

BESTUURSVERSLAG 2018

# 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
SAMENWERKING VELUWSE ONDERWIJSGROEP EN APELDOORNS VOORTGEZET ONDERWIJS (AVOO)	10
<b>STRATEGIE EN BELEID</b>	<b>14</b>
BELOFTE AAN ONZE LEERLINGEN EN OUDERS: GOED ONDERWIJS	14
BELOFTE AAN ONZE OMGEVING: HOGE KWALITEIT	19
BELOFTE AAN ONZE MEDEWERKERS: GOED WERKGEVERSCHAP	24
PERSONEEL	28

<b>FINANCIËN</b>	<b>36</b>
<b>GOVERNANCE</b>	<b>48</b>
INTERNE CONTROLE EN BEHEERSING	49
VERSTERKING BESTUURSKRACHT	50
VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	51
MEDEZEGGENSCHAP	56
<b>CONTINUITEITSPARAGRAAF</b>	<b>58</b>
LEERLINGAANTALLEN	59
PERSONELE BEZETTING	60
MEERJARENBEGROTING: BALANS	61
MEERJARENBEGROTING: BATEN EN LASTEN	66
AANWEZIGHEID EN WERKING VAN HET INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM	71
BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN	71

# VOORWOORD

**IN HET BESTUURSVERSLAG KIJKEN WE TERUG OP HET JAAR 2018. ALS MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIE VINDEN WIJ HET BELANGRIJK ONS TE VERANTWOORDEN VOOR 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 in het laatste jaar beland van de beleidscyclus 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 2018 is weer veel aandacht besteed aan de uitwerking van de gestelde ambities en daarnaast hebben we de blik naar voren gericht en de ambities voor de nieuwe beleidscyclus vastgesteld. In 2018 zijn daarnaast alle voorbereidingen getroffen voor de aansluiting van de Stichting Apeldoorns Voortgezet Openbaar Onderwijs (AVOO) bij de Veluwe Onderwijsgroep en die aansluiting zal per 1 januari 2019 een feit zijn.

Dit bestuursverslag richt zich met name op organisatieniveau. In de jaarverslagen van de scholen zien we nog concreter hoe het onderwijs zich steeds verder ontwikkelt. Met het jaarverslag verantwoorden scholen zich sinds dit jaar horizontaal en verticaal over uitgevoerde activiteiten, ingezette middelen en behaalde resultaten. 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 DOOR TALENT EN AMBITIE GEDREVEN ORGANISATIE, DIE ER IN DE EERSTE PLAATS IS VOOR DE LEERLING. WIJ GEVEN LEERLINGEN DE RUIMTE EN DE MOGELIJKHEDEN HUN TALENTEN TE ONTDEKKEN EN ZICHZELF ZODANIG TE ONTWIKKELEN DAT ZIJ DAAR NU EN LATER ZO OPTIMAAL MOGELIJK GEBRUIK VAN KUNNEN MAKEN.

Medewerkers zullen zich daarvoor ook als professional moeten blijven ontwikkelen. Onderwijs is onze kerntaak en is gericht op het heden en de toekomst van de leerlingen. Ons onderwijs verbindt hen met de samenleving.

Met een breed onderwijsaanbod dat verzorgd wordt op onze vijftien katholieke basisscholen, een school voor speciaal basisonderwijs, vier katholieke scholen voor voortgezet onderwijs en drie scholen voor christelijk voortgezet onderwijs willen wij ervoor zorgen dat leerlingen gelijke kansen krijgen en gestimuleerd worden hun eigen talenten te ontdekken en te ontwikkelen, en deze te delen met anderen. Wij staan stil bij resultaten, vieren successen, maar blijven kritisch kijken naar wat beter kan en moet.

## MISSIE

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

## IDENTITEIT

De Veluwe 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, gaan 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

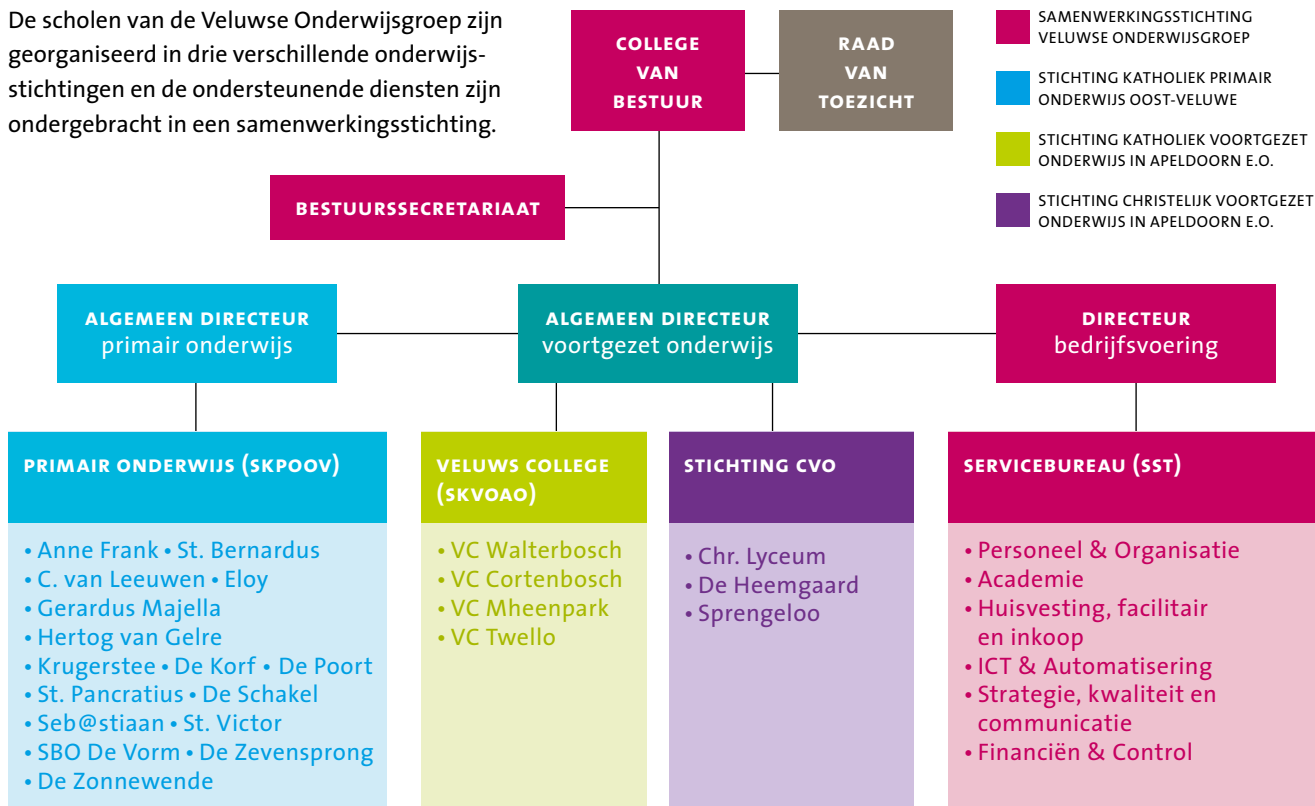
De kernactiviteit van de Veluwse Onderwijsgroep is het verzorgen van katholiek basisonderwijs en katholiek en christelijk voortgezet onderwijs voor leerlingen in Apeldoorn en omgeving. Dit onderwijs wordt verzorgd op 23 verschillende scholen. Sinds 2015 verzorgt de Veluwse Onderwijsgroep samen met AVOO 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, 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 zestien 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 Veluwse 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 voorwaardenscheppend. 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 Veluwse Onderwijsgroep bedroeg op peildatum 31 december 2018 910,44 fte. In 2018 zijn over het hele jaar genomen 1329 mensen werkzaam geweest bij de Veluwse Onderwijsgroep, dit is inclusief invalkrachten en betaalde stagiairs.



## 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 Veluwse Onderwijsgroep. Sinds december 2013 is hij bestuurder van de Veluwse Onderwijsgroep. Tevens is hij bestuurslid van de Stichting Leergeld Apeldoorn/Voorst en sinds 2017 lid van de ledenadviesraad van de VO-raad.



## PROFIEL CENTRAAL MANAGEMENTTEAM

### Tjerk Deuzeman

Sinds oktober 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 SonEdutraining. Daarnaast is hij lid van het bestuur van Kids College. Tjerk Deuzeman heeft per 1 november 2018 de Veluwe Onderwijsgroep verlaten om een bestuursfunctie elders te gaan bekleden. De functie algemeen directeur primair onderwijs is opengesteld en zal begin 2019 worden opgevuld.



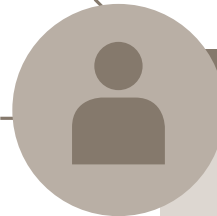
### Dianne Dondertman

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 raad van commissarissen van de woningstichting Ons Huis in Apeldoorn.



### Tjeerd Biesterbosch

Tjeerd Biesterbosch is zijn onderwijs carrière 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 sectordirecteur 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.



## **SAMENWERKING VELUWSE ONDERWIJSGROEP EN APELDOORNS VOORTGEZET ONDERWIJS (AVOO)**

### **Aanleiding**

Net als vele andere regio's in Nederland kent ook de gemeente Apeldoorn demografische en selectieve krimp in het onderwijs. In 2015 is een RPO (regionaal plan onderwijsvoorzieningen voor vo-scholen) vastgesteld, waaruit bleek dat het beroepsgericht vmbo wat leerlingaantallen betreft onder druk staat. In het schooljaar 2016-2017 is daarop nader onderzoek gedaan door BMC. Uit dit onderzoek blijkt dat het aantal leerlingen dat kiest voor het beroepsgericht vmbo sterk daalt en dat daarnaast de demografische krimp ook aandacht vraagt voor de andere opleidingen.

Wat de krimp betreft hebben in de periode 2016-2020 de drie VMBO-scholen gezamenlijk te maken met de grootste daling (-9,2%). In 2025 zal er sprake zijn van een daling van -14,2% ten opzichte van 2016; dit percentage komt overeen met de verwachte daling van het aantal leerlingen binnen het gehele voortgezet onderwijs in Apeldoorn.

Er is ook een landelijke trend waarneembaar dat het vmbo -bl/kl afneemt en dat het vmbo -gl/tl groeit. In Apeldoorn was de daling in de beroepsgerichte leerwegen overigens wel sterker in de periode 2008 tot en met 2016 dan in andere regio's (-20% ten opzichte van -5,7% in stedelijke gemeenten en -5,0% in Nederland).

Met bovenstaande situatie voor ogen hebben AVOO en de Veluwe Onderwijsgroep er bewust voor gekozen deze ontwikkelingen niet vanuit concurrentie aan te pakken, maar de samenwerking te zoeken. Door deze samenwerking is het beter mogelijk een breed geschakeerd onderwijs, dat passend is voor zoveel mogelijk leerlingen, te handhaven dan wanneer elk van de besturen het op eigen kracht zou moeten doen. De maatschappelijke opdracht die de onderwijsbesturen in deze situatie voelen, heeft de besturen ertoe gebracht de toekomst van het Apeldoorns voortgezet onderwijs in gezamenlijkheid verder vorm te willen geven.

### **Visie op onderwijs(ontwikkelingen)**

Wat speelt in het onderwijs (regionaal en landelijk) en hoe kijkt de Veluwe Onderwijsgroep naar de ontwikkelingen? Naast de al eerdergenoemde demografische en selectieve krimp heeft het onderwijs te maken met de volgende ontwikkelingen op zowel landelijk als regionaal niveau:

#### **● Krimpende arbeidsmarkt**

Landelijk neemt het lerarentekort toe. Het is wenselijk vanuit aantrekkelijk werkgeverschap docenten voor langere tijd aan een organisatie te binden. In gezamenlijkheid kunnen we als werkgever nog aantrekkelijker personeelsbeleid voor onze medewerkers ontwikkelen en uitvoeren. Mobiliteit is daarbij een belangrijk punt.

- **Leerlingenstromen**

We merken naast de krimp, dat de instroom van leerlingen fluctueert. Dit heeft gevolgen voor huisvesting, personeel en de kwaliteit van het onderwijs. De Veluwe Onderwijsgroep wil vanuit een centrale regie beleid op deze terreinen voeren met als doel het scheppen van een zo stabiel mogelijke situatie m.b.t. de leerlingstromen.

- **Complementair onderwijs**

We willen leerlingen onderwijs bieden dat aansluit bij hun talenten, niveau, ambitie, ondersteuningsbehoefte en achtergrond. Dat kan alleen als de VO-scholen zorgdragen voor een complementair aanbod, zodat er voor leerlingen voldoende keus is. Leerlingen in Apeldoorn moeten wat te kiezen hebben en houden. Vanuit de centrale bestuurlijke regie kan gericht gewerkt worden aan een gedifferentieerd en zo passend mogelijk onderwijsaanbod voor de regio Apeldoorn.

- **Verhogen kwaliteit van het onderwijs**

We hebben de ambitie om ons onderwijs continu te blijven ontwikkelen. Daarbij streven we continu een hogere kwaliteit na dan de basiskwaliteit zoals die door de inspectie van het onderwijs gesteld is. Samenwerken zorgt ervoor dat de focus op dit bijzonder belangrijke thema gelegd kan worden i.p.v. het verspillen van veel tijd en energie aan ongezonde vormen van concurrentie tussen besturen.

### Personele unie

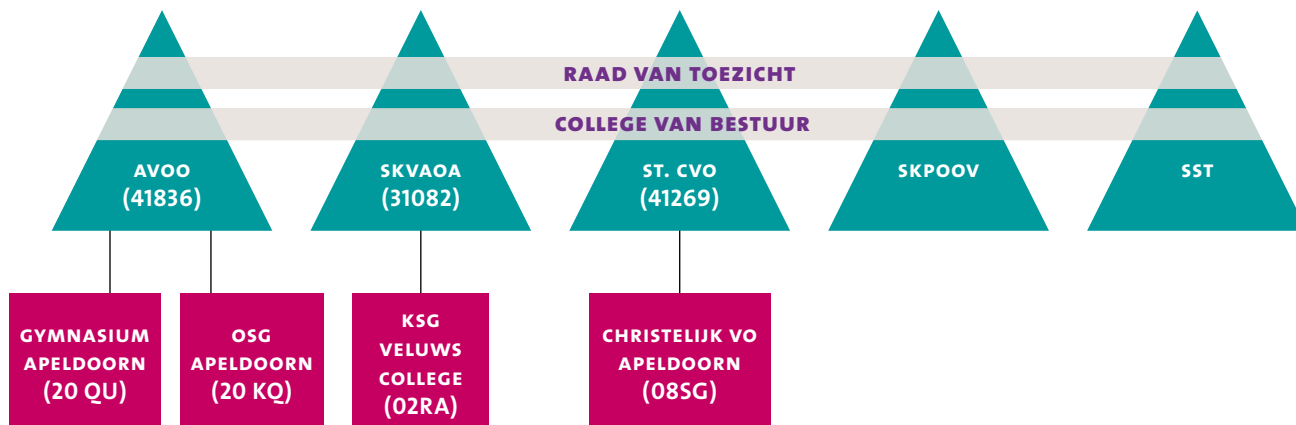
BMC in samenwerking met Van Doorne Notarissen en Advocaten heeft voor ons verschillende samenwerkingsvormen onderzocht en uiteindelijk het advies gegeven om de bestaande personele unie van de Veluwe Onderwijsgroep te verbreden met de stichting AVOO. Dit advies is omgezet in een besluit van de betrokken besturen en dit besluit is goedgekeurd door de raden van toezicht en van een positief advies dan wel instemming voorzien door alle betrokken medezeggenschapsraden.

