

Jaarstukken 2018

Besproken in de auditcommissie	20 mei 2019
Vastgesteld door het CvB	24 mei 2019
Goedgekeurd door de RvT	17 juni 2019

Onderdeel Bestuursverslag 2018

Voorwoord

De Stichting Christelijk Onderwijs Delft en omstreken (SCO Delft e.o.) is per 1 januari 2013 ontstaan uit een fusie van de Stichting Protestants Christelijk Basisonderwijs te Delft en omstreken en de Vereniging voor Protestants Christelijk Voortgezet Onderwijs te Delft en omstreken.

Het voorliggende jaarverslag 2018 is dus het zesde jaarverslag van onze stichting.

De jaarrekening laat een positief nettoresultaat zien van € 566.245 Het resultaat is daarmee € 142.000 positiever dan begroot (€424.000).

Het college van bestuur heeft besloten om bij de resultaatbestemming rekening te houden met het creëren van een bestemmingsreserve extra formatie van € 250.000. Deze reserve is bedoeld om personele fricties in verband met het lerarentekort op te kunnen vangen. Het overige deel van het resultaat komt – conform het vooraf genomen besluit m.b.t. de buffer van 1% - ten goede aan de algemene reserve.

In het jaarverslag wordt uitgebreid ingegaan op de meetbare en merkbare resultaten van de sectoren PO en VO met name ook in de relatie tot het Strategisch Document. Na zes jaar fusie is de structuur behoorlijk op orde en de bemensing op sterkte. De aandacht is vooral gericht op de verdere kwalitatieve verbetering van verschillende processen waaronder het administratieve en de horizontale verantwoording. De onderwijsresultaten zien er over het algemeen goed uit. Alle scholen in het PO en leerwegen in het VO hebben een basisarrangement.

Het bestuur is trots op de prestaties van het afgelopen jaar en dankt alle medewerkers voor hun bijdrage. Iedereen heeft in de eigen functie en rol bijgedragen aan het onderwijs van de aan ons toevertrouwde leerlingen.

Drs. J.S. Zijlstra, bestuurder

Inhoud

Voorwoord	3
1. Organisatie	8
1.1 Visie en missie	8
1.2 Bestuur en toezicht	8
1.3 Code Goed Bestuur	9
1.4 Intern risicobeheersings- en controlesysteem	9
1.5 Maatschappelijke opdracht en verantwoording	10
2. Beleidsontwikkelingen	10
2.1 Inleiding	10
2.2. Kwaliteit algemeen	10
2.3. Toegankelijkheid en onderwijsaanbod	12
2.4. Professionele cultuur (zie ook h4: sociaal jaarverslag)	13
2.5. Professionalisering (zie ook h4: sociaal jaarverslag)	14
2.6. Versterken structuur sector primair onderwijs	14
2.7. Veiligheidsbeleid	15
2.8. Leerlingenaantallen	15
2.9. Omvang stichting	16
2.10. Inrichting ondersteunende processen	16
2.11 Huisvesting	16
2.12 Onderzoek en reflectie	17
2.13 Bijzondere subsidies en algemeen beleid	18
3. Onderwijs	20
3.1. Resultaten	20
3.1.1. Sector primair onderwijs	20
3.1.2. Sector voortgezet onderwijs	24
3.1.2.1. Algemeen	24
3.1.2.2. Eindresultaten	25
3.1.2.3. Resultaten rekentoets VO	26
3.1.2.4. Onderwijstijd	26
3.2. Passend Onderwijs	28
3.2.1. Algemeen	28
3.2.2. Sector primair onderwijs	28
3.2.3. Sector voortgezet onderwijs	29
3.2.3.1. Algemeen	29
3.2.3.2. Sector CLD	30
3.2.3.3. Sector sc Delfland	31

3.3. Doorstroom	33
3.3.1. Advisering en verwijzing groep 8	33
3.3.2. Doorstroom PO - VO binnen de stichting.....	33
3.3.3. Doorstroom PO – VO binnen de stichting in percentages	34
4. Sociaal jaarverslag	35
4.1. Inleiding.....	35
4.2. Sector primair onderwijs	35
4.2.1. Kwaliteit en professionaliteit personeel.....	35
4.2.2. Functie leerkracht	35
4.2.3. Gesprekscyclus.....	35
4.2.4. Professionalisering	36
4.2.5. Functiemix/LB-functies	37
4.2.6. Mobiliteit	37
4.2.7. Vervanging en lerarentekort	37
4.2.8. Verzuim en re-integratie	38
4.2.9. Identiteit en personeel	38
4.2.10. Opleidingschool Talentum Haagland.....	38
4.3. Sector voortgezet onderwijs: het CLD.....	39
4.3.1. Professionele cultuur en professionalisering	39
4.3.2. Gesprekkencyclus	39
4.3.3. Levensbeschouwelijke identiteit.....	40
4.3.4. Functiemix	40
4.3.5. Tevredenheid personeel	40
4.3.6. Bijzondere trajecten.....	41
4.4. Sector voortgezet onderwijs: sc Delfland.....	41
4.4.1. Professionele cultuur en professionalisering	41
4.4.2. Gesprekkencyclus	42
4.4.3. Levensbeschouwelijke identiteit.....	42
4.4.4. Functiemix	42
4.4.5. Tevredenheid personeel	43
4.4.6. Bijzondere trajecten.....	43
4.5. Sector bestuursbureau	43
4.5.1. Professionele cultuur en professionalisering	43
4.5.2. Tevredenheid personeel	44
4.6. Kengetallen Totaal SCO Delft e.o.	46
4.7. Overige relevante kengetallen	49
4.7.1. Cijfers Ziekteverzuim.....	49

4.7.2. In dienst/uit dienst.....	52
4.7.3. Bevoegd/onbevoegd (VO).....	53
4.7.4. Overzicht medewerkers parttime en fulltime (wtf >0,8)	53
5. Klachten en incidenten.....	55
5.1 Jaarverslag GMR PO	57
5.2 Jaarverslag MR VO.....	58
6. Financiële paragraaf	60
6.1 Doelstellingen financieel beleid	60
6.2 Verdeling van de middelen over de verschillende organisatieonderdelen	60
6.3 Kengetallen 2013 – 2018	61
6.4 Analyse jaarrekening 2018	63
6.4.1 Analyse verschil sector VO-scholen	64
6.4.1.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Sector VO-scholen:	64
6.4.2 Analyse verschil Bovenschools VO	66
6.4.2.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Bovenschools VO:	66
6.4.3 Analyse verschil sector PO-scholen.....	67
6.4.3.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Sector PO-scholen:.....	67
6.4.4 Analyse verschil Bovenschools PO	68
6.4.4.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Bovenschools PO:.....	69
6.4.5 Analyse verschil Bestuursbureau	69
6.4.5.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Bestuursbureau:.....	70
6.5 Segmentatie overzicht.....	70
6.6 Treasury statuut en –beleid en beleggingsportefeuille	71
6.7 Gemeente Delft verantwoording Onderwijsachterstanden beleid (OAB) gelden	71
7. Continuïteitsparagraaf.....	74
7.1 Inleiding	74
7.2 Meerjarenramingen (MJR) 2019-2022	74
7.2.1 Meerjarige leerlingenprognose.....	74
7.2.2 Algemene uitgangspunten bij de MJR 2019-2022	75
7.2.3 De onzekerheden binnen de MJR 2019-2022	76
7.2.4 De MJR	77
7.2.4.1 De MJR SCO Delft e.o.	77
7.2.4.2 De MJR sector PO.....	77
7.2.4.3 De MJR sector VO	78
7.2.5 De MJR-liquiditeitsbegroting.....	79
7.2.6 De MJR balans en kengetallen	80
7.2.7 Kengetallen personele bezetting in fte's en leerlingaantallen	81

