur Hogeschool van Hall Larenstein
<b>NEVENFUNCTIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vicevoorzitter raad van toezicht Veluwe Onderwijsgroep</li><li>• Lid bestuur Stichting Kennisintensief Innovatief Ondernemerschap Gelderland (SKOIOG)</li><li>• Lid bestuur (penningmeester) Stichting Steun Bosbouw en Cultuurtechnisch Onderwijs (BCO)</li></ul>

DHR. HANS ESMEIJER
<b>DATUM VAN AFTREDEN</b> 1 januari 2017
<b>HERBENOEMBAAR</b> nee
<b>HOOFDBETREKKING</b> Gepensioneerd/zzp'er
<b>NEVENFUNCTIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter raad van toezicht Veluwe Onderwijsgroep</li><li>• Voorzitter raad van commissarissen Inclusief Groep, sociale werkvoorziening voor de Noord Veluwe te Nunspeet</li><li>• Voorzitter vereniging het Gelders Genootschap</li><li>• Vicevoorzitter raad van toezicht Stichting het Gelders Orkest</li><li>• Voorzitter Stichting Villa Mondriaan Winterswijk</li><li>• Voorzitter Adviescommissie</li></ul>

MW. BARBARA LEMSTRA
<b>DATUM VAN AFTREDEN</b> 1 oktober 2019
<b>HERBENOEMBAAR</b> 1 keer
<b>HOOFDBETREKKING</b> Zelfstandig ondernemer
<b>NEVENFUNCTIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht Veluwe Onderwijsgroep</li><li>• Lid raad van toezicht Verian</li><li>• Voorzitter Coöperatieraad van de Apeldoornse lokale energiemaatschappij en beweging De A</li></ul>
MW. EVERIEN SLIJKHUIS
<b>DATUM VAN AFTREDEN</b> 1 oktober 2019
<b>HERBENOEMBAAR</b> 1 keer
<b>HOOFDBETREKKING</b> International Controller Veco B.V.
<b>NEVENFUNCTIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht Veluwe Onderwijsgroep</li><li>• Lid raad van Commissarissen Stovec Industries Limited in India</li></ul>

## INFORMATIE UITWISSELING

Door middel van periodieke schriftelijke en mondelinge informatie-uitwisseling met het college van bestuur blijft de raad van toezicht nauw betrokken bij de beleids- en beheersprocessen van de Veluwe Onderwijsgroep. Daarnaast ontvangt de raad van toezicht informatie vanuit de overleggen met de accountant, tijdens contacten met bovenschoolse medezeggenschapsraad, de directeuren en bij werkbezoeken van individuele leden aan scholen.

## VERGADERINGEN EN VERRICHTE WERKZAAMHEDEN

De raad van toezicht is in 2016 vier keer bijeengekomen tijdens de reguliere vergaderingen. De raad vergadert altijd met het college van bestuur. Tijdens de vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde gekomen, zowel in meningsvormende als besluitvormende zin:

- jaarrekeningen 2015 van de vier stichtingen
- managementletter 2015 van de accountant
- jaarrekeningen 2015 van de vier stichtingen
- accountantsverslag 2015 van de accountant
- drie voortgangsrapportages over tussentijdse resultaten 2016
- bestuursverslag 2015
- kadernota 2017
- begroting 2017 van de vier stichtingen
- onderwijskwaliteit
- convenant aanmelding en toelating
- actualisatie statuten vier stichtingen
- notitie Duurzaam investeren in onderwijshuisvesting in Apeldoorn
- notitie externe scan organisatie Veluwe Onderwijsgroep
- profielschets en procedure voorzitter raad van toezicht
- ontwikkeling samenwerking SO- en SBO-besturen in Apeldoorn

Aanvullend op de reguliere vergaderingen zijn er twee informele bijeenkomsten geweest, genaamd 'Benen Op Tafel'. Tijdens deze overleggen zijn de thema's leiderschap en kwaliteitsbeleid met elkaar besproken in aanwezigheid van direct betrokkenen van binnen en buiten de organisatie.

De financiële commissie bestond in 2016 uit mevr. Slijkhuis en dhr. Van Dongen. Deze vergaderde in het afgelopen jaar zes keer met de voorzitter college van bestuur, het hoofd financiën en de directeur bedrijfsvoering.

Naast de jaarstukken als begrotingen en jaarrekeningen heeft de financiële commissie zich beziggehouden met de voortgangsrapportages, de financiële kadernota, de managementletter 2015 en het rapport van de control-groep over de bedrijfsvoering in het servicebureau.

De remuneratiecommissie bestaat uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de raad van toezicht. In een startgesprek worden doelen en ambities voor het komend jaar afgesproken, tussentijds wordt de voortgang besproken en tegen het einde van het jaar vindt een beoordelingsgesprek plaats.

Jaarrekeningen en begrotingen:

- In 2016 is de managementletter over 2015 opgesteld door de nieuwe accountant BDO. De accountant constateert het volgende wat de hoofdlijn betreft: "Wij concluderen dat de interne beheersing van de Veluwe Onderwijsgroep in 2015 op goed niveau is. De nauwkeurigheid en het realiteitsgehalte van de begroting verdient aandacht." Verder meldt de accountant geen bevindingen met een hoog risico en een hoge impact.