Bij een personele unie blijven de afzonderlijke rechtspersonen (onderwijsstichtingen) bestaan, maar worden de verschillende bestuurs- en toezichtsorganen ingevuld door dezelfde perso(o)n(en). Omdat op deze manier dezelfde

personen gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor de afzonderlijke rechtspersonen kan er gemakkelijker vanuit het algemeen belang en vanuit een gezamenlijke onderwijsvisie worden gestuurd (maar wel rekening houdend met de belangen van de individuele rechtspersonen). Daarnaast kan er slagvaardiger worden opgetreden richting de lokale politiek en overige externe partijen door de presentatie als intensief samenwerkende besturen.

De stichtingen blijven zelfstandige stichtingen, met eigen inkleuring en eigen fasering in ontwikkelingen. Op deze manier is het bijzonder en openbaar onderwijs geborgd. Wanneer AVOO aansluit bij de personele unie van de Veluwe Onderwijsgroep verandert er voor de medezeggenschap voor de stichting AVOO niets en wordt tevens voldaan aan alle wettelijke vereisten, die gelden voor het openbaar onderwijs.

## VELUWE ONDERWIJSGROEP



## Thema's met prioriteit

Zodra de personele unie een feit is zal aan de volgende thema's gewerkt worden:

### ● **Versterking VMBO Apeldoorn**

De krimp speelt op dit moment met name binnen het VMBO. Er is een project gestart waarin onderzocht wordt op welke wijze we hier in de gezamenlijkheid het best mee om kunnen gaan. De plaats van het openbaar vmbo is een belangrijk element in dit herontwerp. We voorzien voor de zomer van 2019 conclusies te kunnen trekken. Hierbij betrekken we overigens ook de inbedding van het VMBO in de kolom van het regionale beroepsonderwijs, ten behoeve van de prioriteiten bij de ontwikkeling van regionale arbeidsmarkt.

### ● **Verdeling leerlingenstromen**

De fluctuatie van de instroom van leerlingen heeft gevolgen voor huisvesting, personeel en onderwijskwaliteit. We zullen gezamenlijk beleid op dit terrein ontwikkelen en in overleg met de gemeente Apeldoorn huisvestingsvraagstukken oplossen.

### ● **Samenwerking stakeholders**

Als maatschappelijke organisatie willen we de samenwerking met diverse stakeholders intensiveren.

### ● **Bedrijfsvoering en kwaliteitsbeleid**

We kunnen onze bedrijfsvoering en kwaliteitsbeleid nog beter inhoud en vorm geven. Meer expertise en meer samenhang van beleid zullen dit o.a. mogelijk maken. Dat zal leiden tot meer professionalisering, beter personeelsbeleid en een snellere vernieuwing van ons onderwijs. Het zal het Apeldoorns onderwijs voor de langere termijn nog sterker maken.

## Realisatie

In het jaar 2018 is er intensief samengewerkt door de Veluwe Onderwijsgroep en AVOO om de samenwerking vorm te geven. Ook heeft het bestuur regelmatig gesproken met de raad van toezicht en alle medezeggenschapsraden. Onze medezeggenschapsraden hebben positief geadviseerd over een structurele samenwerking in de vorm van een personele unie. De raad van toezicht heeft instemming verleend aan het besluit van het bestuur.

Begin december 2018 heeft de gemeenteraad van Apeldoorn ingestemd met een wijziging van de statuten van AVOO. Per 1 januari 2019 zijn de drie scholen van AVOO (Edison College, Gymnasium Apeldoorn en Koninklijke Scholengemeenschap) onderdeel geworden van de Veluwe Onderwijsgroep.

# 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 Veluwse 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**

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.

Als Veluwse Onderwijsgroep willen we zowel de overstap van het primair naar het voortgezet onderwijs als de overstap naar het vervolgonderwijs zo soepel mogelijk laten verlopen voor leerlingen en hun ouders.

### **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 Veluwse Onderwijsgroep is in 2018 gewerkt aan onderstaande doelen uit het PO-plan *De leerkracht creëert de waarde*.

### **Digitaal leermateriaal**

Binnen alle scholen en in alle klassen wordt dagelijks digitaal leermateriaal ten behoeve van het primaire proces gebruikt.

### Passend onderwijs

In het kader van Passend Onderwijs voldoen alle scholen aan de normen voor basisondersteuning zoals die binnen het betreffende samenwerkingsverband zijn afgesproken. Op stichtingsniveau worden deze normen helder uitgewerkt en gecommuniceerd t.b.v. de implementatie op schoolniveau.

### Meerbegaafdheid

Binnen elk cluster is een coördinator excellentie en begaafdheid aanwezig. Deze coördinator maakt deel uit van het netwerk Meerbegaafdheid.

### ACTIES/RESULTATEN

#### Toekomstgericht onderwijs

In 2018 zijn alle scholen zich verder gaan richten op het toekomstgericht onderwijs. Op alle lagen binnen de stichting is daar aandacht voor. Er is een algemene studiedag voor PO personeel geweest met de titel Get Inspired en als onderwerp het onderwijs van de toekomst. De dag is gegeven door eigen masterstudenten. Op deze dag is ook een webtool gepresenteerd waarin de 21ste -eeuwse vaardigheden zijn uitgewerkt in doelen en lesvoorbeelden. Leerkrachten kunnen de leerlijnen volgen en de tool verder aanvullen. De tool is inmiddels klaar.

De clusterdirecteuren en algemeen directeur zijn samen met een externe aan de slag gegaan om een kadernotitie te ontwikkelen en daarmee richting te geven aan de implementatie van toekomst gericht onderwijs. Parallel lopen er sessies met leerkrachten, intern begeleiders en locatie-directeur en na de meivakantie zijn deze groepen samen verder gegaan.

De locatiedirecteuren zijn bezig met hun leiderschapsprogramma's wat leidt tot meer onderwijskundig leiderschap binnen de scholen. In het kader van de onderwijsontwikkeling is er afgelopen twee jaar een groep leerkrachten (14) bezig geweest met het volgen van de master Leren en Innovatie. Deze leerkrachten studeren rond januari 2019 af. Zij hebben specifiek de opdracht gekregen om zich te professionaliseren rond toekomstgericht onderwijs om ook de dragers binnen de stichting te worden op dit onderwerp. Voor ons als organisatie levert dit de vraag op hoe we hun verworven expertise goed gaan inzetten in onze scholen.

#### Snappet

Steeds meer scholen zetten Snappet in om meer onderwijs op maat te kunnen geven. Snappet is een digitale omgeving waar kinderen op hun eigen niveau verwerkingsopdrachten maken. De groepsleerkracht kan tijdens de oefeningen al zien waar eventuele hiaten ontstaan bij leerlingen en kan ze op dat moment in groepen of individuele extra ondersteuning bieden. De cognitieve vakken worden aangeboden binnen Snappet.

#### Passend Onderwijs

Passend onderwijs wordt steeds preventiever ingestoken, dat blijkt uit de ondersteuningsaanvragen binnen de stichting die over het algemeen gehonoreerd worden. De verzwaren van de problematiek op De Vorm neemt, overigens ook op andere vso-scholen, toe. Er is een beleidsplan ontwikkeld voor de ondersteuning van meerbegaafdheid zodat het voor alle kinderen en scholen bereikbaar is. Deze activiteiten worden bekostigd uit de reguliere middelen passend onderwijs. Ook is er een subsidie verkregen van het samenwerkingsverband die de eerste aanzet mogelijk maakt.

## VOORTGEZET ONDERWIJS

We willen recht doen aan de individuele talenten van leerlingen, en maatwerk en 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 2017 gewerkt aan onderstaande doelen uit het VO-plan *Leren voor je leven*.

### Gepersonaliseerd leren: maatwerk op alle niveaus

Wij richten onderwijsprogramma's 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.

### Gepersonaliseerd leren: diploma op maat

Onderwijs op maat vraagt om een diploma op maat. Wij gaan daarom starten met het mogelijk maken van maatwerkdiploma's waarbij leerlingen vakken op een hoger niveau af kunnen sluiten. Hierbij besteden wij ook extra aandacht aan het plusdocument.

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

Wij werken met ons toeleverend en afleverend onderwijs aan een inhoudelijke doorgaande leerlijn op alle niveaus.

### Leerstrategieën

Mentoren en docenten hebben inzichtelijk wat de leerstrategieën zijn van hun klas en de individuele leerling in de klas. Deze leerstijl op individueel en klasniveau is het vertrekpunt van het didactisch handelen van docenten.



## ACTIES/RESULTATEN

### Inzicht in leerstrategieën

Dit is een zeer ambitieus strategisch doel dat op twee niveaus gerealiseerd moet worden:

- Op didactische niveau betekent dit dat de docent in staat moet staan om de verschillende leerstijlen te achterhalen en hierop in te spelen. Als basis heeft elke school nu omschreven wat een goede les is op grond van de standaard van de vijf rollen van een docent (CPS). Lesbezoeken, zowel collegiaal als door leidinggevende, vinden plaats om met elkaar in gesprek te gaan en samen te leren. Daarnaast is een aantal scholen bezig om via toetsontwikkeling zicht te krijgen op de leerprocessen van de leerlingen. Dit wordt gedaan via de RTTI methode: reproductie, toepassing (via training) toepassing (via transfer) en inzicht.
- Op opleidingsniveaus betekent het inspelen op leerstijlen dat het curriculum leidend is om in te spelen op specifieke leerstijlen. Hier zijn scholen intensief mee bezig; Delta, Erasmus, Davinci Gymnasium, bewust Havo, leren door doen in het VMBO, projectmatig werken, etc. Hier gaat veel ontwikkeltijd in zitten dat mede ondersteund wordt door inzet van innovatiegelden en de herfstmiddelen.

Deze processen vragen veel van het leiderschap van de directies. Op dit moment is het mooi om te zien dat de directies zelf in ontwikkeling zijn en ontwikkelingen op gang brengen. Een dynamisch proces dat veel van hen vraagt en tegelijkertijd leidt tot een cultuurverandering die past bij een lerende school.

### Kenniskring LOB/plusdocument

Deze kenniskring brengt dit jaar in beeld in hoeverre het plusdocument in relatie ligt tot LOB, daarnaast wordt in beeld gebracht op welk gebied de school zich door middel van het plusdocument wil profileren. Op deze manier wordt dus tevens gewerkt aan het verstevigen van het profiel van de school. Hiervoor wordt een projectplan ontwikkeld met daarbij een enquête die gebruikt kan worden om zicht te krijgen op beide genoemde onderwerpen. Vervolgens komt er per school een overzicht/folder waarin beschreven kan worden op welke wijze de school werk maakt van LOB en het plusdocument.

### Gepersonaliseerd leren

In samenwerking met de manager ICT en automatisering wordt er een plan opgesteld om het gepersonaliseerd leren verder te ontwikkelen. De bedoeling is om op elke school deze ontwikkeling verder te helpen door aan te sluiten wat er op de betreffende school als op individueel niveau plaats vindt en om al deze initiatieven over de scholen uit te wisselen. Hiervoor wordt een zogenaamde kopgroep geformeerd die geschoold en begeleid wordt om initiatieven in de school breder door te vertalen. Hiervoor is een plan van aanpak opgesteld dat momenteel besproken wordt.

## SERVICEBUREAU

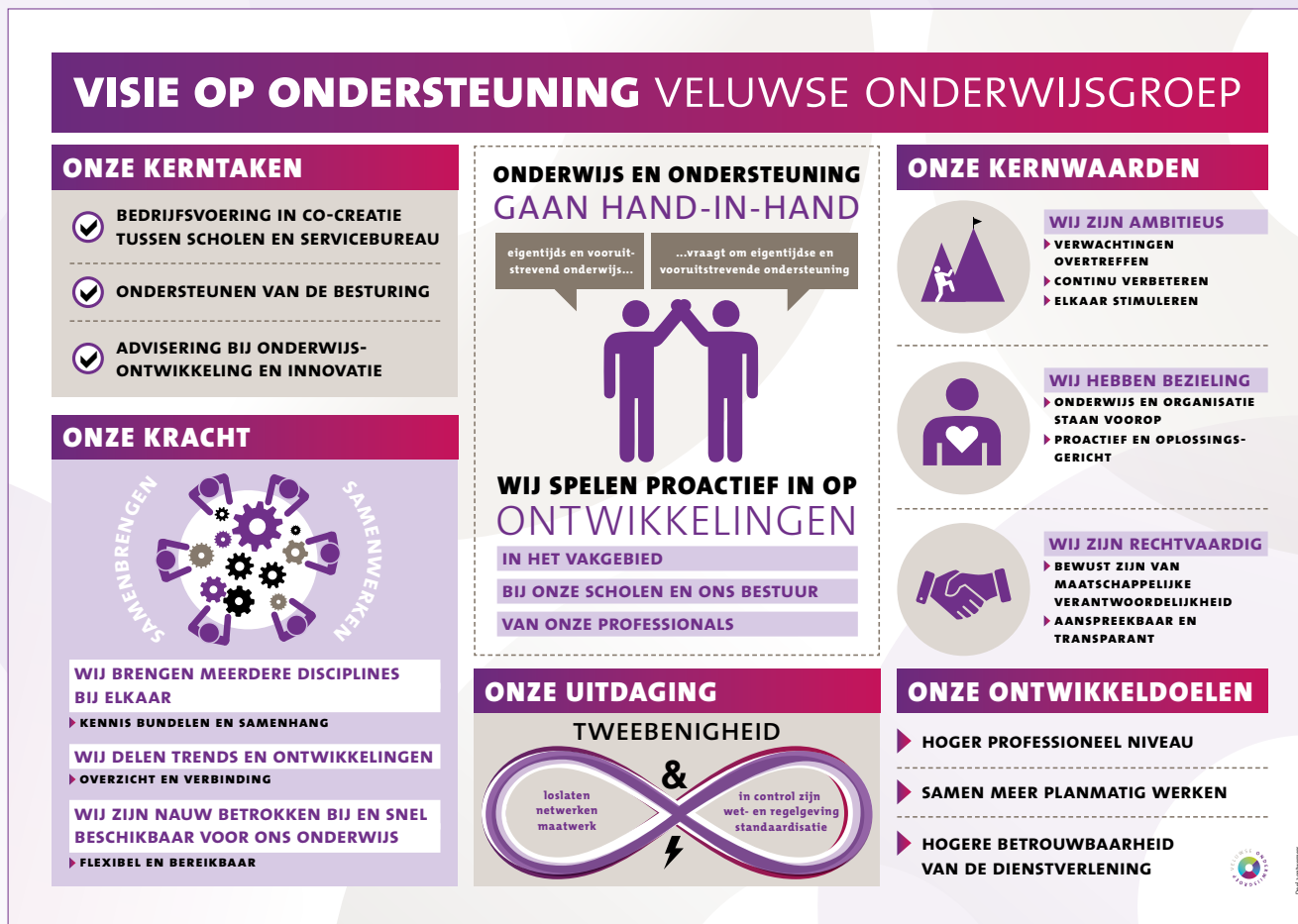
Het servicebureau werkt nauw samen met de scholen om hen te ondersteunen bij hun doelen en ambities gericht op de belofte: goed onderwijs.

## DOELEN

Net als in het onderwijs 'leggen we de lat ook hoog' voor wat betreft de kwaliteit van de ondersteuning en werken we continue aan de ontwikkeling hiervan. We werken vanuit

een visie op ondersteuning, waarbij we de bedrijfsvoering continue verbeteren en zorgen dat deze mee beweegt met de gewijzigde behoefte van de scholen en organisatie. Een belangrijk deel van de ondersteuning wordt verzorgd vanuit het servicebureau.

Hieronder is de visie op ondersteuning in een infographic weergegeven:



Dat betekent dat we ook continue werken aan het verhogen van de kwaliteit van de interne beheersing. Wij streven naar een effectieve en efficiënte interne beheersing. We houden rekening met het karakter van de organisatie, zijn alert op de ontwikkelingen in de omgeving en gaan uit van de door het management gestelde doelstellingen.