7.3 Risicobeheersing	81
7.3.1 Bronnen	81
7.3.2 Timing en planning.....	82
7.3.3. Begripsdefiniëring	82
7.3.4. Cultuur	82
7.3.5. Relatie met vorige rapportage (bestuursverslag 2017).....	82
7.3.6 Geconstateerde risico's	82
7.3.6.1. Financiële risico's	83
7.3.6.2. Risico's met betrekking tot de kwaliteit	86
7.3.6.3. Risico's met betrekking tot de continuïteit	88
7.3.6.4. Risico's met betrekking tot de identiteit	91
8. Rapportage Raad van Toezicht	93
8.1 Raad van Toezicht (RvT)	93
8.2 Samenstelling in 2018	94
8.3 Verslag Raad van Toezicht (RvT).....	95
Bijlage 1	98
Bijlage 2	100

1. Organisatie

De Stichting Christelijk Onderwijs Delft en omstreken (SCO Delft e.o.) beheert 8 basisscholen (10 locaties) en 1 school voor voortgezet onderwijs. De stichting heeft ten doel: *het (doen) bevorderen en verzorgen van christelijk primair (PO) en voortgezet onderwijs (VO) en al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord*. De stichting heeft tevens ten doel het (doen) verzorgen van voor-, na- en tussenschoolse opvang, alsmede peuter- en kleuteropvang.

1.1 Visie en missie

Een school is een maatschappelijke organisatie en heeft derhalve een maatschappelijke opdracht. Die opdracht houdt in dat onze organisatie kinderen en jongeren laat leren, bijdraagt aan hun vorming en ontwikkeling tot autonome en sociale mensen. Volwassenen die goed voorbereid hun plek kunnen innemen in het vervolgonderwijs en in de maatschappij. De afzonderlijke scholen hebben elk op hun beurt daartoe een maximale bijdrage te leveren. SCO Delft e.o. interpreteert die maatschappelijke opdracht binnen de eigen visie. Kort samengevat betekent dit dat SCO Delft e.o. wil staan voor bereikbaar en kwalitatief goed christelijk onderwijs. Dit is verder uitgewerkt in het strategisch document 2015 – 2019 “*De toekomst leren*”.

1.2 Bestuur en toezicht

Het intern toezicht en bestuur is ingericht volgens de principes van ‘good governance’ en in overeenstemming met de Wet Goed Onderwijs Goed Bestuur. Dit betekent dat bestuur en toezicht gescheiden zijn door het model van een Raad van Toezicht (RvT) en een College van Bestuur (CvB).

De RvT heeft de werkgeversrol richting het CvB en beoordeelt het functioneren van het CvB. Daarnaast heeft de RvT de taak toezicht te houden op het presteren van de organisatie en de algemene gang van zaken. In een reglement van bestuur en toezicht zijn de onderscheiden rollen, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd.

De RvT bestaat uit de volgende leden (per 31-12-2018):

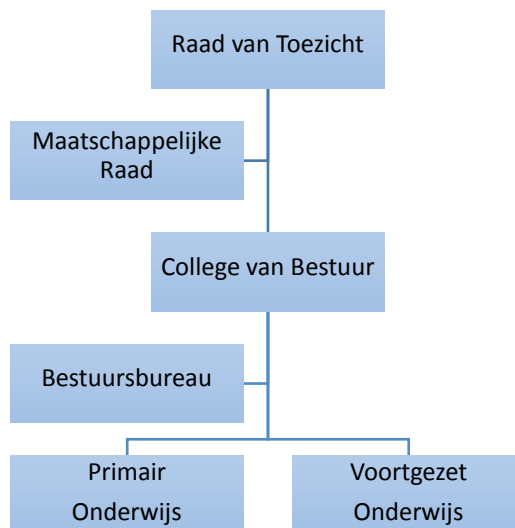
- de heer drs. A. (Alex) Crezée, *voorzitter*
- de heer P. (Peter) van Houwelingen, *lid*
- mevrouw dr. J. (Joke) Snippe MBA MSc, *lid*
- mevrouw mr. G.M. (Geertje) Schilperoort – van der Weijde, *lid*
- mevrouw mr. A. M. A. H. (Anneriet) van Rijn – Kruijsen, *lid*
- mevrouw Alice Geessinck, *lid*

Het CvB bestaat uit:

- de heer drs. J.S. (Jogchum) Zijlstra

Het CvB bestuurt de stichting en is de werkgever voor alle medewerkers binnen de stichting. Het CvB is verantwoordelijk voor het presteren van de organisatie en haar scholen. Het CvB stelt in overleg met de algemene directie het strategisch beleid vast en faciliteert en stimuleert de scholen. SCO Delft e.o. is lid van de PO-Raad, de VO-Raad en Verus. SCO Delft e.o. onderschrijft de Code Goed Bestuur van de PO-Raad en voldoet aan de bepalingen van deze code evenals aan de lidmaatschapseisen van de VO-raad.

Het CvB en de directies worden ondersteund door een bestuursbureau. De heer Ph. (Flip) van Hoven, directeur Financiën, Administratie & Beheer, gaf tot 1 augustus ook leiding aan het bestuursbureau. Die rol is per 1 augustus overgenomen door mevrouw M. (Mariëlle) Tobé.



1.3 Code Goed Bestuur

Het CvB volgt de Code Goed Bestuur PO en kijkt daar niet van af. De naleving van de code wordt één keer per jaar door het CvB en de RvT geëvalueerd.

1.4 Intern risicobeheersings- en controlesysteem

SCO Delft e.o. werkt met een vaste Plan-Do-Check-Act-cyclus. Alle basisscholen werken op basis van een schoolplan. Elk afzonderlijk schoolplan is gebaseerd op het beleidsplan voor de sector PO. Het beleidsplan beslaat de periode 2015 – 2019. Het schoolplan voor de sector VO/CLD beslaat de periode 2017 – 2021. Het schoolplan voor de sector VO/Beroepsgerichte leerwegen is in het najaar vastgesteld voor de periode 2018 - 2022. Het strategisch document voor de stichting als geheel beslaat de periode 2015 – 2019.

Alle geledingen werken vervolgens met jaarplannen. In de loop van het jaar zijn er vaste voortgangsgesprekken van het bestuur met de algemeen directeuren. Tenslotte maken alle schooldirecteuren PO, locatiemanagers en teamleiders VO een jaarverslag, dat zowel in het team als met eigen algemeen directeur wordt besproken. In het najaar worden per sector schooljaarverslagen gemaakt en door de algemene directie besproken met het CvB. Het CvB bespreekt aan de hand van deze verslagen de stand van zaken m.b.t. (de kwaliteit van) het onderwijs en het personeel.

Het CvB en de RvT werken met een jaargenda, waarin o.a. de beleidsterreinen identiteit, onderwijs, personeel en huisvesting zijn opgenomen.

De financiën worden gevolgd op basis van 4 kwartaalrapportages (Q1 t/m Q4). Het CvB bespreekt de kwartaalrapportages met de algemeen directeuren c.q. de betrokken budgethouders. De conceptbegroting en de meerjarenraming worden besproken met de GMR PO en de MR VO waarbij wordt “geoefend” met een instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de meerjarenbegroting, meerjarenraming, jaarrekening en alle Q-rapportages worden besproken met de auditcommissie van de RvT. Deze commissie rapporteert aan de RvT.