- De externe accountant heeft in opdracht van de raad van toezicht de jaarrekeningen 2015 van de stichtingen gecontroleerd en daarbij een goedkeurende accountantsverklaring afgegeven. In de vergadering van de financiële commissie van 31 mei 2016 zijn het accountantsverslag en de jaarrekeningen in aanwezigheid van de externe accountant besproken. De financiële commissie heeft de jaarrekeningen met een positief advies ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd en vervolgens zijn deze goedgekeurd. Te constateren valt dat in een krimpende markt (demografische ontwikkelingen laten een daling van de leerlingaantallen zien in de regio Apeldoorn) de scholen van de Veluwe Onderwijsgroep het goed doen. Dit zorgt ook voor de nodige financiële stabiliteit. Onze accountant meldt in het verslag over 2015 dat de Veluwe Onderwijsgroep een gezonde financiële positie heeft en de significante processen voldoende tot goed beheerst.
- De begrotingen 2017 zijn in november 2016 vastgesteld door het college van bestuur. In december 2016 heeft de financiële commissie deze uitgebreid besproken en met een positief advies ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd. In de vergadering van de raad van toezicht van december 2016 zijn de begrotingen goedgekeurd.
- De begrotingen voor het boekjaar 2017 van de vier onder de Veluwe Onderwijsgroep vallende stichtingen zijn door de raad goedgekeurd. De begrotingen worden door het college van bestuur opgesteld en vastgesteld alvorens deze ter goedkeuring aan de raad van toezicht worden voorgelegd. De kadernota die de basis vormt voor de begrotingen was voor 2017 met scherpere kaders geformuleerd en bevatte een positieve rendementseis voor de begrotingen van de onderwijsstichtingen. In de begrotingen is voldaan aan de rendementseisen.

- De raad van toezicht heeft ieder kwartaal een voortgangsrapportage over de resultaten en prognoses ontvangen en besproken met het college van bestuur. Afwijkingen van de begroting worden tijdig gesignaleerd zodat het beleid tussentijds kan worden bijgesteld en verrassingen aan het eind van het jaar worden voorkomen. Een belangrijk instrument voor de raad is ook de managementletter over de interim controle van de accountant.

#### **WERKGEVERSROL**

De raad van toezicht is de formele werkgever van het college van bestuur. De raad benoemt, schorst en ontslaat de leden van de het college van bestuur en bepaalt tevens uit hoeveel leden het college van bestuur bestaat. In het afgelopen jaar is er geen wijziging gekomen in de samenstelling of rechtspositie van het college van bestuur.

De raad van toezicht stelt het honorarium en de vergoeding van de bestuurder vast. In het systeem van functioneringsgesprekken bespreekt de remuneratiecommissie het functioneren van het college van bestuur, in casu het enige lid en voorzitter van het college van bestuur Wim Hoetmer. De voorzitter van de raad van toezicht heeft maandelijks werkoverleg met de voorzitter college van bestuur.

#### **ADVIESROL**

De leden van de raad van toezicht hebben een klankbordrol vervuld voor het college van bestuur rondom processen ter verdere verbetering van de bedrijfsvoering van de Veluwe Onderwijsgroep.

## EVALUATIE RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht evalueert ieder jaar het eigen functioneren. De voorzitter houdt met ieder lid afzonderlijk een evaluatiegesprek. De uitkomsten worden geanonimiseerd op schrift gesteld en plenair besproken.

Eens in de drie jaar ondergaat de raad een evaluatie met externen. Dat is in 2017 weer aan de orde, een jaar later dan gepland. De raad van toezicht heeft namelijk, gezien de recente wisselingen in de raad, besloten dat het beter is om de evaluatie te laten plaatsvinden als alle leden ten minste een jaar kunnen terugkijken op het functioneren van de individuele leden en de raad als geheel.

## VERGOEDINGEN

De leden van de raad van toezicht ontvingen in 2016 gezamenlijk een vergoeding van €24.300. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar het WNT-model in de paragraaf personeelslasten.

## AANDACHTSPUNTEN 2017

De raad van toezicht heeft in 2017 met name de volgende onderwerpen als aandachtspunt:

- De ontwikkelingen van strategisch ICT-beleid.
- De ontwikkelingen van strategisch personeelsbeleid.
- De versterking van de kwaliteit van de dienstverlening door het servicebureau mede op basis van een in 2016 uitgevoerde evaluatie.
- De verdere versterking van systematisch kwaliteitsbeleid binnen de Veluwe Onderwijsgroep.

## MEDEZEGGENSCHAP

Elke stichting heeft zijn eigen medezeggenschapsorgaan. Deze raden zijn een belangrijke gesprekspartner. Zij overleggen met het bevoegd gezag volgens de vigerende reglementen. Formeel geeft de medezeggenschapsraad advies of instemming m.b.t. voorgenomen besluiten van het bevoegd gezag. Daarnaast is afgesproken om de medezeggenschap meer actief te betrekken bij het ontwikkelen van beleid. Sinds 2014 overleggen vertegenwoordigers van de afzonderlijke medezeggenschapsorganen jaarlijks met de raad van toezicht.

## GMR PO

In de GMR SKPOOV is de medezeggenschapsraad van elke VOG PO-school vertegenwoordigd. Vijftien leden zijn door de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraden gekozen, en vijftien leden door de oudergeleding van de medezeggenschapsraden. In 2016 heeft de GMR SKPOOV tijdens vijf vergaderingen in een open en positief-kritisch dialoog met het bevoegd gezag een aantal belangrijke beleidsthema's besproken. Belangrijke dossiers waren de invoering van het overlegmodel, het continuo-rooster en goed werkgeverschap.

Met betrekking tot goed werkgeverschap heeft de GMR meegedacht in de totstandkoming van het actieplan goed werkgeverschap. De GMR heeft ingestemd met het voorstel om uit het vervangingsfonds te treden en over te gaan tot eigen risicodragerschap. Ook monitorde de GMR de ontwikkelingen rond vervanging van zieke werknemers. Nieuwe wetgeving op dat gebied had consequenties voor de mogelijkheden tot vervanging. Het belang was om de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden. Via een flexibele schil en een invalpool is hierin voorzien.