Dat betekent dat naast financiële betrouwbaarheid, ook doelmatigheid, kwaliteit onderwijs, goed werkgeverschap, imago etc. onderdeel zijn van de interne beheersing.

Naast financial control, worden daarom ook de aspecten business control, risicomangement en compliance een steeds belangrijker onderdeel van de interne beheersing. We zetten een combinatie van 'hard controls' en soft controls' in.

In de praktijk betekent dit dat meerdere disciplines integraal samenwerken bij het inrichten van het interne beheerssysteem, waaronder financiële, IT, HR, communicatie, onderwijskwaliteit en andere kwaliteitsexperts. We richten ons op het voorkomen en vroegtijdig signaleren van risico's (preventief) en het stimuleren van gewenst gedrag. Hierdoor kunnen we het aantal aanvullende interne controlemaatregelen (repressief karakter) beperken.

#### ACTIES/RESULTATEN

Naast de continue dienstverlening zoals het verzorgen van diverse administraties, verzorgen continuïteit betrouwbaar netwerk en systemen, ondersteunen bij het plannen en uitvoeren van investeringen en onderhoud en diverse advieswerkzaamheden heeft het servicebureau onder meer een bijdrage geleverd aan de volgende ondersteunende producten en diensten:

- Het nieuwe strategisch perspectief voor de jaren 2019-2023 is afgerond en gepresenteerd.

- Alle voorbereidingen voor de samenwerking met AVOO zijn afgerond zodat de toetreding van AVOO tot de personele unie per 1 januari 2019 doorgang kan vinden.
- In 2018 zijn meerdere Europese aanbestedingen uitgevoerd, waaronder aanbesteding van leermiddelen in het primair onderwijs en nieuwe touchscreens. Verder is in de tweede helft van 2018 een adviseur inkoop binnen de organisatie aangesteld om de rechtmatigheid en de doelmatigheid van inkopen te verbeteren.
- De strategische HR en ICT beleidsplannen zijn opgeleverd en vastgesteld.
- Stimuleren en ondersteunen van de inzet van technologische mogelijkheden in het onderwijs, waaronder Snappet in het primair onderwijs en de Introductie van het vak digitale geletterdheid bij De Heemgaard.
- Integratie van de basisschool De Korf binnen de organisatie, en de nieuwbouw en verhuizing van de C. van Leeuwen naar een nieuw schoolgebouw.

## 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. 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.
- Iedere school publiceert een publieksversie van het jaarverslag.
- 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 gegeneerd 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 vliegwieltje 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 gewerkt aan onderstaande doelen uit het PO-plan *De leerkracht creëert de waarde*.

### Verbeteren onderwijsresultaten

Kwaliteit van onderwijs is een voortdurend punt van aandacht voor onze scholen. Wij hebben de ambitie resultaten altijd te blijven verbeteren.

### Resultaatanalyses

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

### Kinderopvangorganisaties

De stichting werkt samen met meerdere kinderopvangorganisaties. Scholen binnen de stichting kunnen voor maximaal 4 jaar een verbinding aangaan met een kindcentrum. Scholen en kindcentra werken gezamenlijk met het integraal toezichtskader als leidraad.

### Leerlingaantallen

Jaarlijks wordt op stichtingsniveau in het voorjaar een update gemaakt van een aantal scenario's voor de ontwikkeling van de leerlingaantallen per school en gemeente voor een planperiode van minimaal 4 jaar met een uitloop naar 10 jaar in verband met de investeringen voor huisvesting.

## ACTIES/RESULTATEN

### Onderwijsresultaten/Resultaatanalyses

In mei zijn de opbrengsten van de eindtoets binnengekomen. In eerste instantie scoren 7 van de 16 scholen onder de gemiddelde norm. Dat geeft een vertekend beeld omdat een aantal scholen corrigeren op basis van gewichtlerlingen en een aantal scholen mogen kinderen uit de eindresultaten halen vanwege wettelijke criteria. Een nadere analyse van de CITO scores is opgenomen onder de onderwijsresultaten.

## Nieuwbouw

Er is een projectbureau aangetrokken voor de begeleiding van de drie bouwtrajecten (Krugerstee/Eloy/Schakel). Deze heeft een startsessie gedaan met de betrokken scholen en er is een stuurgroep overleg geweest. De C van Leeuwen heeft vanaf de start schooljaar 2018-2019 een nieuw gebouw betrokken.

## Leerlingenaantallen

In Epe is een intensief traject gaande om gezamenlijk te kijken naar de leerlingkrimp en de ambities die het onderwijs in Epe heeft. Per wijk wordt in beeld gebracht hoe de leerlingstromen lopen en of dit consequenties heeft voor de scholen in de wijk. De gemeente wordt nauw betrokken bij deze overleggen.

Op de Gerardus Majella wordt een toename van het aantal leerlingen buiten de gemeente Vaassen waargenomen (Leerlingen stromen toe vanuit o.a. Apeldoorn en Beekbergen). De Gerardus Majella is bedoeld als wijksschool en wil thuis nabij onderwijs geven, terwijl de toestroom van buiten de gemeente ten koste dreigde te gaan van het aantal plaatsen voor leerlingen uit de wijk Oosterhof, de Pirk en de Haere. In het nieuw ontwikkelde aannamebeleid heeft de Gerardus Majella daarom specifiek aandacht besteedt aan het gebied waar leerlingen vandaan komen.

De instroom van leerlingen over de hele stichting bekeken blijft in gestaag tempo doorgaan. Bij de oktobertelling zal de stichting wederom licht groeien. Veel gebouwen zitten vol.

## IKC

Om onze leerlingen en hun ouders zo goed mogelijk te bedienen zijn we afgelopen schooljaar gaan onderzoeken in hoeverre Integrale Kindcentra (IKC) passen bij onze scholen en welke vormen daarbij passen. Daartoe hebben we een beleidsplan geschreven en opdracht gegeven om een reken-tool te ontwikkelen om te kunnen onderzoeken of en bij

welke scholen het rendabel is om vormen van kinderopvang aan te bieden.

## VOORTGEZET ONDERWIJS

Op alle VO-scholen is 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. Deze PDCA cyclus is in verschillende vormen doorgevoerd in de scholen. Dit betekent dat er binnen alle scholen gesprekken zijn met sectie en teams over de kwaliteit en opbrengsten.

## DOELEN

In 2018 is door de VO-scholen concreet gewerkt aan de volgende doelstellingen uit het VO-plan *Leren voor je leven*:

### Kwaliteitszorg: uitstijgen boven de middelmaat

Het uitstijgen boven de middelmaat en het maximale uit leerlingen halen is zichtbaar in de opbrengsten van de school. De ambitie is dat we per opleiding op alle vier de indicatoren (onderbouwpositie, onderbouwsnelheid, bovenbouwsucces en examencijfer) bovengemiddeld scoren.

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

De kwaliteit van onze scholen is niet alleen zichtbaar binnen de school maar laat zich ook zien in het totale onderwijsaanbod van de Veluwe Onderwijsgroep. Door een scherper onderscheid van de scholen onderling ontstaat er in het totaal een zeer breed aanbod, waardoor we als totale onderwijsgroep een diversiteit hebben aan profielen die aansluit bij de verschillende leerstrategieën en interesses van jongeren. Voor elk talent en type leerling is er een passende school. Hierdoor ontstaan er maximale mogelijkheden om in te spelen op de persoonsvorming van de leerling, binnen een sociale context die past bij deze leerling.

Wij organiseren 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/RESULTATEN

##### Versterkt VMBO

Als onderdeel van de voorgenomen aansluiting van AVOO bij de personele unie is het project Versterkt VMBO van start gegaan, waarbij de projectgroep een duidelijke opdracht heeft: "Lever één of meerdere scenario's op die leiden tot versterkt, eigentijds en rendabel vmbo-onderwijs binnen de VOG". De projectgroep wordt geleid door Hans van Gansewinkel. Naast deze projectgroep zal een raad van advies geformeerd worden van betrokken partijen buiten het onderwijs die een directe relatie hebben met het vmbo-onderwijs. De projectgroep zal in 2019 haar scenario's aan het bestuur presenteren.

##### Sterk Techniek Onderwijs

Het project Sterk Techniek Onderwijs (STO) is een initiatief vanuit OCW om meer technici op te leiden voor het bedrijfsleven. De eerste intentieverklaring met als titel duaal leren is gedaan. De aanvraag is gedaan vanuit penvoerderschap Sprengeloo namens een aantal bedrijven, gemeente Apeldoorn en alle vo-scholen, praktijkscholen en roc's uit de regio Apeldoorn en Epe. De eerste deelprojecten worden nu geschreven door deze partijen. Samenwerking tussen de verschillende partijen, professionaliseren van techniekdocenten en meelopen van leerlingen in het bedrijfsleven zijn onder meer doelen om dit te realiseren.

##### Onderwijsresultaten

De inspectie heeft de onderwijsresultaten van het schooljaar 16-17 met het bijbehorende driejaarsgemiddelde bekend gemaakt:

- Onderwijspositie ten opzichte van het PO: alle scholen scoren boven de norm waarbij er sprake is van een stijging bij Sprengeloo en een lichte daling bij Veluws College Walterbosch en de Heemgaard.
- Onderbouwsnelheid : al onze scholen scoren boven de norm met een stijging voor Veluws College Walterbosch, Veluws College Mheenpark en Veluws College Twello. De overige scholen laten een stabiel beeld zien.
- Bovenbouwsucces: alle scholen scoren boven de norm.
- Het driejaarsexamencijfer: alle scholen, met uitzondering van de Heemgaard, scoren boven de norm scoren voor alle opleidingen. Bij de Heemgaard zit de TL boven de norm, Havo op de norm en VWO net onder de norm.

##### Zelfevaluatie

Mede naar aanleiding van landelijke ontwikkelingen (debacle vmbo-examens Limburg) wordt op elke school een zelfevaluatie uitgevoerd ten aanzien van het examenreglement en de kwaliteit van de programma's van toetsingen en afsluiting (PTA). Hiervoor worden de aangeleverde documenten van de VO-raad gebruikt, aangescherpt en aangepast aan onze situatie. De check op de PTA's heeft inmiddels plaatsgevonden en begin 2019 wordt de zelfevaluatie uitgevoerd.

##### Profilering van scholen

- Op het Veluws College Mheenpark is in augustus de tweede lichte leerlingen met de Delta-opleiding gestart. Het eerste jaar heeft vanzelfsprekend geleid tot bijstellingen en aanpassingen in het eerstejaarsprogramma van de Delta opleiding. De eerste feedback van deze ouders is zeer positief.



- Erasmus bij Walterbosch is van start gegaan en heeft geleid tot een duidelijke doelgroep van kinderen en docenten, die beiden kiezen voor het zelfstandige en zelfsturend karakter van dit onderwijsconcept.
- Bewust!Havo bij het Christelijk lyceum heeft geleid tot twee echte havo brugklassen. De eerste ervaringen zijn positief.
- Het eerste jaar van het DaVinci Gymnasium is dit jaar gestart op het Christelijk Lyceum.

### SERVICEBUREAU

De Veluwe 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. In 2018 zijn we doorgegaan met het verder professionaliseren van de ondersteunende processen.

### DOELEN

- Optimaliseren van een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.
- Het servicebureau werkt klantgericht.
- 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.

### ACTIES/RESULTATEN

#### Visie op samenwerken en organiseren

In aansluiting op de visie op ondersteuning hebben we een visie op samenwerken en organiseren ontwikkeld. Dit is een meer moderne manier van samenwerken en organiseren kijkend vanuit de doelstelling en resultaten waarbij integraal

denken en werken uitgangspunt is. Er zijn meerdere flexibele vormen en methoden die afhankelijk van de aard van het vraagstuk ingezet kunnen worden. We hebben een start gemaakt om deze visie in de praktijk uit te voeren. Deze visie is richtinggevend om de kwaliteit van de samenwerking met de scholen verder te ontwikkelen en hierdoor dus ook meer effectief en klantgericht te kunnen werken.

#### Nieuwe systemen

In het kader van het professionaliseren van de ondersteuning is vlak voor de zomer een nieuwe begrotingsmodule geïmplementeerd. Tevens is er een contract afgesloten met Afas als nieuwe leverancier voor ons nieuw financiële en inkoopadministratie en informatievoorziening. De implementatie is in 2019. Verder is vlak voor de zomer de formatie van de personeels- en salarisadministratie versterkt zodat procesverbeteringen beter geborgd kunnen worden.

#### Onderhoud en beheer gebouwen

Samen met een externe deskundige hebben we alle meerjaren onderhoudsplannen van de schoolgebouwen geactualiseerd. Hierdoor hebben we weer een beter objectief beeld van de staat van de gebouwen en kunnen we het facilitair en financieel beheer van de schoolgebouwen verbeteren en betere keuzes maken bij investeringsbeslissingen.

#### Frontoffice

Er is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor één loket voor het melden van verstoringen, het stellen van vragen en doorgeven van wijzigingsverzoeken voor ondersteunende activiteiten. Aansluitend hieraan zijn we gestart met een pilot: één geïntegreerde servicedesk waar vragen gesteld kunnen worden op het terrein van ICT, huisvesting, facilitair en personeelsvragen en deze ook beantwoord worden.



## ICT

In 2018 zijn de voorbereidingen getroffen om de belangrijkste netwerken en systemen voor het voortgezet onderwijs te migreren en moderniseren. Hierdoor krijgen we betere basis om de continuïteit, beschikbaarheid en veiligheid van de digitale informatie en communicatie te waarborgen.

## 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 persoonlijke als organisatiedoelstellingen. Daar waar dit samenkomt, ligt de grootste kracht voor de Veluwe Onderwijsgroep.

## 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 2018 gewerkt aan onderstaande doelen uit het PO-plan *De leerkracht creëert de waarde*.

## Scholing medewerkers

Scholing van onze medewerkers is er op gericht een zo hoog mogelijk niveau van functioneren te bereiken. De stichting is in 2016-2017 van start gegaan met een professionaliseringsprogramma en in scholingsbehoeftes wordt waar mogelijk voorzien door ondersteuning van de Academie.

In 2019 hebben alle clusterdirecteuren een HBO master of universitaire master afgerond gericht op leiderschap/management. De masteropleidingen (MLI, MLE) worden door veel collega's, met name intern begeleiders en locatie- en clusterdirecteuren, intensief en goed gevolgd. Als het gaat om scholingsaanbod voor de leerkrachten via oa de academie is er in 2018 nog te weinig aangeboden. Daar zal aanstaand jaar aan gewerkt gaan worden.

## Netwerken

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

## ACTIES/RESULTATEN

Door het inzetten van onze talentenpool zijn we erin geslaagd met een volle formatie aan de slag te gaan dit schooljaar. We blijven investeren in onze medewerkers door te investeren in leiderschapsprogramma's. Samen met het personeel is er een bestedingsplan ontwikkeld voor de inzet van de middelen voor werkdrukvermindering. Zo snel mogelijk na de zomervakantie zal er personeel geworven worden die de scholen extra kunnen ondersteunen.

Vlak voor zomervakantie is er een nieuw CAO akkoord gekomen. Salarisconsequenties worden in het najaar doorgevoerd, voor de andere regelingen is meer uitwerktijd nodig en zal een werkgroep aan de slag gaan.



In de laatste twee maanden van 2018 was de functie van algemeen directeur PO vacant. De werkzaamheden van de algemeen directeur zijn door de bestuurder in nauwe samenwerking met de clusterdirecteuren waargenomen. Het blijft voor onze scholen een uitdaging om voldoende leerkrachten voor de klas te realiseren. Het aantal keren dat leerlingen naar huis gestuurd zijn is zeer beperkt gebleven. Dit gaat wel ten koste van de inzet van de werkdrukmiddelen, ambulante tijd van IB-ers en locatiedirecteuren. We zijn in het laatste kwartaal een samenwerking met de Katholieke Pabo in Zwolle (KPZ) gestart om samen te onderzoeken welke initiatieven we kunnen nemen om met de krapte op de arbeidsmarkt om te gaan.