Jaarlijks bespreekt het CvB in november (bijlage bij Q3) een uitgebreide risicorapportage met de RvT. In de continuïteitsparagraaf en in het hoofdstuk over risicobeheer gaan we verder in op de risico's.

1.5 Maatschappelijke opdracht en verantwoording

SCO Delft e.o. is zich terdege bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er dienen zich heldere, bij tijd en wijle pregnante vragen aan vanuit de samenleving, waarop niet zelden een antwoord verwacht wordt vanuit het onderwijs. Het CvB is zich bewust van deze verantwoordelijkheid én van de optelsom aan maatschappelijke verwachtingen. Het nemen van de verantwoordelijkheid en het voldoen aan verwachtingen doen we vanuit het besef dat het verzorgen van onderwijs onze kerntaak is. Dat impliceert ook dat we ons richten op de condities waaronder goed onderwijs kan worden verzorgd. We doen dat door steeds vaker en intensiever samen te werken met ouders. Ouders willen dat en vragen er ook om. Ze willen zich tegenwoordig niet meer beperken tot de hand- en spandiensten in de dagelijkse praktijk. Ouders willen juist meedenken over de ontwikkeling van hun eigen kinderen en de ontwikkeling van het beleid van de school. We spreken daarom van educatief partnerschap. Vanuit dit perspectief zien we ouders, leerlingen en personeel als onze primaire stakeholders. Het gesprek met ouders over de meer organisatorische en beleidsmatige zaken vindt plaats op thema-avonden en in bijeenkomsten van ouderraden en medezeggenschapsraden.

SCO Delft e.o. werkt ook van harte samen met andere organisaties uit het maatschappelijk middenveld. We denken daarbij aan opvangorganisaties, woningcorporaties, organisaties uit de jeugdzorg, de bibliotheek en sportverenigingen. We betrekken ook het bedrijfsleven bij ons onderwijs. We zien deze organisaties en bedrijven daarom als onze secundaire stakeholders. Met dit jaarverslag legt het CvB verantwoording af aan de rijksoverheid en haar stakeholders.

Ten slotte kent de stichting een Maatschappelijk Raad, bestaande uit 6 vertegenwoordigers van allerlei maatschappelijke geledingen. Twee keer per jaar bespreken RvT en CvB met deze Maatschappelijke Raad relevante ontwikkelingen.

2. Beleidsontwikkelingen

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk schetst de voornaamste ontwikkelingen uit 2018 in relatie tot het Strategisch Document, *De Toekomst Leren*. Een verdere uitwerking is te vinden in de volgende hoofdstukken waarin o.a. zal worden ingegaan op resultaten van de afzonderlijke sectoren.

Dit Strategisch Document loopt af in 2019. We zijn daarom in 2018 begonnen met besprekingen die moeten leiden tot een nieuw strategisch document. Samen met ca. 60 leraren, ouders, leidinggevenden en andere betrokkenen zijn in een tweetal sessies de contouren van het nieuwe document zichtbaar geworden. Met een kleinere groep is verder doorgesproken over het thema kwaliteit van onderwijs. In 2019 zal dit, na een aantal vervolgbesprekingen, tot een nieuw strategisch document voor de periode 2019 – 2023 leiden.

2.2. Kwaliteit algemeen

Vertrekpunt

Wat betreft de kwaliteitszorg stellen we onszelf de 3 klassieke kwaliteitsvragen: Doen we de goede dingen? Doen we ze goed? En wat vinden anderen daarvan?

De eerste vraag impliceert in feite een toetsing aan het eigen strategisch beleid en het beleid zoals dat is verwoord in de schoolplannen. Daarin staan immers de goede richtingen c.q. de goede doelstellingen

geformuleerd. In dit hoofdstuk en in de volgende worden de meetbare en merkbare resultaten over 2018 telkens getoetst en tekstueel verbonden aan het beleid. Die toetsing levert in feite het antwoord op de tweede vraag: doen we ze goed? Uiteraard vinden we daar zelf iets van en daar gaan we ook op in. Wat anderen ervan vinden is verwoord voor zover er resultaten zijn van tevredenheidsonderzoeken en inspectieoordelen.

Een extra dimensie is het algemene doel om de bewustwording op kwaliteit in de scholen en op de locaties verder te vergroten. Dat gebeurt door tal van gesprekken, trainingen, casuïstiek, analyses, enz. Wij beschouwen een professionele cultuur als een belangrijke voorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs. Er is in onze organisatie daarom veel aandacht voor cultuur.

In het Strategisch Document is de doelstelling van ons onderwijs geformuleerd op 3 aspecten: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Aan die woorden valt af te lezen dat het in onze scholen niet alleen gaat om opbrengsten maar om de totale ontwikkeling van elk kind. In de jaarverslagen van de drie onderwijssectoren wordt daarom door alle scholen gerapporteerd aan de hand van deze begrippen. Omdat de thema's "burgerschap" en "christelijke levensbeschouwelijke identiteit" samenhangen met socialisatie en persoonsvorming zijn in de jaarverslagen telkens ook paragrafen gewijd aan deze onderwerpen. Ook deze wijze van rapporteren, inclusief de bijbehorende gesprekken, bevordert de professionele cultuur en dus het denken in termen van kwaliteit.

Basisarrangementen

In het Strategisch Document is de ambitie verwoord dat de onderwijsresultaten structureel goed zijn. Voor 2018 geldt dat alle basisscholen in het PO en alle leerwegen in het VO een basisarrangement hebben. In het VO dient conform de doelstelling in het vernieuwde toezicht de kwalificatie "goed" te hebben waarbij ook de onderliggende indicatoren positief zijn. In 2018 hebben alle leerwegen in het VO de kwalificatie "voldoende". Bij de besprekingen rondom het nieuwe schoolplan van het CLD 2017 – 2021 hebben we ons afgevraagd of de eerder gestelde ambitie niet te ambitieus was. In het schoolplan is vervolgens een licht gewijzigde formulering opgenomen: *"De resultaten zijn goed; op alle onderliggende criteria van de inspectie staan we voldoende."*

Tevredenheidsonderzoeken

Alle scholen presenteren zich via www.scholenopdekaart.nl.

De doelstelling is dat de onderzoeken onder ouders en leerlingen het cijfer 7 of hoger kennen zoals uitgedrukt in Vensters voor Verantwoording. In het VO valt op dat de scores onder ouders evenals in 2017 deze doelstelling ruimschoots halen terwijl die van leerlingen tussen de 6 en de 7 blijft.

2017	Ouders	Leerlingen
Locatie CLD Molenhuispad	8,1	6,9
Locatie CLD Obrechtstraat	8,2	6,4
Locatie sc Delfland	7,5	6,2

2018	Ouders	Leerlingen
Locatie CLD Molenhuispad	8,0	6,7
Locatie CLD Obrechtstraat	8,3	6,2
Locatie sc Delfland	7,6	6,3

In het PO zijn in 2018 op schoolniveau voor het eerst onderzoeken uitgevoerd met het instrumentarium dat vertaald kan worden naar Vensters voor Verantwoording. Dat levert het volgende (nog niet volledige beeld) op.

2018	Ouders	Leerlingen
De Bron	7,0	7,7
De Ark Delft	7,5	8,2
De Rembrandtschool	-	8,0
Het Mozaïek	7,9	8,2
De Horizon	-	-
Max Havelaar kindcentrum	-	8,2
Talent	7,7	-
De Ark Schipluiden	7,8	-

Uitgebreidere toelichting is te vinden op www.scholenopdekaart.nl

2.3. Toegankelijkheid en onderwijsaanbod

De basisscholen van SCO Delft e.o. zijn toegankelijk voor alle leerlingen. Het voortgezet onderwijs is toegankelijk voor alle leerlingen op voorwaarde van een passend advies vanuit het basisonderwijs.