### MR SKVOAO

De MR van het Veluws College bestaat in 2016 uit 17 leden waarvan acht personeelsleden, zes ouders en een leerling. Er zijn daarnaast twee posities vacant waarvan een positie voor een ouder en drie voor een leerling. De MR van het Veluws College heeft zes keer constructief vergaderd met het bevoegd gezag. Er is gesproken over de uitvoering van het individueel keuzebudget zoals dat is vastgelegd in de CAO, de begroting, opzetten van deelraden, vitaliteitsplannen, sportacademie, Onze Wereld, uitbetaling uren OOP en nieuwe leerrichtingen binnen de verschillende scholen van het Veluws College.

### GMR STICHTING CVO APELDOORN

De GMR CVO bestaat uit 14 leden waarvan tien personeelsleden en vier ouders. Helaas bleef in dit schooljaar een aantal plaatsen in de raad onbezet. Zo lukte het niet om voldoende kandidaten te werven die namens de ouders en leerlingen in de raad wilden participeren. Er is in 2016 zeven maal vergaderd. Tussendoor zijn er overlegmomenten tussen de (P)GMR leden onderling en zijn er leden van de (P)GMR die zitting hebben in diverse werkgroepen, o.a. Taakbeleid OP en OOP. Een veelvoud van onderwerpen is aan de orde geweest. Jaarlijks terugkerende cycli van vaste onderwerpen zoals begrotingen, vakantierooster, financiële kadernota, jaarverslagen etc. Specifieke onderwerpen waren het schoolveiligheidsplan, de evaluatie van de regeling individueel keuzebudget, de Lenteschool, Convenant leerlingstromen en Transitiebeleid-Vitaliteitsbeleid.

Samen met het bevoegd gezag en met de directeurs van de drie CVO-scholen is er ook een ambitiegesprek gehouden onder leiding van CNVO. In dit ambitiegesprek kwam o.a. vanuit het bevoegd gezag naar voren dat het de intentie

is om al in een vroegtijdig stadium medezeggenschap te betrekken bij te ontwikkelen beleidsplannen. Door de medezeggenschap aan de voorkant van het proces mee te nemen, kunnen we samen zorgen voor een betere manier van beleidsontwikkeling en besluitvorming. Daarnaast had het ambitiegesprek als doel om te kijken hoe het bevoegd gezag en de GMR komen tot een samenwerking die zorgt voor een goede invulling van medezeggenschap. Het ambitiegesprek krijgt in 2017 een vervolg.

### MR SST

Tot begin november bestond de MR, ondanks verwoede pogingen van de MR zelf en van de opgerichte werkgroep MR, maar uit één persoon. De MR voelde zich niet genoeg gemandateerd om daadwerkelijk op te treden als medezeggenschapsraad. Voor zover noodzakelijk is er ingestemd met diverse zaken om de voortgang van bepaalde processen binnen de organisatie niet te blokkeren.

Als lid van de benoemingsadviescommissies is er in 2016 veel aandacht besteed aan de benoemingsprocedures voor de functies van manager ICT, manager P&O en directeur bedrijfsvoering. In 2016 waren de uitbetaling van de verlofuren en de overuren belangrijke thema's.

In de laatste twee maanden van het jaar zijn na een verkiezing twee medewerkers benoemd als secretaris en lid van de MR van het servicebureau. De laatste periode van 2016 zijn intensieve gesprekken gevoerd met de directeur bedrijfsvoering om de invulling en werking van de MR verder vorm te geven.

# CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

**DE STICHTINGEN BINNEN DE VELUWSE ONDERWIJSGROEP ZIJN FINANCIËEL GEZOND. DE FINANCIËLE KENGETALLEN VAN DE ONDERWIJSSICHTINGEN VALLN BINNEN DE KADERS ZOALS DEZE DOOR HET MINISTERIE VAN OCW ZIJN OPGESTELD. DE VELUWSE ONDERWIJSGROEP HEEFT WEL TE MAKEN MET MIDDELLANGE TERMIJNONTWIKKELINGEN DIE DRUK ZETTEN OP EEN GEZONDE EXPLOITATIE.**

Extern zijn dit de demografische ontwikkelingen waardoor het leerlingenaantal tijdens de komende planperiode zal dalen. Daarnaast heeft het Veluws College te maken met de nasleep van een slechte beoordeling uit 2014, wat de komende jaren door blijft werken in de leerlingenaantallen. De wijzigingen in de CAO en pensioenpremies worden niet volledig gedekt vanuit de bekostiging, waardoor meer druk op de personele inzet en kosten wordt gelegd.

Interne ontwikkelingen betreffen het vormgeven van de huisvesting op scholen. Daar zien we verschillende bewegingen. Aan de ene kant kennen we scholen waar nog ruimte is voor meer leerlingen. Aan de andere kant kennen we scholen die vol zijn gelopen de afgelopen jaren. Het onderhoud van de gebouwen trekt, vanwege de ouderdom van de panden een financiële wissel op de exploitatie.

Door de introductie van kwaliteit binnen de PDCA-cyclus is er een additionele, structurele sturingsmogelijkheid ontstaan, zodat er niet alleen vroegtijdig kan worden bijgestuurd maar vooral ook beleid aan de voorkant kan worden gemaakt.