Vanaf 1 maart maakt De Korf onderdeel uit van de Veluwe Onderwijsgroep. De locatiedirecteur van De Korf heeft elders een andere baan aanvaard. Een directeur van een andere school neemt deze rol tijdelijk waar. De werving en selectieprocedure wordt begin 2019 afgerond.

### Scholing medewerkers

Leerkrachten, intern begeleiders en directieleden zijn volop aan het studeren: MBA bedrijfskunde, master Learning and Innovation en master Learning and Education.

### Netwerken

Er is veel aandacht voor het delen van kennis tijdens clusterbijeenkomsten en binnen de leerplatforms: Taal, Rekenen, ICT en Didactiek, Gedrag, Interne begeleiding, Engels en Het jonge kind.

## VOORTGEZET ONDERWIJS

Goed werkgeverschap is erop gericht 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 2018 is door de VO-scholen concreet gewerkt aan de volgende doelstellingen uit het VO-plan Leren voor je leven.

### Professionalisering medewerkers

De professionalisering van de medewerkers wordt door directies gestimuleerd en is gericht op ontwikkeling van:

- bevoegdheden, waaronder ook meervoudige en eerstegraads bevoegdheden;
- didactische en pedagogische vaardigheden;
- (master)opleidingen die bijdragen aan meer expertrollen in de scholen, zoals de expertise ten aanzien van passend onderwijs en leren en innoveren;
- coaching en begeleiding in het kader van Opleiden in de School;
- stimulering van interne mobiliteit.

Directies stimuleren de ontwikkeling van de eigen beroepsidentiteit en de verantwoordelijkheid van de medewerkers voor hun beroepsidentiteit. De kern hiervan is 'wie ben ik en wat is mijn persoonlijke bijdrage als professional' (persoonlijk leiderschap). Dit wordt tevens besproken in teamgesprekken en in functionerings- en voortgangsgesprekken. Dit leidt tot het vergroten van de individuele en teamgerichte professionele.

### Mobiliteit

Mobiliteit van (adjunct)directeuren en (con)rectoren tussen de scholen wordt aangemoedigd. Hiertoe zal beleid worden ontwikkeld. Ook wordt de mobiliteit van medewerkers gestimuleerd. Er is geïnventariseerd bij de collega's wie in aanmerkingen komen voor mobiliteit. Er zijn met deze medewerkers gesprekken gevoerd door HR. En daar waar mogelijk zijn wensen en mogelijkheden meegenomen in het formatieproces. Vanuit de werkgroep mobiliteit is een werkwijze ontwikkeld welke volgend schooljaar leidraad is voor mobiliteit.

### ACTIES/RESULTATEN

#### Professionalisering en ontwikkeling

In samenwerking met Windesheim is er een gezamenlijk leiderschapstraject gestart voor alle directieteams van de scholen. Dit doen we met alle scholen tegelijk. Dit draagt bij aan de verbinding tussen de scholen. De tevredenheid over dit traject is, na een slechte start in het najaar van 2017, inmiddels erg groot. Dit mede door de combinatie van een zware theoretische component samen met toepassing in de praktijk. Naast het gezamenlijke MD traject van alle directies zijn ook de afzonderlijke directies met elkaar in scholing over hun eigen leiderschap en knelpunten en vraagstukken hierin. Elke directie heeft wel een ingewikkeld vraagstuk in de school dat gerelateerd is aan leiderschap. Bijvoorbeeld; leidinggeven aan de medezeggenschap, leidinggeven aan de verbinding in de school in relatie tot

verzuim, leidinggeven aan een onderwijskundige verandering, leidinggeven aan opbrengstgericht werken, etc.

Het managementontwikkeltraject voor alle leidinggevendenden (van teamleider tot directeur) is dit kwartaal afgerond. Centraal in dit MD-traject stond de socratische dialoog. Dit is een methodiek die tot doel heeft om enerzijds samen met je directieteam te werken aan visieontwikkeling, anderzijds is in deze methodiek ingesloten dat je hiervoor eerst diepgaand zelfonderzoek moet doen. Op deze manier wordt gewerkt aan persoonlijk leiderschap en aan gezamenlijke visieontwikkeling van de managementteams van de scholen. In het najaar wordt dit traject geëvalueerd en gekeken welk vervolg wenselijk is.

### Mobiliteit

De werkgroep mobiliteit heeft voorafgaand aan de formatie een aantal aanbevelingen gedaan. Dit met als doel medewerkers de kans te geven zich op een andere VO-school verder te ontwikkelen of door te groeien (vrijwillige mobiliteit). Een aantal collega's is hiervoor in gesprek geweest met HRM; dit heeft ertoe geleid dat verschillende collega's nu op een andere locatie werken. Daarnaast was er ook sprake, zoals elk jaar, van formatieve mobiliteit. Door beide vormen van mobiliteit zijn we in staat geweest om 'goed' personeel te behouden en te laten doorgroeien. In de formatie zien we ook dit jaar weer dat er een aantal vacatures moeilijk te vervullen is. Dit zijn met name de vacatures bij de vakken natuurkunde, scheikunde en wiskunde. Afgelopen schooljaar is het de werkgroep Taakbeleid niet gelukt om te komen tot een voorstel voor een vernieuwd taakbeleid. Dit was een belangrijk voornemen. Tegelijkertijd zijn we ingehaald door een nieuwe cao die van de werkgever vraagt om met een voorstel te komen voor 50 uur ontwikkeltijd voor elke collega. Die ontwikkeltijd moet worden opgenomen in het nieuwe taakbeleid. Er is voor een hernieuwde aanpak gekozen met als doel om voor beide stichtingen een breed gedragen

Taakbeleid te realiseren. Dit proces wordt inhoudelijk begeleid door de CNV-academie. Het professioneel statuut wordt komend schooljaar opgesteld. Doel van het professioneel statuut is het binnen de scholen bespreken en vervolgens vastleggen van de wijze waarop aan de zeggenschap is vormgegeven.

### Taakbeleid

Het huidige taakbeleid bij de twee stichtingen voor voortgezet onderwijs van de Stichting Veluwe Onderwijsgroep, het Veluws College (VC) en het Christelijk Voortgezet Onderwijs Apeldoorn (CVO), is een lappendeken van afspraken uit de afgelopen twee decennia. Met het taakbeleid dat nu voorligt, is geprobeerd het taakbeleid aan te laten sluiten bij de huidige tijd en de huidige cao en tegelijkertijd een concrete invulling te geven van de voorschriften uit de cao (waaronder ontwikkeltijd).

Bij de besprekingen met de (P)MR 'en zijn een aantal knelpunten naar voren gekomen en het lijkt erop dat de (P)MR'en besluiten niet in te stemmen en het taakbeleid dus niet aan de werknemers ter stemming kan worden voorgelegd. De volgende stap zal dan zijn het voeren van overleg met de vakbonden (op grond van artikel 8.1 lid 6 CAO VO). Enerzijds is overleg met de vakbonden noodzakelijk voor het invoeren van het taakbeleid en anderzijds voor het voldoen aan de in de CAO opgenomen ontwikkeltijd. Dat overleg zal in 2019 gevoerd worden.

### 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

- Effectief sturen op functioneren met aandacht voor duurzame inzetbaarheid.
- Het verzuim van het servicebureau dient laag te blijven, onder de 4%.
- Betere samenwerking tussen afdelingen.

### ACTIES/RESULTATEN

#### Duurzame inzetbaarheid:

Het afgelopen jaar zijn met medewerkers functioneringsgespreken gevoerd waarin onder andere vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid is gesproken wat een ieder nodig heeft. Dit vraagt veelal maatwerkafspraken. Als gevolg van enkele langdurige ziekte situaties ligt het verzuim cijfers iets hoger dan de afgelopen jaren gebruikelijk was.

We zien in z'n algemeenheid dat ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en we in een dynamiek terecht komen waarbij veranderingen de enige constante lijken te zijn. We kunnen vooraf niet altijd voorspellen wat een verandering precies betekent in de werkprocessen en samenwerking. Deze moeten we veelal onderzoeken en in samenwerking uitlijnen. Een aantal collega's ervaart deze dynamiek en onduidelijkheden als een positieve uitdaging en andere collega's ervaren in deze veranderingen blokkades om optimaal te kunnen functioneren.

Dat betekent dat we ons moeten realiseren dat er voldoende stabiliteit blijft en dat we ook medewerkers faciliteren in het ontwikkelen van vaardigheden om zich snel aan te kunnen passen en weerbaar te maken om met onduidelijkheden om te kunnen gaan.

## PERSONEEL

### PRIMAIR ONDERWIJS

#### Personeel

In 2018 zijn er – over het hele jaar genomen - 389 medewerkers aan het werk geweest binnen het Primair Onderwijs (dit is inclusief invallers en betaalde stagiaires).

Op 31 december 2018 bedroeg het aantal medewerkers 332. In fulltime equivalenten (fte's) was 244,80. Het totaal aantal medewerkers en fte's is licht gestegen ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2017, aantal medewerkers 309, fte is 225,56). Het grote verschil tussen 332 en 309 komt waarschijnlijk doordat er veel fluctuatie in de invalleerkrachten zit.

Totaal aantal medewerkers 31 december

2018	332	244,80 FTE
2017	309	225,56 FTE

De onderverdeling van de 244,80 fte's (peildatum 31 december 2018) is als volgt:

DIRECTIE	21,43 FTE
OP	212,67 FTE
OOP	10,12 FTE

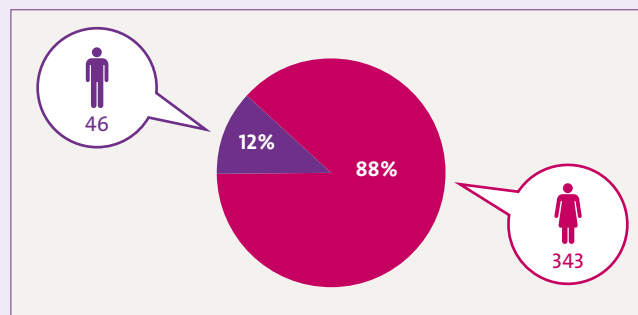
#### Leeftijdsopbouw

De leeftijdsopbouw van de 382 medewerkers die in 2017 bij het primair onderwijs werkzaam zijn geweest, is als volgt:

65+ JAAR	5
55-65 JAAR	53
45-55 JAAR	66
35-45 JAAR	99
25-35 JAAR	147
15-25 JAAR	18

#### Verdeling man/vrouw in aantallen en percentages

Het aandeel mannen dat binnen het primair onderwijs werkzaam is, is ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2017 (47 mannen, 335 vrouwen).



#### Instroom

Binnen het PO zijn er 78 nieuwe medewerkers aangenomen, dit is exclusief 2 invalmedewerkers flexibele schil, inclusief invalmedewerkers vaste schil en stagiaires.

Opbouw nieuwe medewerkers

DIRECTIE	3
OP	62
OOP	13
BETAALDE STAGIAIRS	9 (OP STAGIAIRES)

#### Personeelsontwikkelingen en doorstroom

Interne mobiliteit

BINNEN PO	30
BINNEN VOG (VAN VC NAAR PO)	0
BINNEN VOG (VAN CVO NAAR PO)	0
BINNEN VOG (VAN PO NAAR CVO)	0
BINNEN VOG (VAN PO NAAR VC)	0
DETACHERINGEN EXTERN	4
DETACHERINGEN ONZE WERELD	1

## Bevoegdheden

Binnen het PO waren er 7 leerkrachten onbevoegd in 2018.

## Scholing

Opleidingen afgerond en/of gestart in 2018 binnen het PO:

### Incompany opleidingen i.s.m. KPZ/Fontys

- Locatiedirecteuren:

- Master Leadership in Education

Overige opleidingen - stichtingsbreed

- 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

	2018	2017
<b>TOTAAL</b>	4,8%	4,0%
<b>DIRECTIE</b>	1,5%	2,5%
<b>OP</b>	5,4%	4,3%
<b>OOP</b>	1,9%	2,5%

### Meldingsfrequentie

	2018	2017
<b>TOTAAL</b>	0,8	0,8
<b>DIRECTIE</b>	0,0	0,2
<b>OP</b>	1,0	0,9
<b>OOP</b>	0,3	0,0

## Uitstroom

In 2018 hebben 60 mensen het primair onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep verlaten (incl. 1 invalpooler).

<b>EIGEN VERZOEK</b>	17
<b>PENSIOEN</b>	13
<b>AFLOOP VAN HET (TIJDELIJK) CONTRACT EN OVERIG</b>	30



## VOORTGEZET ONDERWIJS

### VELUWS COLLEGE

#### Personeel

In 2018 werkten er in totaal 447 medewerkers bij het Veluws College.

Op 31 december 2018 bedroeg het aantal medewerkers 399. In fulltime equivalenten (fte's) was dit 301,28. Het totale aantal werknemers en fte's is gestegen ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2017, aantal medewerkers 385, fte is 298,51).

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

Totaal aantal medewerkers op 31 december

2018	399	301,28 FTE
2017	385	298,51 FTE

De onderverdeling van de 298,51 fte's (peildatum 31 december 2017) is als volgt:

DIRECTIE	10,40 FTE
OP	226,71 FTE (ONDER WIE 1,00 FTE LIO)
OOP	64,17 FTE

#### Leeftijdsofbouw

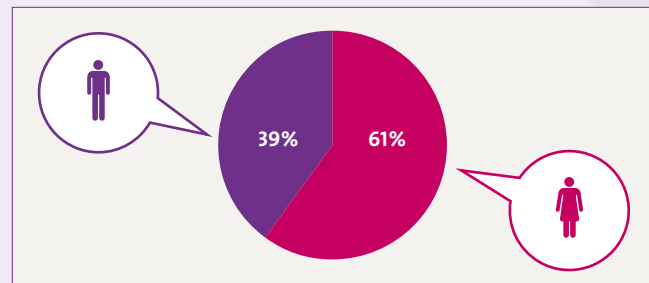
De leeftijdsopbouw van de 447 medewerkers die in 2018 bij het Veluws College werkzaam zijn geweest, is als volgt:

65+ JAAR	14
55-65 JAAR	98
45-55 JAAR	109
35-45 JAAR	111
25-35 JAAR	102
15-25 JAAR	13

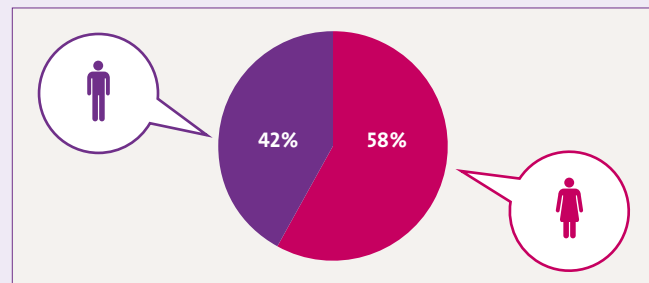
#### Leeftijdsofbouw VO totaal

65+ JAAR	34
55-65 JAAR	216
45-55 JAAR	209
35-45 JAAR	181
25-35 JAAR	197
15-25 JAAR	22

#### Verdeling man/vrouw in percentages



#### Verdeling man/vrouw in percentages VO totaal



## Instroom

Er zijn in totaal 70 nieuwe medewerkers aangenomen. Dit is zowel op reguliere basis alsook voor bijvoorbeeld ziektevervanging.