In het Strategisch Document is de ambitie verwoord dat op alle scholen het aanbod actueel is, passend bij de visie en gericht op een brede ontwikkeling en succesvolle doorstroom naar het vervolgonderwijs.

Om deze ambitie te realiseren is in 2018 o.a. aan het volgende gewerkt:

- Op alle scholen is verder gewerkt aan de implementatie van *technologie* in het curriculum. In het VO (h/v) betekende dit verdere ontwikkeling van het Technasium en de uitbouw van Technologie & Toepassing (m/h). In de beroepsgerichte leerwegen is met het in gebruik nemen van het nieuwe gebouw en de groei van het leerlingenaantal de nadruk op de techniek en technologie verder toegenomen. In het PO is wetenschap & technologie op verschillende, kleinschalige manieren ingevoerd. De inzet kan op dit punt worden verhoogd.
- Op alle scholen, zowel PO als VO, is ook in 2018 gewerkt met *excursies, gastlessen en internationale uitwisselingen*;
- Het thema *burgerschap* heeft veel aandacht gekregen. Er is voor gekozen om hier geen apart vak van te maken maar integraal in de verschillende vakken aan de orde te stellen.
- Het schoolplan van het CLD zet in op de mogelijkheid voor alle leerlingen om één *competentievak* te volgen. In 2018 zijn de vakken Maatschappijwetenschappen, Ondernemen en IBC (International Business Class), een uitwerking van het concept 20-80 learning, ingevoerd;
- Met de ROC's Mondriaan en Wellant is het in 2017 afgesloten convenant over *versnelde* trajecten voor leerlingen die het vak T&T hebben gevolgd, in werking gesteld. Er zijn nog geen resultaten te melden.
- Op alle scholen is ingezet op onderzoekend en ontdekkend leren. Beleidsuitspraken zijn of worden opgenomen in de schoolplannen. Het is wel gewenst om hier in het kader van kwaliteitszorg beter zicht op te krijgen. In het VO bestaan zorgen over de consumptieve cultuur onder leerlingen.
- ICT als didactisch instrument heeft een plek in alle schoolplannen. Er is een visienota. De inzet van digitale leermiddelen groeit. Ook voor dit thema geldt dat het gewenst is om hier in het kader van de kwaliteitszorg beter zicht op te krijgen.
- Met het oog op de samenvoeging van De Ark en De Bron in 2019 is door beide scholen gewerkt aan een nieuwe visie die met instemming van de medezeggenschap is vastgesteld.

- Op sc Delfland is een nieuw schoolplan vastgesteld;

2.4. Professionele cultuur (zie ook h4: sociaal jaarverslag)

Het strategisch document markeert als kenmerken van een professionele cultuur: *“een goed uitgevoerde gesprekkencyclus, een normaal patroon van elkaar onderling aanspreken, een pdca-werkwijze, een gerichtheid op onderwijsresultaten, op vormingsdoelen en op leren, het verder ontwikkelen van leergemeenschappen en activerende werkbijeenkomsten.”*

Gesprekkencyclus

In beide sectoren is de gesprekkencyclus, zoals afgesproken in het functiebeleid, geïmplementeerd. De voortgang wordt zorgvuldig gemonitord door de algemeen directeuren. De cyclus houdt o.a. in dat er met elke werknemer (leiding, op en oop) start-, ontwikkel-, voortgang- en beoordelingsgesprekken worden gehouden. In het PO is de afgesproken systematiek van onderscheid tussen beoordelaar en beslisser niet altijd gehanteerd. Vanaf het schooljaar 2017 – 2018 zijn hier opnieuw afspraken over gemaakt en uitgevoerd.

In de volle breedte van de stichting zijn er voorbeelden aan te wijzen van een verbeterde aanspreekcultuur. Ondertussen wordt gewerkt aan verdere verbetering door te trainen en voortdurend te reflecteren op casuïstiek.

Planvorming

Onderdeel van de gewenste professionele cultuur is de werkwijze die bekend staat als P-D-C-A (Plan – Do – Check – Act). Dit concretiseerde zich ook in 2018 tot een viertal Q-rapportages en een risicorapportage (november 2018). Deze rapportages worden voorafgaand aan het gesprek tussen CvB en RvT besproken met de algemeen directeuren en later ter informatie gedeeld met de GMR PO en de MR VO.

In SCO Delft e.o. betekent dit verder o.a. dat er zo snel mogelijk na afloop van een schooljaar een verslag wordt opgemaakt om – indien nodig of gewenst – van invloed te kunnen zijn op de begroting en/of de volgende formatie. De verantwoordelijkheid voor het sectorjaarverslag ligt bij de algemeen directeuren. Dat leverde 4 uitgebreide verslagen op: sector PO, sector CLD, sector sc Delfland, sector Bestuursbureau. Deze verslagen zijn in het najaar van 2018 onderwerp van gesprek geweest tussen de algemeen directeuren en het CvB. In 2018 is sterker dan in het verleden de nadruk gelegd op het verhaal, zodat er ook in de rapportages en gesprekken meer balans is tussen het meetbare en het merkbare. Bovendien is er beter gebruikt gemaakt van overzichten die al beschikbaar zijn (Vensters voor Verantwoording, DUO e.d.). Daarnaast stellen de algemeen directeuren voor het begin van het schooljaar (september 2018) een jaarplan op dat in werkoverleggen en voortgangsgesprekken wordt besproken met het CvB. De algemeen directeuren kopiëren of variëren op de werkwijze met hun leidinggevenden. Ook het CvB stelt een jaargenda op en bespreekt die in een cyclus start-, voortgangs- en beoordelingsgesprek met de RvT.

Gerichtheid

In alle scholen is er systematisch aandacht voor de opbrengsten, worden er analyses gemaakt van de opbrengsten en worden er door de leiding gesprekken gevoerd met individuele leerkrachten, teams en secties. In het PO zijn er in het algemeen zorgen over de resultaten bij het rekenen en meer specifiek over de opbrengsten bij de De Ark Schipluiden, De Horizon en de Rembrandtschool (zie ook hfdst.3). In het VO zijn de examenresultaten van de Havo in 2018 gelukkig weer beter dan in 2017. In alle scholen en leerwegen zien we een zich ontwikkelende praktijk van steeds minder vergaderingen en steeds meer werkbijeenkomsten.

2.5. Professionalisering (zie ook h4: sociaal jaarverslag)

In het Strategisch Document is de volgende ambitie vastgelegd: *“Alle medewerkers zijn formeel gekwalificeerd voor hun werk en werken structureel aan zowel hun instrumentele als de normatieve professionalisering passend bij de visie van de stichting en het beleid van de school of het team waar in ze werken.”*

In 2018 is opnieuw hard gewerkt om deze ambitie te realiseren. In beide sectoren gebeurt dit op basis van een zgn. collectief professionaliseringsplan. Zie verder ook hfdst.4.

Leidinggevenden

De stichting heeft zowel in het PO als in het VO leidinggevenden met een beperkte ervaring en leidinggevenden die aan nieuwe uitdagingen toe zijn. Dit betekent o.a. veel aandacht voor de ontwikkeling, groei, mobiliteit en kwaliteit van de leiding. Extra aandacht is er in beide sectoren geweest voor het trainen in het voeren van verzuimgesprekken. Daarnaast waren er veel individuele trainingen, hebben verschillende leidinggevenden coachingstrajecten gevolgd en zijn er specifieke trainingdagen aan de hand van concrete problematiek (formatie, toekomstbeeld school/sector, toetssystematiek e.d.) georganiseerd.