In financiële zin zullen de begrotingen op schoolniveau de komende jaren worden gekoppeld aan de jaarplannen die op hun beurt weer aansluiten op de beleidsplannen voor het VO en PO, die een vertaling zijn van het strategisch beleidsplan van de Veluwe Onderwijsgroep.

Het servicebureau zal zich de komende jaren daarbij ontwikkelen tot een efficiënte beheerorganisatie van de beschikbare middelen én een organisatie die meehelpt om de scholen naar het gewenste niveau te krijgen op alle vlakken van de bedrijfsvoering.

## LEERLINGENAANTALLEN

### PRIMAIR ONDERWIJS

Ondanks de demografische ontwikkelingen laat ons primair onderwijs een stabiele ontwikkeling zien van het aantal leerlingen voor de komende jaren.

PRIMAIR ONDERWIJS	R2016	B2017	B2018	B2019
LEERLINGEN OP TELDATUM 1 OKTOBER	3.435	3.436	3.420	3.425

Tot 2020 wordt in de gemeente Apeldoorn een daling van 4% verwacht. De prognoses voor de gemeente Epe (geldend voor drie van onze scholen) laten tot 2020 een daling van het leerlingenaantal zien van 3,1%.

Met de andere besturen wordt pro-actief overlegd over de mate waarin en de wijze waarop onderwijsvoorzieningen in stand kunnen worden gehouden. Samenwerking in plaats van stevige concurrentie is daarbij een uitgangspunt.

### VOORTGEZET ONDERWIJS

Het Veluws College laat de komende jaren een terugloop van het aantal leerlingen zien.

SKVVOAO	R2016	B2017	B2018	B2019
LEERLINGEN OP TELDATUM 1 OKTOBER	3.892	3.705	3.551	3.486

• Exclusief VAVO

Dit varieert wel per vestiging. In 2017 wordt naar verwachting de nieuwbouw van Twello opgeleverd voor een capaciteit van ongeveer 370 leerlingen. Cortenbosch heeft te kampen met het na-ijlen van een zwakke beoordeling in 2014. De verwachting is dat het aantal aanmeldingen vooralsnog laag zal blijven, ondanks dat de school inmiddels het basisarrangement heeft. Dit effect loopt de komende vier jaren door en

heeft gevolgen voor het personeel. Dit zal moeten worden gereduceerd. We proberen dit op te vangen met mobiliteit binnen en tussen de stichtingen.

CVO	R2016	B2017	B2018	B2019
LEERLINGEN OP TELDATUM 1 OKTOBER	3.892	3.705	3.551	3.486

• Exclusief VAVO

Het leerlingenaantal van Stichting CVO Apeldoorn laat een stabiele lijn zien. De verwachting is dat het leerlingenaantal richting 2019 iets daalt als gevolg van de demografische ontwikkelingen. Sprengeloo heeft in 2015 en 2016 een forse groei gekend, wat qua beheersing het nodige vraagt om de continuïteit en kwaliteit te borgen. Door de groei van het leerlingenaantal bij het Christelijk Lyceum is inzet van een tijdelijke nevenvestiging noodzakelijk.

## PERSENELE BEZETTING

Voor het formatieproces is een goede inschatting van de ontwikkeling van het aantal leerlingen onontbeerlijk. Voor het VO is deze in het RPO (regionaal plan onderwijsvoorzieningen) uitgewerkt per school en schoolsoort voor de komende jaren. Dit biedt voor de betrokken besturen de afgestemde gegevens op basis waarvan afspraken gemaakt kunnen worden. In 2015 is deze verkenning geweest.

Binnen de scholen is daarbij een combinatie gemaakt met de beschikbare huisvesting van onze locaties. Daaruit blijkt dat de te verwachten instroom gecombineerd kan worden met de beschikbare ruimte. Op dit moment zijn er echter een aantal knelpunten. Met name het Christelijk Lyceum kent teveel leerlingen voor de beschikbare vierkante meters waardoor reeds wordt uitgeweken naar Veluws College Cortenbosch. Het Veluws College Walterbosch maakt gebruik van een aantal lokalen in een voormalige basisschool. Cortenbosch zal, gezien de huidige ontwikkelingen,



voldoende meters hebben op de hoofdlocatie. Met ingang van 2017 zal er geen gebruik meer gemaakt worden van de nevenvestiging. Op deze locatie zal de overloop van het Christelijk Lyceum gehuisvest worden.

Intern gebruiken de scholen Foleta als planningsprogramma. In 2016 zijn er stappen gezet om binnen het VO te komen tot verdergaande standaardisatie van de inrichting van het systeem en de gebruikte uitgangspunten (functioneel beheer). Bij dit laatste moet gedacht worden aan het taakbeleid, verwerking van het persoonlijk budget en het toepassen van opslagfactoren. Voor de komende jaren staat verdere ontwikkeling op de agenda voor een efficiënte inzet van ons onderwijzend personeel.

Voor het PO zijn aanpassingen aan deze applicatie gedaan om recht te doen aan de afspraken vanuit de CAO. Ook in het PO zal Foleta worden doorontwikkeld. Standaardisatie van de inrichting en invulling is ook hier het doel.

Binnen zowel het primair onderwijs als het voortgezet onderwijs wordt de formatie getoetst aan het aantal leerlingen. Er gelden ratio's voor het aantal leerlingen per fte per functiecategorie. Afhankelijk van het type onderwijs is sprake van differentiatie. Hierbij is een directe relatie te leggen met de wijze van financiering.

## PRIMAIR ONDERWIJS

Het aantal management/directie fte's stijgt licht ten opzichte van de realisatie van 2016. Dit is het gevolg van vacatures die gedurende 2016 zijn ingevuld. Het aantal fteonderwijzend personeel is de komende jaren aangepast aan de in het PO gehanteerde ratio leerlingen per OP. De kwaliteit blijft hierbij op orde, mede door de ondersteuning vanuit de IB'ers.