Opbouw nieuwe medewerkers:

DIRECTIE	1
OP	57
OOP	12

## Personeelsontwikkelingen en mobiliteit

Interne mobiliteit

DETACHERING NAAR ONZE WERELD	3
DETACHERING CVO	7
DETACHERING EXTERN	0
OVERPLAATSING BINNEN VC NAAR ANDERE VESTIGING	13 (WAARVAN 6 GEDEELTELIJK)

Functiemix

DEELS ANDERE FUNCTIE	3
DEELS ANDERE (HOGERE) FUNCTIE	2
DEELS ANDERE FUNCTIE ZELFDE SCHAAL	1

## Bevoegdheden

Op 31 december 2018 waren er binnen het Veluws College 20 medewerkers van het 'onderwijzend personeel' onbevoegd (waarvan twee medewerkers wel een bevoegdheid hebben voor een ander vak en twee medewerkers een 3e graads bevoegdheid hebben). Twee medewerkers hebben een PABO-diploma en zijn nu aan het studeren om hun bevoegdheid te behalen.

## Gezondheidsbeleid

Ziekteverzuimpercentages

	2018	2017
TOTAAL	5,4%	5,9%
DIRECTIE	3,4%	1,3%
OP	4,9%	6,1%
LIO	0,0%	1,0%
OOP	7,3%	6,1%

Meldingsfrequenties

	2018	2017
TOTAAL	1,5	1,4
DIRECTIE	0,5	0,5
OP	1,6	1,6
LIO	0,0	3,5
OOP	1,2	1,0

## Uitstroom

In totaal hebben 57 mensen het Veluws College verlaten.

EIGEN VERZOEK	20
PENSIOEN/FPU	2
AFLOOP VAN HET (TIJDELIJK) CONTRACT EN OVERIG	35



## 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, hierna CVO.

In 2018 werkten er totaal 427 medewerkers bij het CVO. Op 31 december 2018 bedroeg het aantal medewerkers 393. In fulltime equivalenten (fte's) was dit 316,40. Het totaal aantal werknemers en fte's is gestegen ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2017, aantal medewerkers 380, fte is 311,14).

*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:

2018	393	316,40 FTE
2017	380	311,14 FTE

De onderverdeling van de 316,40 fte's (peildatum 31 december 2018) is als volgt:

DIRECTIE	11,60 FTE
OP	248,25 FTE
OOP	56,55 FTE

### Leeftijdsofbouw

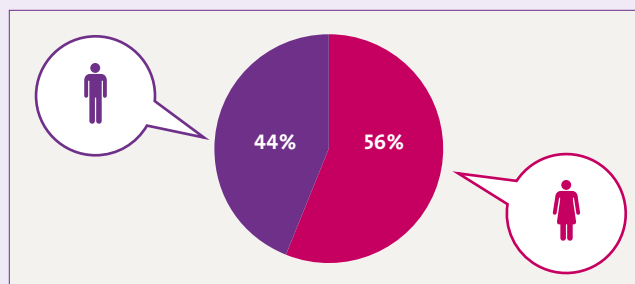
De leeftijdsopbouw van de 427 medewerkers die in 2018 bij de CVO scholen werkzaam zijn geweest, is als volgt:

65+ JAAR	20
55-65 JAAR	121
45-55 JAAR	101
35-45 JAAR	73
25-35 JAAR	102
15-25 JAAR	10

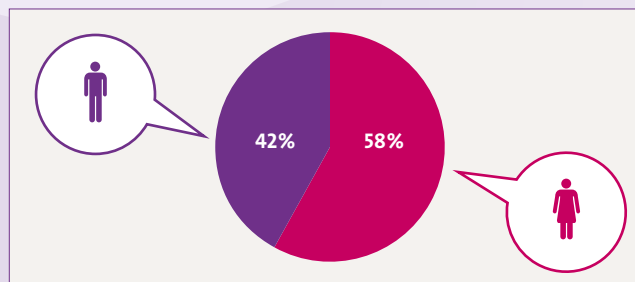
### Leeftijdsofbouw VO totaal

65+ JAAR	20
55-65 JAAR	121
45-55 JAAR	101
35-45 JAAR	73
25-35 JAAR	102
15-25 JAAR	10

### Verdeling man/vrouw in percentages



### Verdeling man/vrouw in percentages VO totaal





## Instroom

Er zijn in totaal 56 nieuwe medewerkers aangenomen. Dit is zowel op reguliere basis alsook voor bijvoorbeeld ziektevervanging.

### Opbouw nieuwe medewerkers

OP	45 (ONDER WIE 1 LIO'ER)
OOP	11 (ONDER WIE 1 STAGIAIRE)

## Personeelsontwikkelingen en doorstroom

### Interne mobiliteit

DETACHERING NAAR ONZE WERELD	1
DETACHERING VC	2
DETACHERING EXTERN	3
OVERPLAATSING BINNEN CVO NAAR ANDERE SCHOOL	6

### Funciemix

DEELS ANDERE (HOGERE) FUNCTIE	3
DEELS ANDERE FUNCTIE ZELFDE SCHAAL	0

## Bevoegdheden

Op 31 december 2018 waren er in het CVO 25 medewerkers van het 'onderwijzend personeel' onbevoegd of onderbevoegd. Al deze medewerkers zijn (nog) in opleiding om bevoegd te raken. Hieronder bevinden zich ook acht PABO-gediplomeerden, die onderbevoegd zijn.

## Gezondheidsbeleid

De gegevens van 2018 zien er qua ziekteverzuim er als volgt uit:

	2018	2017
TOTAAL	4,9%	4,1%
DIRECTIE	0,3%	7,3%
OP	5,0%	3,8%
LIO	0,0%	0,1%
OOP	5,3%	4,9%

### Meldingsfrequenties

	2018	2017
TOTAAL	1,4	1,2
DIRECTIE	0,6	1,0
OP	1,5	1,3
LIO	0,0	0,6
OOP	0,9	0,7

## Uitstroom

In totaal hebben 39 medewerkers de CVO scholen het afgelopen jaar verlaten.

EIGEN VERZOEK	8
PENSIOEN/FPU/AOW	10
AFLOOP VAN HET (TIJDELIJK) CONTRACT EN OVERIG	21

## SAMENWERKINGSSTICHTING

### Personeel

In 2018 zijn er 66 medewerkers werkzaam geweest bij de Samenwerkingsstichting. Dit is inclusief (ICT) stagiaires en het college van bestuur.

Op 31 december 2018 bedroeg het aantal medewerkers 59 (inclusief stagiaires en college van bestuur). In fulltime equivalenten (fte's) was dit 47,96. Het totaal aantal werknemers en fte's is licht gestegen ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2017, aantal medewerkers 54, fte 45,72).

*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 ('PNIL-ers').*

Totaal aantal medewerkers op 31 december:

2018	59	47,96 FTE
2017	54	45,72 FTE

De onderverdeling van de 47,96 fte's (peildatum 31 december 2018) is als volgt:

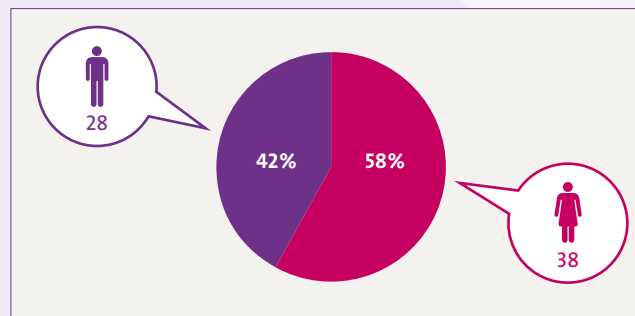
CMT EN CVB	3,00 FTE
OOP	43,36 FTE (WAARVAN 3,60 FTE BETAALDE STAGIAIRES)

### Leeftijdsopbouw

De leeftijdsopbouw van de 61 medewerkers die in 2017 bij de Samenwerkingsstichting werkzaam zijn geweest, is als volgt:

65+ JAAR	0
55-65 JAAR	18
45-55 JAAR	16
35-45 JAAR	17
25-35 JAAR	12
15-25 JAAR	3

### Verdeling man/vrouw in aantallen en percentages



### Instroom

Er zijn in totaal 11 nieuwe medewerkers aangenomen in 2018. Dit is inclusief 4 ICT medewerkers, exclusief 'personeel niet in loondienst (PNIL)'.

## Gezondheidsbeleid

Het ziekteverzuimpercentage ziet er als volgt uit:

	2018	2017
<b>TOTAAL</b>	2,41%	2,8%

## Meldingsfrequentie

	2018	2017
<b>TOTAAL</b>	0,74	0,8

## Uitstroom

In totaal hebben 12 medewerkers de organisatie verlaten.

Dit is inclusief 2 ICT stagiaires en 4 ICT medewerkers, exclusief 'personeel niet in loondienst (PNIL)'.



# FINANCIËN

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 FINANCIËLE CONTINUÏTEIT ALS DOELMATIGHEID. DE KAPITALISATIEFACTOR GEEFT INZICHT IN DE FINANCIËLE DOELMATIGHEID.

VOG GECONSOLIDEERD	NORM OCW	B2018	R2018	R2017
RENTABILITEIT	0-5%	1,2%	2,5%	2,5%
CURRENT RATIO	>0,75	1,0	1,6	1,3
WEERSTANDSVERMOGEN	5-15%	25,6%	28,1%	26,6%
KAPITALISATIEFACTOR	<35%	28,5%	29,5%	27,7%
SOLVABILITEIT	>30%	58,3%	64,0%	63,2%

SKPOOV	NORM OCW	B2018	R2018	R2017
RENTABILITEIT	0-5%	-0,7%	2,7%	4,2%
CURRENT RATIO	>0,75	1,5	1,8	1,8
WEERSTANDSVERMOGEN	5-15%	22,0%	25,9%	25,8%
KAPITALISATIEFACTOR	<35%	24,8%	31,5%	31,8%
SOLVABILITEIT	>30%	67,9%	67,7%	67,8%

SKVOAO	NORM OCW	B2018	R2018	R2017
RENTABILITEIT	0-5%	-0,3%	-0,2%	0,1%
CURRENT RATIO	>0,75	1,0	1,6	1,4
WEERSTANDSVERMOGEN	5-15%	34,1%	35,8%	34,7%
KAPITALISATIEFACTOR	<35%	28,3%	28,5%	27,6%
SOLVABILITEIT	>30%	65,0%	69,5%	70,8%

CVO	NORM OCW	B2018	R2018	R2017
RENTABILITEIT	0-5%	2,3%	5,0%	1,8%
CURRENT RATIO	>0,75	1,1	1,5	1,1
WEERSTANDSVERMOGEN	5-15%	19,9%	22,6%	18,8%
KAPITALISATIEFACTOR	<35%	24,4%	27,7%	23,5%
SOLVABILITEIT	>30%	54,7%	57,4%	52,9%

**Rentabiliteit:** geeft inzicht in hoeverre baten en lasten elkaar in evenwicht houden. De onderwijsstichtingen voldoen aan de norm van OCW, die een positieve rentabiliteit voorschrijft.

**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 boven het niveau ligt van de begroting 2018.

**Weerstandsvormogen:** 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. Alle onderwijsstichtingen kennen een ratio die ruim boven de norm ligt.

## ONTWIKKELING VAN HET FINANCIËLE RESULTAAT

### VELUWSE ONDERWIJSGROEP GECONSOLIDEERD

	B2018	R2018	R2017	REALISATIE Δ'18-'17
<b>Resultaat</b>				
Boekhoudkundig	933	2.095	2.032	3,1%
<b>Baten</b>				
Rijksbekostiging	74.527	77.313	74.419	3,9%
waarvan personele lumpsum	59.847	62.036	59.725	3,9%
Overige overheidsbijdragen	3.041	3.545	3.231	9,7%
Overige baten	1.472	1.846	2.038	-9,4%
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	63.209	65.916	63.655	3,6%
Afschrijvingen	3.765	3.821	3.733	2,4%
Huisvestingslasten	4.060	3.774	3.697	2,1%
Overige instellingslasten	7.080	7.099	6.506	9,1%
<b>Financiële baten en lasten</b>	7	1	6	-83,3%
<b>Eigen vermogen</b>	20.209	23.268	21.173	9,9%
<b>Personele kengetallen</b>				
Fte excl. Vervangingen	842,8	852,6	840,2	1,5%
Personele lasten/personele lumpsum	105,6%	106,3%	107%	-0,3%
Personele lasten/ totale baten	80%	80%	80%	-0,2%
Salarislasten/fte	71,4	68,9	67,2	2,5%

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.

SKPOOV	B2018	R2018	R2017	REALISATIE Δ'18-'17
<b>Resultaat</b>				
Boekhoudkundig	140-	562	781	219-
<b>Baten</b>				
Rijksbekostiging	18.316	19.520	17.313	12,7%
waarvan personele lumpsum	14.610	15.655	13.862	12,9%
Overige overheidsbijdragen	589	718	781	-8,1%
Overige baten	477	601	624	-3,7%
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	15.903	16.714	14.732	13,5%
Afschrijvingen	622	629	568	10,7%
Huisvestingslasten	1.235	1.147	1.072	7,0%
Overige instellingslasten	1.767	1.786	1.567	14,0%
<b>Financiële baten en lasten</b>	5	1	2	-50,0%
<b>Eigen vermogen</b>	4.260	5.395	4.833	11,6%
<b>Personele kengetallen</b>				
Fte excl. Vervangingen	214,2	217,7	205,5	5,9%
Personele lasten/personele lumpsum	108,9%	106,8%	106,3%	0,5%
Personele lasten/ totale baten	82,0%	80,2%	78,7%	1,9%
Salarislasten/fte 2	65,5	61,6	58,0	6,2%

bedragen x €1.000

### Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdragen zijn ten opzichte van 2017 met €2.207.000 toegenomen. Dit heeft betrekking op personele, materiële en overige subsidies.

De personele subsidies zijn met €1.446.000 toegenomen, voornamelijk als gevolg van prijsaanpassingen voorkomend uit de nieuwe CAO PO ter grootte van €724.000, een nieuwe school binnen de stichting (De Korf) (€425.000) en meer bekostiging door stijging van het leerlingaantal ad €123.000 (van 3427 naar 3460). De groeitelling personeel is in vergelijking met 2017 €77.000 hoger. Daarnaast zijn de werkdrukmiddelen meegenomen die met ingang van 2018-2019 onderdeel uitmaken van de bekostiging personeels- en arbeidsmarktbeleid. Voor onze stichting betrof dit voor 2018 een bedrag van €236.000. Hiervan is in het kalenderjaar 2018 aan personele formatie €85.000 ingezet. Het restant zal in het kalenderjaar 2019 worden aangewend.

De stijging van de materiële subsidies met €182.000 komt hoofdzakelijk door de nieuwe school De Korf en door een stijging van het leerlingaantal.

### Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn afgenomen met €63.000 tot €718.000 in 2018. De afname komt met name vanuit de Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs omdat deze eind 2017 nog een extra uitkering naar de verschillende besturen hadden overgemaakt.

### Overige baten

De overige baten dalen met €24.000 ten opzichte van 2017. Hoofdzakelijk komt dit door minder detacheringsbaten ad €16.000, minder ouderbijdragen van €7.000, minder baten overblijven van €22.000. Onze scholen gaan steeds meer over naar een continuooster, waardoor overblijven vervalt.



### Personele lasten

De personele lasten zijn ten opzichte van 2017 toegenomen met €1.982.000 naar €16.714.000 over 2018. Het gemiddelde aantal fte's (exclusief vervangingen) steeg t.o.v. 2017 met 12,1 fte tot 217,65 fte in 2018. Deze stijging komt voort uit groei van leerlingaantal en additionele inzet van personeel bekostigd uit de werkdrummiddelen. De totale loonkosten per fte stegen ten opzichte van 2017 met €3.610 naar €61.588. De stijging wordt hoofdzakelijk bepaald door de loonsverhoging in het basisonderwijs in 2018.