We hebben eerder vastgesteld dat het formele en gezamenlijke overleg tussen CvB en algemeen directeuren interactiever moet verlopen. Naast de inbreng in de werkoverleggen betekent dit dat de algemeen directeuren zich verantwoordelijk weten voor bepaalde agendapunten in het gezamenlijk overleg. Verder wordt er gewerkt met een gezamenlijke werkagenda en er is veel ruimte voor casuïstiek.

Huisacademie

Vanaf midden 2017 hebben de sectoren PO en VO één gezamenlijke huisacademie. Medewerkers maken met hun leidinggevenden afspraken over hun professionalisering. Via een digitaal systeem kan worden ingeschreven op het aanbod vanuit de huisacademie. Het zijn vooral eigen medewerkers die veel van de trainingen en workshops die worden aangeboden verzorgen. Onderdeel van de huisacademie is de aandacht voor startende docenten. Beide sectoren investeren fors, zowel in geld als menskracht, in de inductieperiode voor nieuwe collega's. Punt van aandacht is de toegankelijkheid via intranet.

2.6. Versterken structuur sector primair onderwijs

Een professionele cultuur hangt sterk samen met een duidelijke structuur. Het was en is wenselijk om met name de sector primair onderwijs op dit punt te versterken. In de sector primair onderwijs is in 2018, voortbouwend op de start in 2016, dan ook ingezet op uitbouwen en versterken van de structuur van de sector. Kenmerkend daarvoor is:

- implementatie van de andere structuur in de po: bestuurder, algemeen directeur, schooldirecteur, adviesrol vanuit bestuursbureau voor personeel en financieel. Inmiddels door benoeming HRM-adviseur per september 2018 verder versterkt.
- heldere rol voor de directeuren op de basisschool als gemandateerd werkgever en daarmee eindverantwoordelijk op locatieniveau; in individuele gesprekken met directeuren, vaak aan de hand van casuïstiek, met medewerkers en in gesprekken met de medezeggenschap is dit ook in 2018 veelvuldig aan de orde geweest
- blijvende aandacht voor kwaliteitsbewaking in een sluitende jaarcyclus: jaarplan – begroting – formatie – verantwoording; a.g.v. de nieuwe cao-PO zijn de voorbereidingen in gang gezet voor een nieuw bestuursformatieplan (cyclus 4 jr.) vanaf 2019 en de vernieuwde jaarlijkse werkverdelingsplannen.

- aanbod en uitvoering van de professionalisering is beter verbonden aan de gesprekscyclus; idem professionalisering van het directieberaad;
- bij de formatiebesprekingen voorjaar 2017 bleek dat de inzet van bepaalde medewerkers op de school in de loop van de tijd onduidelijk was geworden; hierop is door directeuren actie ondernomen; die actie is doorgegaan in 2018; we verwachten van bevoegde leerkrachten LA (L10) dat zij inzetbaar zijn als groepsleerkracht, dat is de kernactiviteit in het primair onderwijs; bij het invullen van het taakbeleid mag een directeur dus jaarlijks een beroep op bevoegde leerkrachten doen om voor de klas te staan. Als een leerkracht dit al langere tijd niet meer gedaan heeft en ondersteuning en/of scholing nodig heeft, dan wordt dit opgenomen in een persoonlijk ontwikkelplan;
- in een aantal situaties herijken van de rol van de leerkracht als eerste aanspreekpunt voor ouders; gesprekken over de leerling, het onderwijs, de leerlingenzorg worden primair door leerkrachten gevoerd;
- professionele werkwijze met de medezeggenschapsraad op de school; afspraken zijn in de loop van de jaren per school gaan verschillen; de nieuwe cao-PO kent een sterkere rol toe aan de medezeggenschap op schoolniveau. In 2018 is veel aandacht besteed aan deze ontwikkeling zodat de medezeggenschap in 2019 de eigen rol goed kan vervullen m.b.t. thema's als het werkverdelingsplan en de nieuwe schoolplannen.

Er is veel inzet geweest op cultuur, proces en beleid binnen de sector primair onderwijs. Niet alles is (al) geformaliseerd, we zijn constructief in gesprek geweest gericht op verbetering. Binnen het directieberaad wordt gewerkt in een sfeer van openheid en vertrouwen; we richten de agenda zo in dat er gelegenheid is voor gesprek, leren van elkaar en feedback.

2.7. Veiligheidsbeleid

De stichting kent veiligheidsbeleid op stichtingsniveau. In 2018 is dit beleid in de onderwijssectoren verder uitgewerkt en geactualiseerd.

In 2018 zijn in het PO sector breed protocollen en procedures vastgesteld. Voor de zomervakantie van 2018 heeft op alle scholen een meting sociale veiligheid plaatsgevonden.

In het CLD zijn we in het najaar van 2017 begonnen om alle protocollen en procedures die voortvloeien het over kader van het overkoepelde veiligheidsbeleid te actualiseren. Ook in de beroepsgerichte leerwegen (sc Delfland) is in het najaar 2017 gestart met de afstemming tussen de beide partners binnen sc Delfland (CLD, Grotius College) van alle relevante protocollen en procedures en is dat proces in 2018 vrijwel volledig afgerond.

Een nieuw thema binnen dit kader was in 2018 de AVG. Er is met instemming van de medezeggenschap algemeen beleid gemaakt, een externe functionaris gegevensbescherming aangesteld en een actielijst opgesteld. De actielijst wordt afgewerkt en aan de hand van casuïstiek vindt bijstelling van beleid plaats.

2.8. Leerlingenaantallen

Op stichtingsniveau laat 2018 opnieuw groei van de leerlingenaantallen zien. Het PO daalde weliswaar licht met 9 II naar 1983 maar het VO steeg met 42 II naar 2469. In het Strategisch Document is met betrekking tot het VO de doelstelling opgenomen dat er in het eerste leerjaar van de beroepsgerichte leerwegen een verdubbeling diende plaats te vinden (van 30 naar 60 leerlingen). In 2017 is deze doelstelling voor het eerst gerealiseerd en in 2018 werd duidelijk dat dit geen incident was. Opnieuw bleek er zo'n aanmelding voor sc Delfland dat een aantal leerlingen moest worden doorverwezen naar andere scholen.

Wat betreft het PO is aangegeven dat alle afzonderlijke scholen boven de opheffingsnorm (in Delft: 190II) dienen te blijven. De Ark Delft (109 II) zit al jaren onder deze norm en zal, zoals eerder is besloten, in 2019 worden samengevoegd met de Bron. Ook in 2018 daalde de Rembrandtschool verder, nu naar 138 II (2017: 160). De overige scholen zitten ruimschoots boven de norm. De Ark Schipluiden geeft ook de nodige zorgen. In 2018 daalde het aantal leerlingen licht naar 119 (2017: 127).

2.9. Omvang stichting

Het Strategisch Document stelt dat er geen behoefte bestaat om actief op zoek te gaan naar fusiepartners maar dat er wel zal worden ingegaan op verzoeken tot bestuurlijke overdracht. In 2018 zijn er in dit kader geen gesprekken gevoerd.