KENGETAL	R 2016	B 2017	B 2018	B 2019
<b>Personele bezetting in fte</b>				
• Management/directie	20,79	22,10	22,10	22,10
• Onderwijzend personeel	170,60	168,10	161,40	158,30
• Overige medewerkers	8,75	9,40	9,40	9,40

Naast de reguliere inzet kent het PO ook een samenwerking met de Felua-groep voor de facilitaire ondersteuning op alle scholen. Hieronder valt schoonmaak maar ook (beperkte) ondersteuning in de rol van conciërges. Deze samenwerking is gestart in mei 2015 en heeft geleid tot een grote mate van tevredenheid van de schoonmaak van de scholen. Met de inzet van deze groep medewerkers voldoet de stichting ruimschoots aan de gestelde doelen van de participatiewet.



## SKVOAO

KENGETAL	R 2016	B 2017	B 2018	B 2019
<b>Personele bezetting in fte</b>				
• Management/directie	12,37	12,59	12,00	12,00
• Onderwijzend personeel	242,13	224,95	216,37	215,64
• Overige medewerkers	64,26	61,81	52,69	51,90

De managementlaag daalt in 2018 licht als gevolg van de afspraken over de directiestructuur in Twello. Het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel daalt als gevolg van de daling van de leerlingenaantallen. In 2016 is de mobiliteit op gang gebracht en is een aantal medewerkers gedetacheerd richting Stichting CVO Apeldoorn. Dit heeft geleid tot positieve ervaringen, waarbij medewerkers richting de toekomst zekerheid op werk houden.

## Stichting CVO Apeldoorn

KENGETAL	R 2016	B 2017	B 2018	B 2019
<b>Personele bezetting in fte</b>				
• Management/directie	11,85	11,50	11,50	11,50
• Onderwijzend personeel	218,44	225,76	223,93	218,73
• Overige medewerkers	49,60	50,42	50,25	50,02

Het aantal fte stijgt met de ontwikkeling van het aantal leerlingen.

## Samenwerkingsstichting

KENGETAL	R 2016	B 2017	B 2018	B 2019
<b>Personele bezetting in fte</b>				
• Management/directie	1,90	2,00	2,00	2,00
• Onderwijzend personeel	0,00	0,00	0,00	0,00
• Overige medewerkers	38,24	41,70	41,70	41,70

De bezetting van de samenwerkingsstichting bestaat formatief uit het servicebureau en het college van bestuur. De inzet vanuit het servicebureau wordt doorbelast naar de scholen op basis van het aantal fte's van de onderwijsstichtingen. Mede als gevolg van het effectiviteitsonderzoek zal de dienstverlening vanuit het servicebureau en de samenwerking met de scholen doorontwikkeld worden.

## MEERJARENBEGROTING: BALANS

## ALGEMEEN

De onderwijsstichtingen binnen de Veluwe Onderwijsgroep zijn gezonde stichtingen. Dat blijkt uit de kengetallen in het jaarverslag, zoals weerstandsvermogen, solvabiliteit en liquiditeit. De komende jaren zal gestuurd worden op een liquiditeitsratio van 1.0 en een weerstandsvermogen en solvabiliteit die overeenkomen met het risicoprofiel en de geïnventariseerde risico's van de individuele stichtingen.

## PRIMAIR ONDERWIJS

In vergelijking met de VO-stichtingen zijn de beschikbare middelen in het PO beperkt. De ambities zijn echter onverminderd sterk. Zo zal de komende jaren op diverse terreinen worden geïnvesteerd. Dit zal onder andere zichtbaar worden in de toename van de investeringen op ICT-gebied. Dit betreft niet alleen het technische gebied, maar met name ook investeringen in lesmethodes. Op huisvestingsterrein zijn er de komende jaren middelen nodig. Er is sprake van

nieuwbouw in de gemeente Brummen in 2017 waarvoor wij middelen moeten reserveren in de meerjarenplanningen zodat deze op termijn beschikbaar zijn. De verwachting is dat de bekostiging door de gemeente niet voldoende zal zijn om de inrichting van het interieur en buitenterrein op het door ons gewenste niveau te krijgen. Voor de PO-scholen Eloy, de Schakel Donken en de Krugerstee wordt met de gemeentes gesproken over mogelijke herhuisvesting.

## MEERJARENBEGROTING BALANS SKPOOV

	ULTIMO R2016	ULTIMO B2017	ULTIMO B2018	ULTIMO B2019
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	3.152	3.412	3.876	3.987
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>3.152</b>	<b>3.412</b>	<b>3.876</b>	<b>3.987</b>
<b>Vlottende activa</b>	<b>3.409</b>	<b>2.639</b>	<b>2.309</b>	<b>2.206</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>6.561</b>	<b>6.051</b>	<b>6.185</b>	<b>6.193</b>
<b>Eigen Vermogen</b>				
Algemene reserve	3.383	3.317	3.439	3.434
Bestemmingsreserve publiek	576	618	618	618
Bestemmingsreserve privaat	93	92	92	92
	<b>4.052</b>	<b>4.027</b>	<b>4.149</b>	<b>4.144</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>161</b>	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>140</b>
<b>Kortlopende Schulden</b>	<b>2.348</b>	<b>1.909</b>	<b>1.909</b>	<b>1.909</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>6.561</b>	<b>6.051</b>	<b>6.185</b>	<b>6.193</b>

bedragen x €1.000

## VOORTGEZET ONDERWIJS

De komende jaren moet, gezien de ontwikkeling van de leerlingenaantallen, het investeringsniveau aangepast worden zodat het afschrijvingsniveau niet tot structureel onaanvaardbare lasten leidt. Het resultaat van deze beleidskeuze is dat de materiele vaste activa in de komende jaren stabiel blijven. Om de liquiditeit op orde te houden, zijn voor de jaren 2016 en 2017 rendementseisen opgenomen om een buffer te creëren. Door de krimp bij het Veluws College

Cortenbosch is ultimo 2015 een bestemmingsreserve personeel gevormd. Door interne mobiliteit is in 2016 deze reserve vrijwel niet aangewend, de verwachting is dat dit in 2017 zal plaatsvinden.