In de sociale lasten zien we een stijging als gevolg van enerzijds een hogere loonsom (prijsverschil) en anderzijds door een groter aantal werknemers (hoeveelheidsverschil). De pensioenlasten zijn ten opzichte van 2017 wederom gestegen. Om de dekkingsgraad op niveau te gaan brengen en om de langere uitkeringsduur te kunnen blijven financieren steeg het werkgeversdeel in de ABP-pensioenpremies met 0,63% naar 16,03%. Een andere in het oog springende stijging betrof de premie Participatiefonds die steeg van 4,00% in 2017 naar 5,25% in 2018. De VPL-premie (Voorwaardelijk Pensioen) bleef met 2,6% op hetzelfde niveau als 2017.

### Afschrijvingen

Door de investeringen in het boekjaar 2018 van €1.001.000 (Inclusief inbedding van De Korf €257.000) zijn de afschrijvingen naar rato toegenomen. De investeringen lagen hiermee hoger dan in het kalenderjaar 2017 (€817.000).

### Huisvestingslasten

In het algemeen kan gesteld worden dat de huisvestingslasten zijn gestegen doordat de stichting per 1 maart 2018 is uitgebreid met basisschool De Korf. De totale huisvestingslasten zijn in 2018 met €75.000 toegenomen ten opzichte van 2017. Er werden voor €12.000 meer schoonmaakartikelen verbruikt in 2018. De schoonmaakkosten zijn gestegen als gevolg van uitbreiding. De onderhoudskosten zijn ten opzichte van 2017 gestegen met €31.000. De doorbelaste huisvestingskosten van de BSO hadden een positieve afwijking ten opzichte van 2017 van €16.000.

### Overige lasten

De overige lasten zijn in 2018 in totaliteit met €219.000 toegenomen ten opzichte van 2017. In hoofdlijnen komt dit voort uit meer inzet van leermiddelen, waaronder ICT leermiddelen en kosten voor onderzoek.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten zijn afgenomen als gevolg van de dalende rentestand in Nederland. Was de interne rentevoet in 2017 nog 0,09% in 2018 was deze verder gedaald tot 0,02%.

**VOORTGEZET ONDERWIJS**

SKVOAO	B2018	R2018	R2017	REALISATIE Δ'18-'17
<b>Resultaat</b>				
Boekhoudkundig	74-	65-	708	773
<b>Baten</b>				
Rijksbesteding	26.867	27.732	28.802	-3,7%
waarvan personele lumpsum	21.624	22.334	23.235	-3,9%
Overige overheidsbijdragen	1.282	1.333	1.238	7,7%
Overige baten	631	629	733	-14,2%
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	23.124	24.268	24.368	-0,4%
Afschrijvingen	1.679	1.586	1.656	-4,2%
Huisvestingslasten	1.319	1.182	1.262	-6,3%
Overige instellingslasten	2.732	2.723	2.781	-2,1%
<b>Financiële baten en lasten</b>	-	-	1	-100,0%
<b>Eigen vermogen</b>	9.807	10.625	10.689	-0,6%
<b>Personele kengetallen</b>				
Fte excl. Vervangingen 2	284,9	289,6	298,6	-3,0%
Personele lasten/personele lumpsum	106,9%	108,7%	104,9%	3,6%
Personele lasten/ totale baten	80,3%	81,7%	79,2%	3,2%
Salarislasten/fte 3	73,5	71,5	69,8	2,5%

bedragen x €1.000

### Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdragen zijn ten opzichte van 2017 met €1.070.000 afgenomen naar €27.732.000.

De personele subsidies zijn met €901.000 afgenomen tot €22.455.000. De lumpsum is toegenomen met totaal €614.000 als gevolg van de CAO stijging. De afname van het aantal leerlingen met 173 (2018: 3.525) heeft voor een daling van €1.484.000 gezorgd. Binnen deze daling is het LWOO-bedrag en omvang ook gedaald met €417.000.

De materiële subsidies zijn met €176.000 gedaald. De lumpsum is toegenomen met €48.000 door de CAO stijging, het effect van de afname van het aantal leerlingen bedraagt €223.000.

### Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen en -subsidies zijn met €95.000 toegenomen tot €1.333.000 in 2018. De voornaamste wijziging ten opzichte van 2017 zijn de bijdragen die via het Samenwerkingsverband voor Passend Onderwijs zijn ontvangen €106.000.

### Overige baten

De overige baten zijn met €104.000 afgenomen naar €628.000. Dit wordt veroorzaakt door een afname van de opbrengsten voor verhuur ruimtes (€20.000). De baten detachering nemen ook af met €55.000, de ouderbijdragen zijn met €109.000 afgenomen. Dit kan verklaard worden door het invoeren van een andere verantwoordingswijze van boekjaar naar schooljaar.

### Personele lasten

De personele lasten zijn ten opzichte van 2017 afgenomen met €100.000 naar €24.268.000 in 2018. Het gemiddelde aantal fte's (excl vervangingen) daalde t.o.v. 2017 met 8,4 fte tot 289,8 fte in 2018 als gevolg van leerlingdaling. De totale loonkosten per fte stegen ten opzichte van 2017 met €1.160 naar €75.058.

De pensioenpremies lagen in 2018 1,1% (in procenten van de brutolonen) hoger dan in 2017. De sociale lasten zijn in 2018 0,5% gestegen ten opzichte van 2017.

De overige personele lasten zijn met €77.000 toegenomen tot €2.903.000 in 2018. Dit wordt onder meer veroorzaakt door een stijging van de inhuur van personeel niet in loondienst €325.000. Daarnaast nemen de voorzieningen in totaliteit af met €20.000 en de overige personele lasten met €227.000. De grootste verschillen betreffen o.a. kosten mobiliteit en scholing personeel. In 2018 zijn de uitbetaalde transitievergoedingen vanaf 2015 opgenomen als vordering op het ministerie. Dit heeft een effect van €120.000.

### Afschrijvingen

De afschrijvingslasten zijn in 2018 afgenomen met €69.000. Dit betreft met name de hard en software. Reden hiervoor is dat er sprake is van uitstel van vervangingsinvesteringen vanwege een noodzakelijke technische migratie.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn afgenomen met €80.000 vergeleken met het jaar 2017. De energiekosten zijn afgenomen met €38.000, wat wordt veroorzaakt door het mooie weer in 2018. De schoonmaakkosten zijn €40.000 lager dan in 2017. Het grootste verschil zit daar in de wasserij en papierhygiëne. Met name door de introductie van handdrogers bij een aantal scholen, alsmede de terugloop van leerlingen bij Cortenbosch

### Overige lasten

De overige lasten zijn met €58.000 afgenomen tot €2.723.000.

Doordat we geen huur meer hoeven te betalen voor repromachines zijn deze kosten afgenomen met €59.000, de kosten voor hard en software zijn daarentegen toegenomen met €36.000, dit zijn met name de licentiekosten.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn nagenoeg gelijk in beide jaren.

De overige lasten zijn toegenomen met €69.000. De kosten subsidies vmbo, lwoo en lgf zijn afgenomen met €81.000. In 2017 werd er nog zorgondersteuning extern ingehuurd voor de leerlingen.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten zijn afgenomen met €1.200. Dit wordt veroorzaakt door de afname van de rentebaten bij de bank.

CVO	B2018	R2018	R2017	REALISATIE Δ'18-'17
<b>Resultaat</b>				
Boekhoudkundig	676	1.598	543	1.055
<b>Baten</b>				
Rijksbesteding	29.345	30.062	28.304	6,2%
waarvan personele lumpsum	23.613	24.048	22.628	6,3%
Overige overheidsbijdragen	1.170	1.494	1.208	23,7%
Overige baten	323	560	618	-9,4%
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	24.614	24.877	24.489	1,6%
Afschrijvingen	1.245	1.356	1.280	5,9%
Huisvestingslasten	1.305	1.253	1.172	6,9%
Overige instellingslasten	3.000	3.029	2.649	14,3%
<b>Financiële baten en lasten</b>	2	-	2	-100,0%
<b>Eigen vermogen</b>	6.142	7.248	5.651	28,3%
<b>Personele kengetallen</b>				
Fte excl. Vervangingen 3	300,0	302,9	294,2	3,0%
Personele lasten/personele lumpsum	104,2%	103,4%	108,2%	-4,4%
Personele lasten/ totale baten	79,8%	77,5%	81,3%	-4,7%
Salarislasten/fte 4	74,1	72,3	71,7	0,8%

bedragen x €1.000

### Rijksbijdrage OCW

De rijksbijdragen zijn ten opzichte van 2017 met €1.758.000 toegenomen naar €30.062.000. Dit heeft betrekking op personele, materiële en overige subsidies.

De personele subsidies zijn met €1.420.000 toegenomen naar €24.056.000, veroorzaakt door wijziging in leerlingen €762.000 en prijsverschil €658.000 als gevolg van de CAO stijging. Het aantal leerlingen is met 122 gestegen naar 3.627 leerlingen in 2018.

De stijging van de materiële subsidies met €176.000 naar €3.240.000 komt voort uit wijziging in het aantal leerlingen €125.000 en een prijsverschil €51.000

De overige subsidies zijn toegenomen met €161.000 naar €2.775.000 Dit komt door de stijging van de prestatiebox €124.000, Gratis lesmiddelen €56.000, overige subsidies €17.000. De eerste opvang vreemdelingen/maatwerk-bekostiging is gedaald met €36.000.

### Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen zijn met €286.000 toegenomen naar €1.494.000. Deze stijging wordt veroorzaakt door de hogere bijdragen van het Samenwerkingsverband SWV25-05 in verband met passend onderwijs.

### Overige baten

De overige baten zijn met €58.000 afgenomen naar €560.000. Dit wordt veroorzaakt door de afname van het aantal detacheringen €57.000 en de vrijval van het aantal projecten/subsidies €75.000. De ouderbijdragen zijn gestegen met €42.000. Dit enerzijds door de stijging van het aantal leerlingen, anderzijds door een verandering van de administratieve verwerking.

### Personele lasten

De personele lasten zijn ten opzichte van 2017 toegenomen met €388.000 naar €24.877.000 in 2018. Het gemiddelde aantal fte's (excl vervangingen) neemt t.o.v. 2017 toe met 8,71 fte tot 302,92 fte in 2018. De totale loonkosten per fte stegen ten opzichte van 2017 met €828 naar €74.673.

De pensioenpremies lagen in 2018 0,92% (in procenten van de brutolonen) hoger dan in 2017. De sociale lasten zijn in 2018 0,49% gestegen ten opzichte van 2017.

De overige personele lasten zijn met €485.000 afgenomen tot €2.278.000 in 2018. Dit wordt onder meer veroorzaakt een lagere dotatie van de personele voorzieningen ten opzichte van 2017 van €84.000 versus €604.000. In 2018 zijn de uitbetaalde transitievergoedingen vanaf 2015 opgenomen als vordering op het ministerie. Dit heeft een positief effect van €229.000.

De inhuur van personeel niet in loondienst is gestegen met €124.000 net als de overige personele lasten met €139.000. De grootste verschillen betreffen o.a. de arbo kosten, kosten mobiliteit en de bijdrage laptopproject.

### Afschrijvingen

De afschrijvingslasten zijn in 2018 afgenomen met €52.000. Dit komt met name door de afschrijvingskosten op de boeken. Hier heeft in 2017 een correctie plaatsgevonden die in 2018 nog doorwerkt.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn toegenomen met €81.000 vergeleken met het jaar 2017. De onderhoudskosten zijn toegenomen t.o.v. 2017 met €34.000. Er is meer uitgegeven aan tuinonderhoud, in 2017 is hier nauwelijks iets aan uitgegeven. De schoonmaakkosten zijn €44.000 hoger dan in 2017.

### Overige lasten

De overige lasten zijn met €383.000 toegenomen naar €3.032.000 in 2018. De kosten voor administratie en beheer zijn €113.000 toegenomen waarbij de grootste stijging veroorzaakt wordt door de advieskosten €46.000, De contributies en abonnementen €24.000 en hard- en software €34.000, dit betreffen met name de licenties. Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn met €66.000 toegenomen waarbij de grootste stijging veroorzaakt wordt door de kosten van de leermiddelen €52.000.

De overige lasten zijn gestegen met €203.000. De kosten van het boekenfonds zijn €122.000 hoger dan in 2017. Daarnaast zijn de kosten voor activiteiten van leerlingen toegenomen met €64.000 en de begeleidingskosten voor leerlingen zijn toegenomen met €64.000, het boekverlies van activa heeft een negatief effect van €45.000 door het afboeken van niet meer in gebruik zijnde boeken.

### Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn met €2.000 afgenomen tot €500 door de lage rentestand.

# GOVERNANCE

DE STATUTEN VAN ONZE STICHTINGEN VOLDOEN AAN WETTELIJKE VEREISTEN EN AAN DE CODE GOED ONDERWIJSBESTUUR VO. GOVERNANCE WORDT BINNEN DE VELUWSE ONDERWIJSGROEP BESCHREVEN AAN DE HAND VAN VIER COMPONENTEN. DEZE WORDEN HIERONDER TOEGELICHT.

## 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 Onderwijsbestuur 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 Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 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.

Het college van bestuur brengt jaarlijks een bezoek aan alle scholen. In een dagdeel wordt gesproken met ouders en collega's en wordt een aantal lessen bezocht.

## STUREN

Aan de organisatie wordt sturing gegeven door het college van bestuur. In 2014 is het strategisch beleidsplan voor de periode 2014-2018 vastgesteld. Zowel het onderwijs als het servicebureau hebben op basis daarvan concrete doelen geformuleerd in hun meerjarenbeleidsplan en het jaarplan.



In 2018 heeft de organisatie verder vooruitgekeken naar de komende beleidscyclus (2019-2023). Het bestuur heeft aangegeven de ingeslagen weg verder voort te zetten. Tijdens verschillende bijeenkomsten is met schooldirecties, MT-leden, leden van de (G)MR en raad van toezicht opnieuw gesproken over onze missie, visie, kernwaarden en identiteit en zijn deze waar nodig aangescherpt. We hebben richtinggevende koersuitspraken geformuleerd en begin 2019 wordt het nieuwe strategisch perspectief voor de komende jaren met de organisatie gedeeld.

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

In 2018 heeft BDO als controlerend accountant van de Veluwse Onderwijsgroep een controle uitgevoerd waaruit blijkt dat de interne beheersing in 2018 op goed niveau is. De significante processen binnen de groep zijn voldoende tot goed in control.

Er is een zichtbare relatie tussen de strategische doelen van de Veluwse Onderwijsgroep en de kadernota en de begroting.

De controle op IT gebied, inkoop en het verschil van mening met de Onderwijsinspectie over het bepalen van de toepasselijke WNT-klasse zijn de belangrijkste punten van aandacht.

De accountant heeft laten weten dat er weliswaar wat aandachtspunten zijn maar dat in zijn geheel gezien de Veluwse Onderwijsgroep het goed doet en beter dan gemiddeld heeft nagedacht over de strategie en het waarom achter zaken.

#### **KLOKKENLUIDERSREGELING: VERTROUWENSPERSOON**

##### **INTEGRITEIT**

In het afgelopen jaar heeft een gesprek met de Adviseur Arbeid en Gezondheid over onder meer bekendmaking van de externe vertrouwenspersoon in de organisatie plaatsgehadt.

In de verslagperiode zijn 2 meldingen op het gebied van ongewenste omgangsvormen, te weten seksuele intimidatie en integriteit geweest.

#### **KLACHTENREGELING**

De Veluwse Onderwijsgroep beschikt over een klachtenregeling, die voor iedereen toegankelijk is. Vanaf 2019 zal gewerkt worden aan de verbetering van de klachtenregeling en het klachtenregistratiesysteem.

#### **INTERNE CONTROLE EN BEHEERSING**

Als onderdeel van het begrotingsproces wordt de risico-inventarisatie, waarin de kans dat een risico zich voordoet en de impact van risico's wordt aangegeven, jaarlijks bijgewerkt. Op basis van deze inventarisatie worden maatregelen ingezet om deze risico's te reduceren danwel te beheersen.