2.10. Inrichting ondersteunende processen

Het Strategisch Document stelt dat de ondersteunende processen zo efficiënt mogelijk en gericht op het versterking van de kwaliteit dienen te worden ingericht. Het voornaamste dilemma daarbij was en is steeds de vraag wat centraal en wat decentraal moet worden uitgevoerd waarbij de inzet is om maximaal decentraal te organiseren. In dat kader zijn in 2018 activiteiten verder uitgevoerd die al in 2017 waren ingezet.

- Eerste uitvoeringsjaar decentralisatie leerlingenadministratie VO; functionele aansturing vanuit het bestuursbureau; verloopt naar wens.
- Eerste uitvoeringsjaar decentralisatie boekenfonds VO; functionele aansturing vanuit het bestuursbureau; verloopt naar wens.
- Betere samenhang relevante documenten (Formatierealisaties, Begroting, Risico-rapportage, Q-rapportages); verloopt goed maar kan nog verder worden verbeterd.
- Invoering Cogix (begrotingsprogramma); resultaat implementatie nog te beperkt.
- Eerste implementatie visienotitie ICT in onderwijs en ICT –infrastructuur; uit de jaarverslagen blijkt voortgang maar ook nog veel onvrede m.b.t. techniek en mogelijkheden.
- Eerste uitvoeringsjaar meerjarenontwikkeling bestuursbureau; directie teruggebracht tot één persoon; na pensionering van huidige directeur financiën volgt in 2019 definitieve invoering van de functie van controller.

Daarnaast is in 2018 het volgende vastgesteld:

- De uitwerking van het schoolveiligheidsbeleid op locatieniveau;
- Het beleid voor sociale veiligheid in de sector PO;
- Beleid in het kader van de AVG.

2.11 Huisvesting

In het Strategisch Document is de ambitie verwoord dat alle gebouwen aantrekkelijk zijn en goed onderhouden. In 2018 is aan de hand van het in 2017 geactualiseerde Meerjarenonderhoudsplan (MOP) aan deze ambitie gewerkt.

Met de gemeente en de besturen van het openbaar en katholiek po wordt gewerkt aan een onderzoek naar de haalbaarheid van een gezamenlijke campus in de Tanthof. Verder is er een eerste verkennende bespreking geweest m.b.t. de te actualiseren IHP's zowel voor PO als voor VO. Begin 2019 zal dit proces echt van start gaan.

Bouwprojecten

Qua huisvestingszaken was 2018 voor SCO Delft in vergelijking met andere jaren een zeer rustig jaar. Binnen de looptijd van het huidig Strategisch Document resteert nog steeds één groot project: de herschikking van de basisscholen in de wijk Tanthof. Vanaf het eerste kwartaal 2018 zijn zowel de stuurgroep als werkgroep onder leiding van de gemeente Delft gestart met de eerste besprekingen. Uitgangspunt is een onderwijscampus met als voorkeurslocatie de grens van Tanthof West en Tanthof Oost. De overleggen waren er in 2018 op gericht om eerste verkenningen te doen op gebied van de scope (reikwijdte opdracht), financiële kaders en verantwoordelijkheden. Daar is een Planuitwerkingskader (PUK) uit voortgekomen. Verdere uitwerking vindt in 2019 plaats.

Groot onderhoud lasten bestuur

Er is verder gewerkt met het Meerjarenonderhoudsplan (MOP) opgesteld in 2017. Aan groot onderhoud zijn er in ieder geval dakrenovatiewerkzaamheden aan een zestal schoolgebouwen verricht.

Basisschool het Talent is tijdens de zomervakantie aan de binnenzijde van het gebouw volledig geschilderd. Dit is in opdracht van VVE het Lint gedaan, tezamen met de andere scholen en kinderopvang in hetzelfde gebouw. Afspraak is dat we het kwaliteitsniveau, uitstraling van het gebouw, overal in het gebouw hetzelfde willen laten zijn, ook al betreft het verschillende eigenaren.

Meer schilderactiviteiten hebben plaatsgevonden bij basisschool de Ark Delft. Daar is de buitenzijde van het gebouw geschilderd. Tevens is bij de Rembrandtschool het speellokaal geschilderd en voorzien van een nieuwe vloer, plafond en verlichting. Ditzelfde is ook bij een aantal kantoorruimtes in de school gedaan.

Bij basisschool het Mozaïek zijn op beide locaties diverse lokalen van nieuw marmoleum voorzien.

Twee toiletgroepen bij Kindcentrum Max Havelaar zijn volledig gerenoveerd.

Bij het CLD locatie Obrechtstraat zijn diverse lokalen van nieuwe kozijnen voorzien.

Tot slot zijn de aula en het speellokaal van basisschool De Horizon locatie Brahmslaan voorzien van nieuwe vloeren.

Huisvestingsaanvragen gemeente(n)

Per augustus 2018 heeft basisschool het Talent een derde lokaal toegewezen gekregen in de schoolwoningen aan de Goudappel in Den Hoorn. Deze huisvestingsaanvraag werd een jaar eerder niet gehonoreerd, omdat er niet voldoende leerlingen waren. Het juiste aantal leerlingen voor een 13^e lokaal (10 lokalen op de Achterdijkshoorn en 3 op de Goudappel) werd in 2018 wel bereikt.

2.12 Onderzoek en reflectie

In 2017 zijn, in het kader van de kwaliteitszorg en het interne toezicht, de volgende onderzoeken c.q. acties uitgevoerd:

- Tevredenheidsonderzoeken ouders en leerlingen klas 1 sector VO (zie ook 2.2.);
- Tevredenheidsonderzoeken ouders en leerlingen klas 3 sector VO (idem);
- Tevredenheidsonderzoeken leerlingen examenklassen sector VO;
- Schoolbezoeken (3) door de RvT;

- Gesprek tussen CvB en algemene directie over sectorjaarverslagen CLD, sc Delfland, sector PO en sector Bestuursbureau met als specifieke onderwerpen: burgerschap, levensbeschouwelijke identiteit, wetenschap & technologie en professionalisering;

Voor de periode 2018 – 2021 is onderzoek gedaan naar de gewenste organisatie van het bestuursbureau en de ondersteunende ict structuur. Voor beide onderwerpen is vervolgens een meerjarenvisie opgesteld.

2.13 Bijzondere subsidies en algemeen beleid

2.13.1. Werkdrukgeden primair onderwijs

Inleiding

De overheid heeft voor het eerst in het schooljaar 2018 – 2019 zogenaamde werkdrukmiddelen ter beschikking gesteld voor een bedrag van € 155,55 per leerling. Voor het jaar 2018 (1984 leerlingen) betekende dit een totaalbedrag van €128.588 (5/12 van €308.611). Van dit totaalbedrag komt de inzet over 2018 neer op € 85.551. Dit impliceert dat een bedrag van € 43.073 (€ 128.588 - € 85.551) nog niet kon worden besteed omdat er nog geen personeel kon worden gevonden.

Inzet werkdrukmiddelen

De directeuren hebben met het team inzet van werkdrukmiddelen besproken. Per school is het aldus geformuleerde plan ter instemming voorgelegd aan de MR. De werkdrukgeden zijn besteed aan de inzet van extra personeel.