## MEERJARENBEGROTING BALANS SKVOAO

	ULTIMO R2016	ULTIMO B2017	ULTIMO B2018	ULTIMO B2019
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	10.564	9.432	9.396	9.486
<b>Totaal vaste activa</b>	10.564	9.432	9.396	9.486
<b>Vlottende activa</b>	4.574	5.427	5.948	5.961
<b>Totaal activa</b>	<b>15.138</b>	<b>14.859</b>	<b>15.344</b>	<b>15.447</b>
<b>Eigen Vermogen</b>				
Algemene reserve	8.900	9.035	9.449	9.482
Bestemmingsreserve publiek	896	896	871	846
Bestemmingsreserve privaat	212	210	210	210
	<b>10.008</b>	<b>10.141</b>	<b>10.530</b>	<b>10.538</b>
<b>Voorzieningen</b>	628	547	643	738
<b>Kortlopende Schulden</b>	4.502	4.171	4.171	4.171
<b>Totaal passiva</b>	<b>15.138</b>	<b>14.859</b>	<b>15.344</b>	<b>15.447</b>

bedragen x €1.000

Stichting CVO Apeldoorn kent een grote bestemmingsreserve personele voorzieningen. Deze is in het verleden opgezet om personele mutaties op te kunnen vangen. Gezien de ontwikkelingen in de afgelopen jaren is hiervan gebruikgemaakt. De komende jaren kan er door de stabilisatie en verwachte

toename van het aantal leerlingen weer geïnvesteerd worden in de scholen. Hierbij wordt echter wel gekeken naar de financierbaarheid van de afschrijvingen in de toekomst, in het licht van de krimp in leerlingenaantallen.

### MEERJARENBEGROTING BALANS CVO

	ULTIMO R2016	ULTIMO B2017	ULTIMO B2018	ULTIMO B2019
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	6.139	6.862	7.284	7.684
<b>Totaal vaste activa</b>	6.139	6.862	7.284	7.684
<b>Vlottende activa</b>	3.228	3.372	3.713	3.754
<b>Totaal activa</b>	<b>9.367</b>	<b>10.234</b>	<b>10.997</b>	<b>11.438</b>
<b>Eigen Vermogen</b>				
Algemene reserve	4.421	4.572	5.204	5.516
Bestemmingsreserve publiek	-	-	-	-
Bestemmingsreserve privaat	711	711	711	711
	<b>5.132</b>	<b>5.283</b>	<b>5.915</b>	<b>6.227</b>
<b>Voorzieningen</b>	741	910	1.040	1.170
<b>Kortlopende Schulden</b>	3.494	4.041	4.041	4.041
<b>Totaal passiva</b>	<b>9.367</b>	<b>10.234</b>	<b>10.996</b>	<b>11.438</b>

bedragen x €1.000

## SAMENWERKINGSSTICHTING

De samenwerkingsstichting wordt gefinancierd door de onderwijsstichtingen. Omdat risico's worden afgedekt door de onderwijsstichtingen wordt er geen eigen vermogen

opgebouwd. De vaste activa stijgen als gevolg van investeringen in ICT-beveiliging en -uitbreiding en het door ontwikkelen van softwarepakketten om te komen tot administratieve lastenverlichting.

### MEERJARENBEGROTING BALANS SAMENWERKINGSSTICHTING

	ULTIMO R2016	ULTIMO B2017	ULTIMO B2018	ULTIMO B2019
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	555	978	1.016	1.043
<b>Totaal vaste activa</b>	555	978	1.016	1.043
<b>Vlottende activa</b>	943	382	360	348
<b>Totaal activa</b>	<b>1.498</b>	<b>1.360</b>	<b>1.376</b>	<b>1.391</b>
<b>Eigen Vermogen</b>				
Algemene reserve	-	-	-	-
Bestemmingsreserve publiek	-	-	-	-
Bestemmingsreserve privaat	-	-	-	-
	-	-	-	-
<b>Voorzieningen</b>	84	72	88	103
<b>Kortlopende Schulden</b>	1.414	1.288	1.288	1.288
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.498</b>	<b>1.360</b>	<b>1.376</b>	<b>1.391</b>

bedragen x €1.000

## **MEERJARENBEGROTING: BATEN EN LASTEN**

In de meerjarenbegrotingen van de VO-stichtingen is gewerkt met de indexaties van de bekostigingsparameters zoals deze worden bekendgemaakt door de VO-raad. Een variant hiervan is ook van toepassing voor gegevens vanuit de PO-raad. Een aparte positie nemen de middelen uit het herfstakkoord uit 2013 in. Deze middelen zijn toegevoegd aan een bestemmingsreserve die in de komende jaren wordt benut door de geplande bestedingen die zijn opgenomen in de begrotingen of via een tussentijdse business case zijn

ingediend en voorgelegd aan de raad van toezicht. Wel wordt hierbij een verband gelegd met de liquiditeitspositie van de stichtingen. Het benutten van deze gemarkeerde middelen moet immers geen financiële risico's inhouden. Het incidentele karakter van deze middelen betekent ook dat deze alleen incidenteel kunnen worden ingezet.