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. Gezien de geringe omvang van de debiteurenpositie is de afgelopen jaren geen aanleiding geweest deze voorziening te vormen.

### Renterisico

Het renterisico is beperkt omdat de stichting geen leningen heeft of kredietfaciliteiten bij de huisbankier.

### 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.

## BELEID EN UITVOERING TEN AANZIEN VAN BELEGGEN EN BELENEN

De Veluwse 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. Het treasurystatuut is in 2017 aangepast aan de regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. In schooljaar 2019-2020 zal dit statuut vanwege de integratie van AVVO worden herijkt en geformaliseerd.

## SOORTEN EN LOOPTIJDEN VAN BELEGGEN EN BELENEN

In het treasurystatuut zijn de randvoorwaarden vastgelegd betreffende de omgang met de liquide middelen. Over het verslagjaar 2018 voldoen de vier stichtingen aan de regeling Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. In het afgelopen verslagjaar is geen nieuw financieringsproduct aangegaan.

## VERSTERKING BESTUURSKRACHT

Het gekozen governance-model binnen de Veluwse Onderwijsgroep kent een college van bestuur en een raad van toezicht als interne toezichthouder. Het externe toezicht wordt voor zowel het primair als het voortgezet onderwijs verzorgd door de Inspectie van het Onderwijs.

Voorgenomen besluiten van het college van bestuur 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. Het college van bestuur neemt uiteindelijk een besluit.

In de zomer van 2017 heeft in opdracht van de raad van toezicht een onderzoek plaatsgevonden naar het besturingsmodel van de Veluwse Onderwijsgroep. Het onderzoek is uitgevoerd door een extern management- en adviesbureau. Het onderzoek laat een positief beeld zien van de wijze waarop de Veluwse Onderwijsgroep bestuurd/aangestuurd wordt. Volgens de onderzoeker is de Veluwse Onderwijsgroep op weg van goed naar excellent. De aanbevelingen die het onderzoek heeft opgeleverd zijn opgepakt. De raad van toezicht heeft kennisgenomen van de resultaten en besloten dat het huidige besturingsmodel gecontinueerd wordt.

De Veluwse 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 Veluwse Onderwijsgroep goed in positie en wordt er constructief met elkaar samengewerkt 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 overleg gevoerd met de gemeente Apeldoorn.

De Veluwse Onderwijsgroep hanteert de Code Goed Onderwijsbestuur VO. In het voor elke medewerker toegankelijke schoolveiligheidsplan van de Veluwse 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 Veluwse 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.

In navolging van de Code Goed Onderwijsbestuur VO evalueert het college van bestuur jaarlijks het eigen functioneren. Met de raad van toezicht zijn hierover afspraken gemaakt, waaronder functionerings- en beoordelingsgesprekken en een 360 graden feedbackscan.

## VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht houdt toezicht op het college van bestuur, adviseert het college en treedt op als kritisch sparring-partner. Verder vervult de raad van toezicht re rol van werkgever van het college van bestuur. Het is een orgaan op afstand van de school, maar neemt wel gedegen kennis van wat er in de scholen speelt. De raad van toezicht ziet toe op het beleid en het beheer van het bestuur, kijkt naar de resultaten, maar ook naar eventuele risico's. Ook controleert de raad van toezicht of de wetten en regels nageleefd worden. Verder let de raad van toezicht op de integriteit van de bestuurder(s) en de identiteit van de school en houdt in de gaten of de school doelmatig en efficiënt werkt.

De raad van toezicht heeft daarnaast ook de bevoegdheid om het bestuur te benoemen en te ontslaan. De taken en bevoegdheden zijn beschreven in de statuten en het bestuursreglement van de in de Veluwse Onderwijsgroep deelnemende stichtingen.

De raad van toezicht kent drie commissies die allen de taak hebben de voltallige raad te adviseren op specifieke onderwerpen:

#### **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.

#### **Governance commissie**

De Governance commissie adviseert de raad van toezicht ten aanzien van de naleving van codes en wet- en regelgeving op het gebied van governance. De commissie fungeert ook als remuneratiecommissie en vervult de werkgeversrol richting het college van bestuur. De commissie 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.

#### **Commissie Onderwijskwaliteit en Veiligheid**

De Commissie Onderwijskwaliteit en Veiligheid adviseert de raad van toezicht bij het toezicht houden op de opzet en werking van het risicomanagement van de kwaliteit en veiligheid van het onderwijs.

#### **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 eigene 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.

De samenstelling van de raad van toezicht is in 2018 niet gewijzigd.

## ROOSTER VAN AFTREDEN EN NEVENFUNCTIES

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

<b>MW. ANNA BAKKER</b>	<b>DHR. PETER VAN DONGEN</b>	<b>MW. BARBARA LEMSTRA</b>	<b>MW. EVERIEN SLIJKHUIS</b>
<b>DATUM VAN AFTREDEN</b> 1 januari 2022	<b>DATUM VAN AFTREDEN</b> 1 juni 2022	<b>DATUM VAN AFTREDEN</b> 1 oktober 2019	<b>DATUM VAN AFTREDEN</b> 1 oktober 2019
<b>HERBENOEMBAAR</b> nee	<b>HERBENOEMBAAR</b> nee	<b>HERBENOEMBAAR</b> 1 keer	<b>HERBENOEMBAAR</b> 1 keer
<b>HOOFDBETREKKING</b> Gepensioneerd	<b>HOOFDBETREKKING</b> Voorzitter college van bestuur Hogeschool Van Hall Larenstein	<b>HOOFDBETREKKING</b> Zelfstandig ondernemer	<b>HOOFDBETREKKING</b> CFO Hydratec Industries N.V.
<b>NEVENFUNCTIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vicevoorzitter raad van toezicht Veluwse Onderwijsgroep (op bindende voordracht van de medezeggenschap)</li><li>• Lid Raad van toezicht Conrisq groep (vicevoorzitter)</li><li>• Voorzitter raad van toezicht opleidingsbedrijf InstallatieWerk Midden</li></ul>	<b>NEVENFUNCTIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter raad van toezicht Veluwse Onderwijsgroep</li><li>• Voorzitter raad van toezicht DeBasisFluvius (PO) in Arnhem</li><li>• Lid bestuur Stichting Kennisintensief Innovatief Ondernemerschap Gelderland (SKOIOG)</li><li>• Lid bestuur (penningmeester) Stichting Steun Bosbouw en Cultuurtechnisch Onderwijs (BCO)</li><li>• Lid Economic Board Arnhem Nijmegen</li></ul>	<b>NEVENFUNCTIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht Veluwse Onderwijsgroep</li><li>• Voorzitter Coöperatieraad van de Apeldoornse lokale energiemaatschappij en beweging De A</li><li>• Lid van de Raad van Commissarissen van Huisartsen Organisatie Oost Nederland</li><li>• Lid van raad van commissarissen van regionale ontwikkelingsmaatschappij Oost NL</li><li>• Lid van raad van commissarissen Topfonds Gelderland</li><li>• Lid van raad van commissarissen Theater &amp; Congressentrum Orpheus</li></ul>	<b>NEVENFUNCTIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht Veluwse Onderwijsgroep</li></ul>
			<b>DHR JACO ROGIER</b>
			<b>DATUM VAN AFTREDEN</b> 1 juni 2021
			<b>HERBENOEMBAAR</b> 1 keer
			<b>HOOFDBETREKKING</b> Zelfstandig ondernemer Manager Vakgroep Heelkunde Gelre Ziekenhuizen
			<b>NEVENFUNCTIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van toezicht Veluwse Onderwijsgroep</li><li>• Vicevoorzitter raad van toezicht Riwis Zorg en Welzijn</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 de bovenschoolse medezeggenschapsraad en directeuren en bij werkbezoeken van individuele leden aan scholen.

## VERGADERINGEN EN VERRICHTE WERKZAAMHEDEN

De raad van toezicht is in 2018 zes 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 2017 van de vier stichtingen
- Managementletter 2017 van de accountant
- Accountantsverslag 2017
- Drie voortgangsrapportages over tussentijdse resultaten 2018
- Bestuursverslag 2017
- Kadernota 2017
- Begroting 2019 van de vier stichtingen
- Samenwerking met het Apeldoorns Voortgezet Openbaar Onderwijs (AVOO)
- Project versterkt vmbo Apeldoorn

Aanvullend op de reguliere vergaderingen zijn er twee informele bijeenkomsten geweest, genaamd 'Benen Op Tafel'. Beide overleggen zijn gebruikt om het vernieuwde strategisch perspectief voor de komende jaren te bespreken. Daarnaast is 1 van deze overleggen een rondleiding gegeven door het nieuwe gebouw van het Veluws College Twello.

De Financiële commissie (mevr. Slijkhuis (vz.) en dhr. Rogier) vergaderde in het afgelopen jaar zeven 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 2017, het contourenplan servicebureau en in 2018 is er veel aandacht besteed aan de (financiële consequenties van de) voorgenomen samenwerking met AVOO.

De Governance commissie (mevr. Lemstra (vz.) en dhr. Van Dongen) bestaat uit de voorzitter en een lid 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. De commissie kwam vier keer bij elkaar.

De commissie Onderwijskwaliteit en Veiligheid (mevr. Bakker en mevr. Lemstra) beoogt meer diepgang en aandacht te geven aan kwaliteit en veiligheid. Zij ondersteunt de raad van toezicht met inachtneming van de belangen van de relevante stakeholders bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht op kwaliteit en veiligheid van onderwijs. De commissie kwam twee keer bij elkaar.

## WERKGEVERSROL

De raad van toezicht is de formele werkgever van het college van bestuur. De raad benoemt, schorst en ontslaat de leden van 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 tevens voorzitter van het college van bestuur, Wim Hoetmer. De voorzitter van de raad van toezicht heeft maandelijks werkoverleg met de voorzitter college van bestuur.

## EVALUATIE RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht evalueert ieder jaar het eigen functioneren. In november 2018 heeft de raad van toezicht deze zelfevaluatie uitgevoerd. Eerst heeft de voltallige raad het eigen functioneren en het functioneren van de commissies besproken. De voorzitter college van bestuur is in het tweede deel van de bijeenkomst aanwezig geweest en heeft reflectie gepleegd op de evaluatieresultaten. De uitkomsten zijn vastgelegd in een verslag en er zijn afspraken gemaakt inzake verdere ontwikkeling van de raad van toezicht.

## VERGOEDINGEN

De leden van de raad van toezicht ontvingen in 2018 gezamenlijk een vergoeding van €38.735. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar het aparte WNT-model.

## AANDACHTSPUNTEN 2019

De raad van toezicht heeft in 2019 met name de volgende onderwerpen als aandachtspunt:

- De gevolgen van de feitelijke aansluiting van de stichting Apeldoorns Voorgezet Openbaar Onderwijs bij de Veluwe Onderwijsgroep.
- De integratie van het huidige servicebureau en het servicebureau van AVOO.
- De ontwikkelingen van Strategisch Personeelsbeleid en Functiebouwwerk



## 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 SKPOOV

In de GMR SKPOOV is de medezeggenschapsraad van elke PO-school vertegenwoordigd. In 2018 is De Korf toegetreten tot SKPOOV. Zestien leden zijn door de personeelsgeledingen van de medezeggenschapsraden gekozen, en zestien leden door de oudergeledingen van de medezeggenschapsraden. In 2018 heeft de GMR SKPOOV zes maal vergaderd. De GMR heeft met name tijd gestoken in het opstellen c.q. vernieuwen van het eigen statuut, reglement en model-HR voor zowel de GMR als de MR, de thematiek van toekomstbestendig onderwijs en cognitief begaafdheidsonderwijs. De GMR houdt vinger aan de pols waar het om de werkdruk van het personeel gaat. In het najaar van 2018 nam de GMR afscheid van Tjerk Deuzeman, die als algemeen directeur PO de vaste gesprekspartner van de GMR was. Zijn taken werden teruggenomen door het College van Bestuur, terwijl een opvolger gezocht werd.

### MR SKVOAO

De MR van het Veluws College bestond begin 2018 uit negentien leden, waarvan acht personeelsleden, zeven ouders en vier leerlingen. De voltallige MR heeft vier keer vergaderd met het bevoegd gezag. Daarnaast heeft de PMR acht keer vergaderd met de directeur VO. Binnen goede verhoudingen is gesproken over diverse onderwerpen, waaronder de samenwerking in de deelraden per vestiging, de ontwikkelingen in het vmbo en de samenwerking van de AVVO en de VOG. Per schooljaar 2017-2018 zijn de vier deelraden gestart op de vestigingen. De deelraden bestaan uit twee of drie personeelsleden, twee ouders en twee leerlingen. In de deelraden worden onderwerpen besproken die alleen betrekking hebben om de eigen vestiging, waaronder de invoering van een nieuw keuze vak en een vernieuwende onderwijsstroom.

### MR STICHTING CVO APELDOORN

De medezeggenschapsraad CVO bestond in 2018 uit achttien leden, verdeeld over negen zetels in de raad voor personeel en negen zetels voor ouders en leerlingen.

In het verslagjaar fungeerde de heer R. Reezigt opnieuw als voorzitter en de heer J. Zwikker (tot 1 augustus) en daarna de heer N. Bakker als secretaris van de medezeggenschapsraad. Voor het maken van de notulen kon ook dit jaar dankbaar gebruik gemaakt worden van de diensten van mevrouw C. Kinket.

Er is in 2018 zeven maal vergaderd. De vergaderingen werden afwisselend op de drie locaties van CVO gehouden.

Tussentijds zijn er overlegmomenten tussen de (P)MR-leden onderling en zijn er leden van de (P)MR die zitting hebben in diverse werkgroepen, o.a. Taakbeleid.



De jaarlijks cyclus van onderwerpen, zoals begrotingen, vakantierooster, financiële kadernota, jaar- verslagen, kreeg zijn beslag. Daarnaast hebben we specifieke onderwerpen zoals het taakbeleid, Arbobeleid, de Functiemix en de harmonisatie van onze statuten en de reglementen medezeggenschap CVO behandeld.

Per 1 augustus 2018 is de medezeggenschapsstructuur binnen de Veluwse Onderwijsgroep zoveel mogelijk geharmoniseerd. De reglementen en statuten zijn aangepast aan de huidige wet en regelgeving en de wijzigingen binnen de WMO zijn verwerkt. Voor CVO betekende dit ook dat er vanaf 1 augustus gewerkt werd en wordt met deelraden op de betrokken scholen CVO en met een MR CVO op bestuursniveau met daarin vertegenwoordigers van personeelsleden, ouders- en leerlingen vanuit De Heemgaard, Sprengeloo en het Christelijk Lyceum.

In maart en oktober 2018 is het 2 jaarlijks overleg geweest tussen een aantal leden van de Raad van Toezicht en de BMR. In deze BMR zitten twee leden namens de MR CVO en verder twee leden vanuit MR Veluws College, twee leden van de MR servicebureau en twee leden vanuit GMR PO VOG. De agenda wordt in gezamenlijk overleg (MR'en en Raad van Toezicht) opgesteld en er wordt bekeken aan de hand van de agenda-punten of de aanwezigheid van de bestuurder gewenst is op deze bijeenkomsten.

Door de medezeggenschap aan de voorkant van het proces mee te nemen, kunnen we samen zorgen voor een betere manier van beleidsontwikkeling en besluitvorming.

## MR SAMENWERKINGSSTICHTING

In 2018 was de MR volledig bezet en operationeel.

De MR is het afgelopen jaar verder betrokken geweest bij de doorontwikkeling van het servicebureau en bij de afronding van het proces omtrent de bestuurlijke samenwerking met AVVO. De MR heeft met de vakbond gesproken over de ontwikkelingen van de veranderende organisatie en de mogelijke samenvoeging van het servicebureau van de Samenwerkingsstichting en het bureau van AVVO. In 2018 is de MR de achterban nog actiever gaan benaderen, door met verschillende medewerkers te spreken. Uit deze inventarisatie zijn een aantal zorgpunten naar voor gekomen die de MR met het bevoegd gezag heeft gedeeld. De opvolging hiervan dient nog plaats te vinden.