- extra personele inzet in de groepen door onderwijsassistent en/of leraar ondersteuner (vijf scholen)
- extra personele inzet in de organisatie van de school door conciërge (2 scholen)
- extra personele inzet in de organisatie van de school door een eventmanager (1 school)
- extra personele inzet waardoor kleinere groepen in een school gemaakt konden worden (1 school)

Het Talent	Onderwijsassistent	0,6 fte
De Ark Schipluiden	Onderwijsassistent	0,6 fte
Het Mozaïek	Conciërge	1,0 fte
Max Havelaar kindcentrum	Onderwijsassistent	0,5 fte
	Directiesecretaresse	0,5 fte
De Horizon	Managementassistent	0,7 fte
De Rembrandtschool	Leerkracht	0,3 fte
	Leerkracht	0,05 fte
De Ark Delft	Conciërge	0,5 fte
De Bron	Onderwijsassistent	1,0 fte

Overige maatregelen

Naast bovenstaande hebben de bestuurder en de algemeen directeur op iedere school een teamgesprek gevoerd over het thema 'verhogen onderwijsplezier en verlagen werkdruk'.

In deze gesprekken heeft de nadruk gelegen op: keuzes maken, leren nee zeggen, leren bij nieuwe dingen te besluiten wat je niet meer doet.

Inzet van een bepaalde maatregelen zoals bijvoorbeeld een eventmanager wordt kritisch gevolgd vanuit CvB en algemene directie.

We stimuleren het gesprek over de vraag of dit type maatregelen de werkdruk oplossen, of dat de scholen juist andere keuzes zouden moeten maken als het gaat om verwachting van leerling en ouders als het gaat om het organiseren van evenementen door een school.

Knelpunten

1. Het lerarentekort en gebrek aan vervangers zorgen voor een spanningsveld. Als vacatures niet ingevuld kunnen worden en er geen vervangers zijn bij ziekte dan wordt er binnen de scholen al snel gekeken naar de 'extra werkdrukhanden in de groep' en wordt aan deze mensen gevraagd voor de groep te gaan. Dit spanningsveld wordt in 2019 geagendeerd in de overleggen tussen de directies en de medezeggenschap.

2. In de landelijke communicatie over de werkdrukmiddelen wordt voortdurend de jaarlijkse keuze van het team benadrukt. De keuze van het team voor inzet van bepaalde mensen leidt echter tot werkgeversverplichtingen. Als uit de evaluatie blijkt dat inzet van een extra onderwijsassistent of een conciërge toch niet het werkdruk verlagende effect heeft, kunnen er in de tussentijd wel contractuele verplichtingen zijn ontstaan.

2.13.2. Prestatiebox primair en voortgezet onderwijs

Inleiding

De overheid heeft evenals voorgaande jaren voor het 2018 zowel voor het primair onderwijs al het voortgezet onderwijs een bedrag ter beschikking gesteld om de ambities uit het in 2011 gesloten bestuursakkoord en de daaruit voortvloeiende sectorakkoorden te realiseren. Het betreft de zgn. prestatiebox. Voor het primair onderwijs betrof het een bedrag van € 398.756,81 (begroot was € 335.113,07) en voor het voortgezet onderwijs was dit € 716.260 (begroot was €655.290)

Evenals andere onderdelen van de lumpsum wordt de prestatiebox vrijwel volledig ingezet voor de formatie en voor overige personele kosten. Alle scholen maken integrale plannen (schoolplan / jaarplan) en verantwoorden zich integraal in het onderwijskundig jaarverslag. In het primair onderwijs zijn er zijn geen aparte sectordoelstellingen opgenomen voor de prestatiemiddelen, maar nemen de individuele scholen de bijbehorende mee in de schoolplannen en doelstellingen ten aanzien van professionalisering.

De prestatiebox wordt in lijn met het bestuurs- en sectorakkoord in de formatie op de onderstaande thema's ingezet. In de schoolplannen en het collectieve professionaliseringsplan zijn de aan deze thema's verbonden concrete doelstellingen geformuleerd.

Inzet primair onderwijs

Op hoofdlijnen:

- Professionalisering personeel: inclusief directie, gesprekscyclus, sco-academie, planmatige ontwikkeling teams met extra inzet op taal en rekenen;
- Opbrengstgericht werken: trainingen gedifferentieerd werken in groepen voor leerkrachten, IB-ers, leidinggevenden. Interne audits op kwaliteit;
- Excellentie/begaafd/ambitie: talentontwikkeling, vo-modules voor groep 8, ontwikkeling beleid hoogbegaafden
- Brede vorming: cultuureducatie, wetenschap en technologie
- Omgaan met verschillen: expliciete sturing en verantwoording op socialisatie en persoonsvorming, op- en uitbouw community-school.

Inzet voortgezet onderwijs

Op hoofdlijnen:

- Professionele personeel: inclusief leiding, gesprekscyclus, sco-academie, planmatige ontwikkeling secties Ne, En, Wi;
- Opbrengstgericht werken: sectiegesprekken met expliciete aandacht voor resultaten, OBIT-systematiek in – en uitvoeren, standaarden ontwikkelen voor de goede les;
- Excellentie/begaafd/ambitie: modules voor groep 8 primair onderwijs, Individuele programma's begaafden (o.a. Socrates, Leerling mentoren, Pre-university/Lapp-top
- Kernvakken & brede vorming: ontwikkeling Technasium, keuzevakken in bovenbouw Havo/Vwo (Invoering IBC, idem Maatschappijwetenschappen)
- Omgaan met verschillen: versterking mentoraat, ontwikkeling LOB, gezamenlijke en individuele scholing

2.13.3. Aanvullende bekostiging technisch vmbo

De overheid voor het schooljaar 2018 – 2019 een bedrag van € 19.323 ter beschikking gesteld als aanvullende bekostiging technisch vmbo. In 2018 is er geen gelegenheid geweest hiervoor beleid te ontwikkelen en dit bedrag te besteden. Dat zal in 2019 gebeuren zodat in het jaarverslag over 2019 hierover verantwoording kan worden afgelegd.

3. Onderwijs

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op een aantal relevante onderwijsresultaten (3.1.), op het Passend Onderwijs (3.2.) en op de doorstroming van het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs (3.3.).

3.1. Resultaten

3.1.1. Sector primair onderwijs

Kwalificatie

In het strategisch document van SCO Delft en in het sectorplan primair onderwijs 2015-2019 is de ambitie opgenomen dat onze scholen boven het landelijke gemiddelde presteren. Dat ambitieuze doel halen we niet op alle scholen. In het tweede kwartaal van 2018 is in het directieberaad meerdere keren gesproken over de opbrengsten in de sector. Dat leverde het volgende beeld op:

- op alle scholen zijn leerkrachten getraind in differentiatie in de groep;
- op vrijwel alle scholen worden opbrengsten geanalyseerd; de mate waarin de analyses diepgaand met het team en met individuele leerkrachten besproken worden verschilt per school; zowel ten aanzien van de analyses zelf als ten aanzien van de wijze waarop leerkrachten – intern begeleiders – directie de analyses bespreken en weten te vertalen naar een bijgestelde aanpak is er een kwaliteitsslag te maken op onze scholen;
- vijf scholen hebben eigen schooldoelen opgesteld en verantwoorden zich ten opzichte van de eigen schooldoelen; drie scholen hebben nog geen eigen schooldoelen opgesteld en verantwoorden zich ten opzichte van de minimale inspectienormen;
- scholen waar systematisch geanalyseerd wordt en waar vervolgens gerichte interventies worden afgesproken geven aan dat dit een positief effect heeft;

- er is vooral zorg over de rekenopbrengsten; gezamenlijke analyse en onderzoek is gewenst;
- het nieuwe competentieprofiel voor de intern begeleiders (ingevoerd 2017) ziet als belangrijk taakgebied de coaching van de leerkracht op het onderwijs in de groep; zowel directeuren als intern begeleiders geven aan dat in de dagelijkse praktijk de aandacht vooral uitgaat naar zorgleerlingen; op schoolniveau is er nieuwe duidelijkheid nodig over taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen van leerkrachten, intern begeleider en de directeur; het directiebestuur is zich er van bewust dat directeuren hier een regierol in hebben en dat dit vraagt om een herijking op de scholen;
- tussen intern begeleiders en tussen directeuren van de verschillende scholen vindt uitwisseling plaats; we willen deze uitwisseling intensiveren: interventies delen, collegiale consultatie, onderlinge reviews uitvoeren.