Voor de VO-stichtingen is nog niet bekend wat de effecten zijn van de voorgenomen vereenvoudiging van de bekostiging. Het model is ten tijde van het opstellen van deze jaarrekening nog niet bekend. Daarnaast zal de introductie financieel gefaseerd plaatsvinden.

## PRIMAIR ONDERWIJS

De meerjarenbegroting laat een stevige basis zien voor de ontwikkeling van ons primair onderwijs. Het saldo blijft positief.

### MEERJARENBEGROTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN SKPOOV (KALENDERJAAR)

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2017	BEGROTING 2018	BEGROTING 2019
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	16.536	16.774	16.711	16.640
Overige overheidsbijdragen en subsidies	569	397	397	397
Overige baten	462	430	388	388
<b>Totaal baten</b>	<b>17.567</b>	<b>17.601</b>	<b>17.496</b>	<b>17.425</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	13.339	13.359	13.049	13.031
Afschrijvingen	549	590	628	694
Huisvestingslasten	1.131	1.105	1.093	1.087
Overige materiële lasten	2.592	2.384	2.420	2.427
<b>Totaal lasten</b>	<b>17.611</b>	<b>17.438</b>	<b>17.190</b>	<b>17.239</b>
Saldo baten en lasten	44-	163	306	186
Saldo financiële bedrijfsvoering	7	6	6	6
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>37-</b>	<b>169</b>	<b>312</b>	<b>192</b>

bedragen x €1.000

## VOORTGEZET ONDERWIJS

De terugloop van het aantal leerlingen leidt door reductie in de benodigde formatie tot een daling van de personele lasten. Door de terugloop komen er minder nieuwe (jonge) docenten bij, en wordt het zittend personeel duurder. Naar

verwachting wordt de bestemmingsreserve personeel in 2017 aangewend om de personeelskosten van boventallig personeel te dekken. De daling van de afschrijvingskosten is het gevolg van de daling van de leerlingenaantallen.

### MEERJARENBEGROTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN SKVOAO (KALENDERJAAR)

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2017	BEGROTING 2018	BEGROTING 2019
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	29.606	27.905	26.948	26.461
Overige overheidsbijdragen en subsidies	722	1.032	1.016	1.006
Overige baten	713	834	856	863
<b>Totaal baten</b>	<b>31.041</b>	<b>29.771</b>	<b>28.820</b>	<b>28.330</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	23.468	22.464	21.523	21.560
Afschrijvingen	1.821	1.828	1.742	1.609
Huisvestingslasten	1.319	1.372	1.332	1.325
Overige materiële lasten	4.381	3.996	3.840	3.835
<b>Totaal lasten</b>	<b>30.989</b>	<b>29.660</b>	<b>28.437</b>	<b>28.329</b>
Saldo baten en lasten	52	111	383	1
Saldo financiële bedrijfsvoering	8	6	6	6
Saldo buitengewone baten en lasten	-	323	25	25
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>60</b>	<b>440</b>	<b>414</b>	<b>32</b>

bedragen x €1.000



De meerjarenbegroting laat een bestendig beeld zien. De stijging van het resultaat van 2018 wordt veroorzaakt door de Rijksbijdragen voor 2018 die gebaseerd worden op het leerlingenaantal van 1 oktober 2017. De formatie van

augustus tot en met december is al afgestemd op het lagere aantal leerlingen van die periode, overeenkomend met de ratio's leerlingenaantal/fte's.

### MEERJARENBEGROTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN CVO (KALENDERJAAR)

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2017	BEGROTING 2018	BEGROTING 2019
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	26.820	27.421	27.658	27.034
Overige overheidsbijdragen en subsidies	562	1.059	1.012	990
Overige baten	578	344	328	323
<b>Totaal baten</b>	<b>27.960</b>	<b>28.824</b>	<b>28.998</b>	<b>28.347</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	21.514	22.060	21.796	21.533
Afschrijvingen	1.186	1.285	1.291	1.288
Huisvestingslasten	1.195	1.219	1.230	1.232
Overige materiële lasten	4.162	4.032	4.054	3.988
<b>Totaal lasten</b>	<b>28.057</b>	<b>28.596</b>	<b>28.371</b>	<b>28.041</b>
Saldo baten en lasten	97-	228	627	306
Saldo financiële bedrijfsvoering	9	6	6	6
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>88-</b>	<b>234</b>	<b>633</b>	<b>312</b>

bedragen x €1.000

## SAMENWERKINGSSTICHTING

De lasten van de samenwerkingsstichting blijven stabiel. De realisatie van 2016 kent een incidenteel hoger niveau als gevolg van wisselingen in de managementlaag en hieruit voortvloeiend de inzet van interim personeel. De afschrijvingskosten stijgen als gevolg van investeringen in beveiliging en software.

### MEERJARENBEGROTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN SAMENWERKINGSSTICHTING (KALENDERJAAR)

	REALISATIE 2016	BEGROTING 2017	BEGROTING 2018	BEGROTING 2019
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	-	-	-	-
Overige overheidsbijdragen en subsidies	-	-	-	-
Overige baten	4.547	4.344	4.351	4.410
<b>Totaal baten</b>	<b>4.547</b>	<b>4.344</b>	<b>4.351</b>	<b>4.410</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	3.702	3.416	3.323	3.342
Afschrijvingen	203	289	371	370
Huisvestingslasten	192	195	195	220
Overige materiële lasten	450	444	462	478
<b>Totaal lasten</b>	<b>4.547</b>	<b>4.344</b>	<b>4.351</b>	<b>4.410</b>

bedragen x €1.000

## AANWEZIGHEID EN WERKING VAN HET INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

De afgelopen periode is er stevig geïnvesteerd in de inbedding van kwaliteit. Dit zal de komende jaren verder vormgegeven worden. De gesprekscyclus tussen schooldirecties en algemeen directeuren, en tussen de algemeen directeuren en directeur bedrijfsvoering en het college van bestuur is opgezet volgens een vastgelegd stramien. Belangrijke onderwerpen uit de vigerende beleidsplannen komen structureel op tafel om aan de voorkant te kunnen sturen.

Met ingang van 2015 is door de raad van toezicht gekozen voor een nieuwe accountant, BDO. BDO heeft als opdracht een interim controle uit te voeren, waarin wordt aan-

gegeven wat de kwaliteit is van onze ao/ic (administratieve organisatie/interne controles) in de management letter. Deze wordt ook besproken met de raad van toezicht. Bij de laatste interim controle is gevraagd aandacht te besteden aan detacheringen, inkoop en aanbestedingen en ICT beleid. Jaarlijks overlegt de raad van toezicht met de accountant.

### BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

In dit hoofdstuk zijn de risico's in kaart gebracht. In onderstaande tabel is per risico aangegeven welke stichting het raakt, hoe groot de kans is dat het probleem zich zal voordoen en wat de impact hiervan op de stichting is. Ten slotte geven we in de laatste kolom aan welke beheersmaatregelen we inzetten.

RISICO	SECTOR	KANS	IMPACT	BEHEERSMAATREGEL
Krimp in leerlingenaantal	PO en VO	groot	groot	<p><b>Voorkomen krimp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• profielen van onze scholen verscherpen</li> <li>• voorbereiden communicatie op mogelijke incidenten die de goede naam van de school snel kunnen aantasten</li> <li>• zorgen voor onderwijsaanbod dat aansluit bij de behoefte</li> <li>• goed kwaliteitssysteem op monitoring van huidig onderwijskwaliteit</li> </ul> <p><b>Vroegtijdig kunnen reageren op krimp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analyseren leerlingenstromen en signaleren bijzondere tendensen</li> <li>• meerjarenformatieplan</li> <li>• instellen flexibele laag</li> <li>• formatie inzetten over stichtingen heen (VO)</li> <li>• kosten samenwerkingsstichting flexibiliseren</li> </ul>

RISICO	SECTOR	KANS	IMPACT	BEHEERSMAATREGEL
OOP en materiële lasten bewegen te weinig mee met krimp leerlingen	PO en VO	groot	middel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkeling formatie OOP tijdig aanpassen aan OP</li> <li>• strategisch huisvestingsplan actualiseren</li> <li>• bedrijfsvoeringsprocessen op effectiviteit en efficiency beoordelen en waar nodig herzien.</li> </ul>
Onvoldoende middelen (bijv investering en onderhoud gebouwen, ICT en leermiddelen) om aan te kunnen sluiten bij de gevolgen van de onderwijsvernieuwing	PO en VO	middel	groot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visie op onderwijsvernieuwing en vervolgens strategie en beleidsontwikkeling op VOG-niveau waarbij vroegtijdig (voor de besluitvorming) de gevolgen voor de bedrijfsvoering zijn meegenomen</li> <li>• meer sturing vanuit bestuur op strategie onderwijsvernieuwing</li> <li>• financiële middelen benoemen die gereserveerd worden voor onderwijsvernieuwing</li> <li>• opstellen strategisch huisvestingsplan en in het verlengde daarvan meerjarenonderhoudsplan.</li> <li>• visie op ICT formuleren waarin de ontwikkelingen als gevolg van onderwijsvernieuwing zijn meegenomen</li> </ul>

RISICO	SECTOR	KANS	IMPACT	BEHEERSMAATREGEL
Vereenvoudiging bekostiging	PO en VO	groot	middel	Anticiperen op herverdelingseffecten. Deze zijn op dit moment nog niet bekend. Naar verwachting op z'n vroegst in 2019.
Instroom in het VSO te hoog	VO	middel	groot	Ontwikkelingen volgen en tijdige signalering.
Stijging pensioenen of sociale premies	PO, VO en SST	middel	middel	Tijdig stijgingen signaleren en inzicht verkrijgen in welke mate de overheid dit compenseert. Daar waar geen compensatie ontvangen wordt tijdig maatregelen treffen om op andere kosten bij te sturen.
Gevolgen eigen risicodragers en vangnet	PO, VO en SST	middel	middel	Na één jaar evalueren en in beeld brengen wat de toekomstige risico's zijn.
Rechtmatigheid bestedingen	PO, VO en SST	middel	middel	Opstellen inkoopkalender en doorontwikkelen inkoop- en contractmanagement.
Wet privacy en datalekken	PO, VO en SST	middel	middel	Beleid op privacy, datalekken en informatiebeveiliging actualiseren en implementeren. Naast technische investeringen ook investeren in bewustwording bij en kennis van medewerkers.

Juni 2017

**UITGAVE**

Veluwe Onderwijsgroep  
Hoenderparkweg 61  
7335 GR Apeldoorn  
[www.veluwseonderwijsgroep.nl](http://www.veluwseonderwijsgroep.nl)

**ONTWERP**

Deel 2 ontwerpers, Nijmegen





[WWW.VELUWSEONDERWIJSGROEP.NL](http://WWW.VELUWSEONDERWIJSGROEP.NL)