De nieuwsbrief is vervallen en hiervoor in de plaats wordt de MR-website actiever benut. Als er nieuws is van de MR krijgen alle medewerkers een email met de aankondiging dat er nieuwe mededelingen van de MR op de website zijn geplaatst. In 2018 heeft de MR tweemaal met de Raad van Toezicht overlegd. De vergaderingen vonden plaats in maart en in oktober. De vergadering van oktober stond geheel in het teken van de samenwerking met AVVO.

# CONTINUITEITSPARAGRAAF

**DE STICHTINGEN BINNEN DE VELUWSE ONDERWIJSGROEP ZIJN FINANCIËEL GEZOND. DE FINANCIËLE KENGETALLEN VAN DE ONDERWIJSSICHTINGEN VALLLEN 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.**

We verwachten in het primair onderwijs een stabilisatie van het aantal leerlingen en op een aantal plekken een lichte groei. In het voortgezet onderwijs verwachten we dat de ingezette krimp nog een aantal jaren door zal gaan en dat die het meest zichtbaar en merkbaar zal zijn in het VMBO. We zien dat de ontwikkelingen van het voortgezet onderwijs in nabij gelegen gemeenten (Deventer, Zutphen, Epe) ook van invloed zijn op de leerlingaantallen bij ons.

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.

Voor vooraanstaand onderwijs is het belangrijk dat we ons blijven ontwikkelen. We maken onderscheid tussen ontwikkelingen die ontstaan als gevolg van externe invloeden en ontwikkelingen die we vanuit intern beleid van de Veluwe Onderwijsgroep willen realiseren. We streven ernaar vroegtijdig te anticiperen op ontwikkelingen die vanuit de omgeving op ons afkomen. Aanvullend investeren we in onderwijsontwikkeling die voortkomt uit intern beleid binnen de Veluwe Onderwijsgroep. We willen ook ruimte houden om te experimenteren. We geven scholen de ruimte om ontwikkelings- en innovatievoorstellen gekoppeld aan de strategische doelstellingen van VO en PO in te dienen bij het college van bestuur.

## 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	R2018	B2019	B2020	B2021
LEERLINGEN OP TELDATUM 1 OKTOBER	3.644	3.665	3.689	3.701

Uit recente cijfers blijkt dat we nog steeds marktaandeel winnen binnen de gemeente Apeldoorn, waar de meeste van onze scholen zijn gehuisvest. In de gemeente Epe en Brummen is sprake van stabilisering van het marktaandeel. 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

Binnen het Veluws College zien we de komende jaren een stabiel verloop van het aantal leerlingen.

SKVOAO	R2018	B2019	B2020	B2021
LEERLINGEN OP TELDATUM 1 OKTOBER	3.511	3.490	3.492	3.489

• Exclusief VAVO

Het leerlingenaantal van Stichting CVO Apeldoorn laat een daling zien als gevolg van de demografische ontwikkelingen. Sprengeloo heeft in 2015 t/m 2017 een forse groei gekend, wat qua beheersing het nodige gevraagd heeft om de continuïteit en kwaliteit te borgen.

CVO	R2018	B2019	B2020	B2021
LEERLINGEN OP TELDATUM 1 OKTOBER	3.641	3.646	3.605	3.549

• Exclusief VAVO



## PERSONELE BEZETTING

Voor het formatieproces is een goede inschatting van de ontwikkeling van het aantal leerlingen onontbeerlijk.

Intern gebruiken de scholen Foleta als planningsprogramma. In 2018 zijn in vervolg op de ingezette lijn van 2017 verdere stappen gezet om te komen tot verdergaande standaardisatie van de inrichting van het systeem en de gebruikte uitgangspunten (functioneel beheer).

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 functie-categorie. 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 2017, vanwege de komst van een extra basisschool de Korf. Het aantal fte onderwijzend personeel is de komende jaren in lijn met de in het PO gehanteerde ratio leerlingen per OP. De kwaliteit blijft hierbij op orde, mede door de ondersteuning vanuit de IB'ers.

KENGETAL	R2018	B2019	B2020	B2021
<b>Personele bezetting in fte</b>				
• Management/directie	22,8	22,3	22,1	22,1
• Onderwijzend personeel	185,3	197,5	191,0	190,7
• Overige medewerkers	9,6	9,7	9,50	9,1

Naast de reguliere inzet is in het PO ook een samenwerking met de Lucrato-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.

De stijging van het aantal fte onderwijzend personeel komt voort uit de aanwending van werkdrukmiddelen die beschikbaar zijn in de komende planperiode.

**SKVOAO**

KENGETAL	R2018	B2019	B2020	B2021
<b>Personele bezetting in fte</b>				
• Management/directie	10,7	9,9	9,9	9,9
• Onderwijzend personeel	219,8	211,0	209,3	208,7
• Overige medewerkers	59,1	61,3	58,4	57,4

Het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel daalt als gevolg van de ontwikkeling van de leerlingenaantallen.

**Stichting CVO Apeldoorn**

KENGETAL	R2018	B2019	B2020	B2021
<b>Personele bezetting in fte</b>				
• Management/directie	11,1	12,1	12,1	12,1
• Onderwijzend personeel	237,4	238,6	231,4	226,1
• Overige medewerkers	53,8	53,1	53,1	48,4

Het aantal fte beweegt mee met de ontwikkeling van het aantal leerlingen.

**Samenwerkingsstichting**

KENGETAL	R2018	B2019	B2020	B2021
<b>Personele bezetting in fte</b>				
• Management/directie	2,00	2,00	2,00	2,00
• Onderwijzend personeel	0,00	0,00	0,00	0,00
• Overige medewerkers	40,4	46,4	46,4	45,4

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. Het aantal fte in 2018 is lager als gevolg van niet ingevulde vacatureruimte.

**MEERJARENBEGROTING: BALANS**

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 geconsolideerde liquiditeitsratio van 1,3 en een weerstandsvermogen en solvabiliteit die overeenkomen met het risico-profiel 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. Voor de PO-scholen Eloy, de Schakel Donken en de Krugerstee zijn met de gemeentes afspraken gemaakt over herhuisvesting.

## MEERJARENBEGROTING BALANS SKPOOV

	ULTIMO R2018	ULTIMO B2019	ULTIMO B2020	ULTIMO B2021
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	3.601	3.636	3.625	3.752
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>3.601</b>	<b>3.636</b>	<b>3.625</b>	<b>3.752</b>
<b>Vlottende activa</b>	<b>4.368</b>	<b>3.473</b>	<b>3.521</b>	<b>3.510</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>7.969</b>	<b>7.109</b>	<b>7.146</b>	<b>7.262</b>
<b>Eigen Vermogen</b>				
Algemene reserve	4.811	4.419	4.498	4.569
Bestemmingsreserve publiek	100	94	94	94
Bestemmingsreserve privaat	484	159	72	72
	<b>5.395</b>	<b>4.672</b>	<b>4.664</b>	<b>4.735</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>160</b>	<b>244</b>	<b>289</b>	<b>334</b>
<b>Kortlopende Schulden</b>	<b>2.414</b>	<b>2.193</b>	<b>2.193</b>	<b>2.193</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>7.969</b>	<b>7.109</b>	<b>7.146</b>	<b>7.262</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 beleids-

keuze is dat de materiele vaste activa in de komende jaren zullen dalen.

De bestemmingsreserves zullen aangewend worden om onderwijsontwikkelingen te financieren.

## MEERJARENBEGROTING BALANS SKVOAO

	ULTIMO R2018	ULTIMO B2019	ULTIMO B2020	ULTIMO B2021
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	9.925	9.799	9.410	8.864
<b>Totaal vaste activa</b>	9.925	9.799	9.410	8.864
<b>Vlottende activa</b>	5.357	5.798	6.265	6.806
<b>Totaal activa</b>	<b>15.282</b>	<b>15.597</b>	<b>15.675</b>	<b>15.670</b>
<b>Eigen Vermogen</b>				
Algemene reserve	9.729	9.750	9.828	9.823
Bestemmingsreserve publiek	694	516	436	356
Bestemmingsreserve privaat	202	212	212	212
	<b>10.625</b>	<b>10.487</b>	<b>10.476</b>	<b>10.391</b>
<b>Voorzieningen</b>	1.321	1.048	1.128	1.208
<b>Kortlopende Schulden</b>	3.336	4.071	4.071	4.071
<b>Totaal passiva</b>	<b>15.282</b>	<b>15.597</b>	<b>15.675</b>	<b>15.670</b>

bedragen x €1.000

De komende jaren zullen de reserves bij CVO aangewend worden om onderwijsontwikkelingen te stimuleren. Ook hier zal het investeringsniveau getemporeerd worden om de betaalbaarheid te waarborgen richting de toekomst.

### MEERJARENBEGROTING BALANS CVO

	ULTIMO R2018	ULTIMO B2019	ULTIMO B2020	ULTIMO B2021
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	6.766	7.605	7.657	7.400
<b>Totaal vaste activa</b>	6.766	7.605	7.657	7.400
<b>Vlottende activa</b>	5.859	5.382	5.697	6.113
<b>Totaal activa</b>	<b>12.625</b>	<b>12.987</b>	<b>13.354</b>	<b>13.513</b>
<b>Eigen Vermogen</b>				
Algemene reserve	6.593	6.394	6.818	7.035
Bestemmingsreserve publiek	656	637	480	322
Bestemmingsreserve privaat	-	-	-	-
	<b>7.249</b>	<b>7.031</b>	<b>7.298</b>	<b>7.357</b>
<b>Voorzieningen</b>	1.561	1.468	1.568	1.668
<b>Kortlopende Schulden</b>	3.815	4.488	4.488	4.488
<b>Totaal passiva</b>	<b>12.625</b>	<b>12.987</b>	<b>13.354</b>	<b>13.513</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.

### MEERJARENBEGROTING BALANS SAMENWERKINGSSTICHTING

	ULTIMO R2018	ULTIMO B2019	ULTIMO B2020	ULTIMO B2021
<b>Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	449	1.016	957	871
<b>Totaal vaste activa</b>	449	1.016	957	871
<b>Vlottende activa</b>	1.191	74	204	315
<b>Totaal activa</b>	<b>1.640</b>	<b>1.135</b>	<b>1.161</b>	<b>1.186</b>
<b>Eigen Vermogen</b>				
Algemene reserve	-	-	-	-
Bestemmingsreserve publiek	-	-	-	-
Bestemmingsreserve privaat	-	-	-	-
	-	-	-	-
<b>Vorzieningen</b>	242	178	204	119
<b>Kortlopende Schulden</b>	1.398	957	957	957
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.640</b>	<b>1.135</b>	<b>1.161</b>	<b>1.186</b>

bedragen x €1.000

## **MEERJARENBEGROTING: BATEN EN LASTEN**

In de meerjarenbegrotingen van de stichtingen wordt uitgegaan van het macrokader zoals deze worden bekendgemaakt door de VO-raad en 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.

## PRIMAIR ONDERWIJS

De meerjarenbegroting laat een stabiele basis zien voor de ontwikkeling van ons primair onderwijs, waarbij ruimte is voor vernieuwing en innovatie van het onderwijs.

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

	REALISATIE 2018	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	19.520	20.196	20.001	20.363
Overige overheidsbijdragen en subsidies	718	581	553	553
Overige baten	600	502	502	503
<b>Totaal baten</b>	<b>20.838</b>	<b>21.279</b>	<b>21.056</b>	<b>21.419</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	16.714	17.563	17.310	17.553
Afschrijvingen	629	702	704	720
Huisvestingslasten	1.147	1.191	1.210	1.248
Overige materiële lasten	1.786	1.864	1.841	1.829
<b>Totaal lasten</b>	<b>20.276</b>	<b>21.320</b>	<b>21.065</b>	<b>21.350</b>
Saldo baten en lasten	562	41-	9-	69
Saldo financiële bedrijfsvoering	-	2	5	2
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>562</b>	<b>39-</b>	<b>7-</b>	<b>71</b>

bedragen x €1.000

## VOORTGEZET ONDERWIJS

De resultaten zijn in de planperiode licht negatief, opdat de bestemmingsreserve publiek licht afgebouwd wordt. Deze reserves worden aangewend voor innovatie van het onderwijs.

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

	REALISATIE 2018	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	27.732	28.040	28.230	28.060
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.333	1.021	969	969
Overige baten	629	559	495	489
<b>Totaal baten</b>	<b>29.694</b>	<b>29.620</b>	<b>29.694</b>	<b>29.518</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	24.268	23.867	24.034	24.093
Afschrijvingen	1.586	1.581	1.579	1.549
Huisvestingslasten	1.182	1.265	1.265	1.270
Overige materiële lasten	2.723	2.932	2.817	2.691
<b>Totaal lasten</b>	<b>29.759</b>	<b>29.645</b>	<b>29.695</b>	<b>29.603</b>
Saldo baten en lasten	65-	25-	1-	85-
Saldo financiële bedrijfsvoering	-	-	-	-
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>65-</b>	<b>25-</b>	<b>1-</b>	<b>85-</b>

bedragen x €1.000

Het resultaat laat met uitzondering van 2018 een consistent beeld zien. In 2018 zijn de ambities ten aanzien van innovatie niet gerealiseerd, waardoor het resultaat hoger is dan beoogd.

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

	REALISATIE 2018	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	30.062	30.160	29.908	29.393
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.494	1.155	1.054	1.054
Overige baten	560	429	418	415
<b>Totaal baten</b>	<b>32.116</b>	<b>31.744</b>	<b>31.380</b>	<b>30.862</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	24.877	25.435	25.337	25.123
Afschrijvingen	1.356	1.234	1.313	1.272
Huisvestingslasten	1.253	1.241	1.248	1.243
Overige materiële lasten	3.032	3.313	3.215	3.165
<b>Totaal lasten</b>	<b>30.518</b>	<b>31.223</b>	<b>31.113</b>	<b>30.803</b>
Saldo baten en lasten	1.598	521	267	59
Saldo financiële bedrijfsvoering	-	-	-	-
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>1.598</b>	<b>521</b>	<b>267</b>	<b>59</b>

bedragen x €1.000

## SAMENWERKINGSSTICHTING

De lasten van de samenwerkingsstichting stijgen als gevolg van CAO wijziging.

De afschrijvingskosten stijgen enerzijds als gevolg van investeringen in beveiliging en software. Anderzijds door investeringen in nieuwe huisvesting vanaf 2019.

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

	REALISATIE 2018	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021
<b>Baten</b>				
Rijksbijdrage	-	-	-	-
Overige overheidsbijdragen en subsidies	-	-	-	-
Overige baten	4.991	5.284	5.171	5.125
<b>Totaal baten</b>	<b>4.991</b>	<b>5.284</b>	<b>5.171</b>	<b>5.125</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	3.950	4.073	4.027	3.977
Afschrijvingen	250	311	355	359
Huisvestingslasten	192	250	203	203
Overige materiële lasten	599	650	586	586
<b>Totaal lasten</b>	<b>4.991</b>	<b>5.284</b>	<b>5.171</b>	<b>5.125</b>

bedragen x €1.000

## AANWEZIGHEID EN WERKING VAN HET INTERNE RISICOBEEHERSINGSEN 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 aangegeven

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	laag	Anticiperen op herverdelingseffecten. Voorstellen zijn doorgerekend en leiden niet tot grote effecten.
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 in 2018. Naast technische investeringen ook investeren in bewustwording bij en kennis van medewerkers.

Augustus 2019

**UITGAVE**

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

**ONTWERP**

Deel 2 ontwerpers, Nijmegen