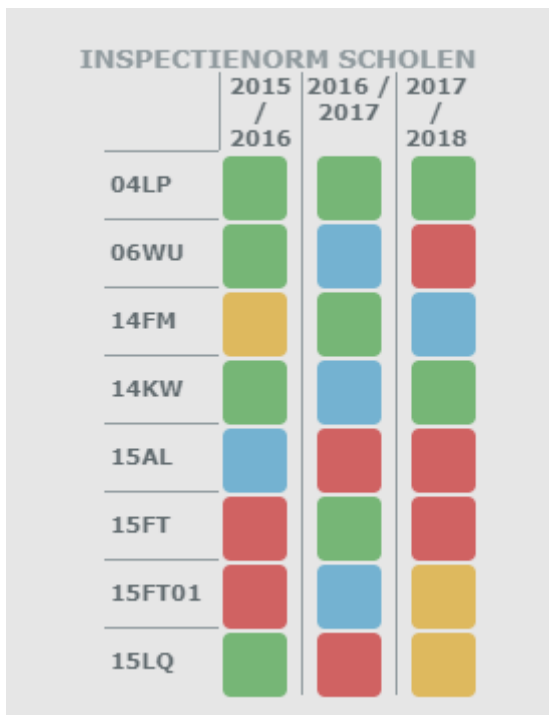
We zijn ervan overtuigd dat de opbrengsten op alle scholen omhoog kunnen. Dat vraagt om een intensieve aanpak. Voor schooljaar 2018-2019 is daarom het volgende afgesproken:

- alle scholen hebben eigen schooldoelen;
- alle scholen analyseren opbrengsten systematisch en de begeleiding is erop gericht dat leerkrachten de aanpak in de groep gericht aan kunnen passen;
- directiebestuur en intern begeleiders volgen gezamenlijk een leertraject gericht op het verhogen van de opbrengsten; in het leertraject zal veel aandacht zijn voor rollen en taken binnen de school: wat mogen we rond de opbrengsten van wie verwachten?;
- Het platform intern begeleiders stemt de aanpak rond analyse / planvorming / bijsturing op elkaar af; in februari worden de tussenopbrengsten op de scholen geanalyseerd; in maart stelt het IB-platform een sectoranalyse op en adviseert het directiebestuur op welke punten een gezamenlijke aanpak gewenst is;
- Met individuele leerkrachten worden gericht afspraken gemaakt over professionalisering.

Opbrengsten eindtoets

Eindopbrengsten eindtoets:

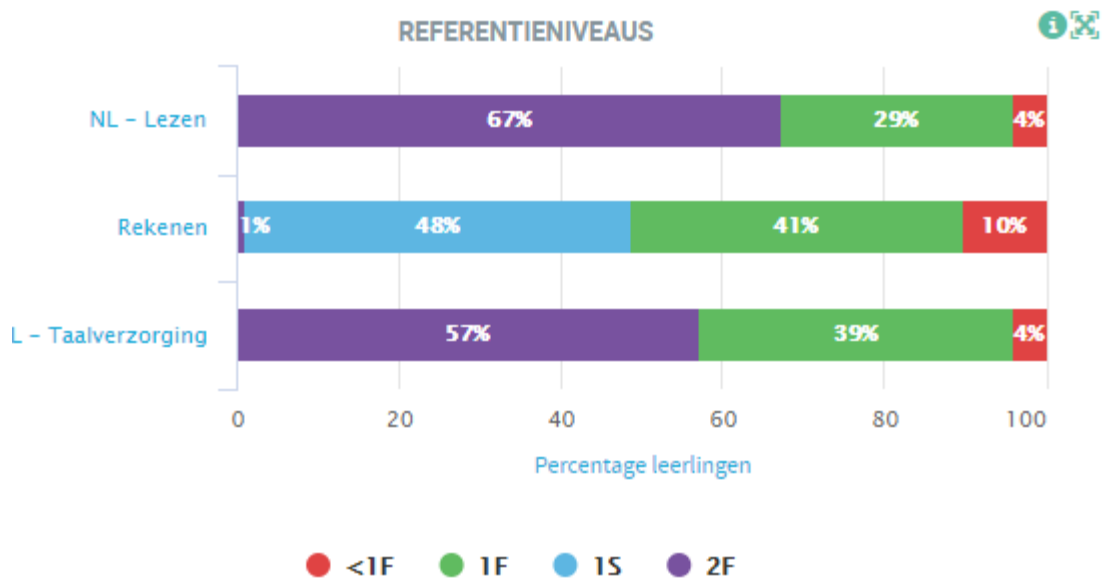
In de jaarverslagen per school wordt een analyse gegeven op de eindopbrengsten. Op sectorniveau is het beeld over 2017/2018 helaas niet rooskleurig.



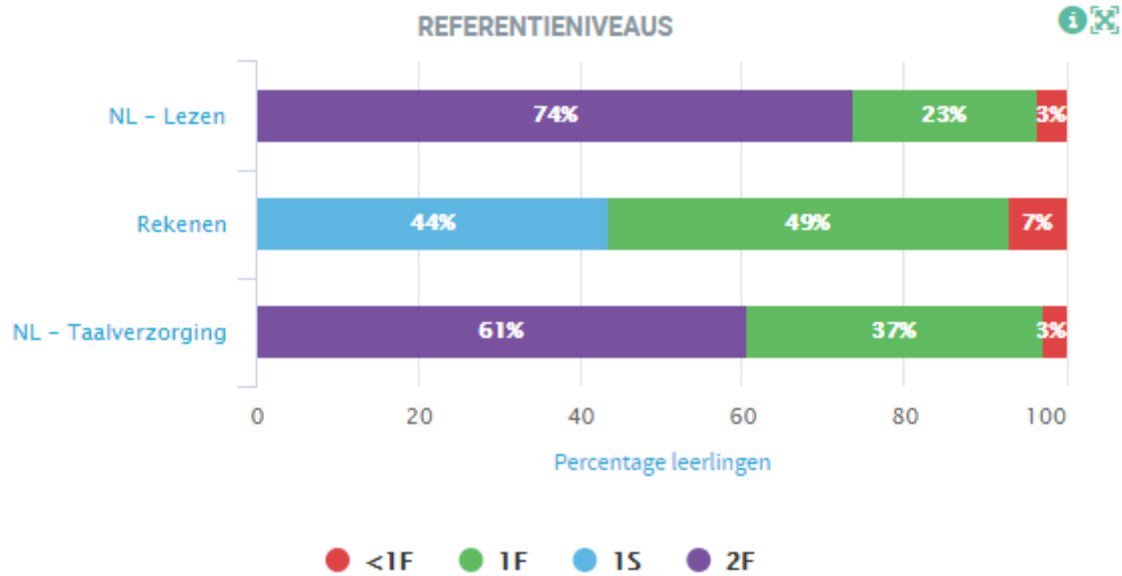
04LP Het Talent; 6WU Ark Schipluiden; 14FM Het Mozaiek; 14KW Max Havelaar; 15AL De Horizon; 15FT Rembrandtschool; 15FT01 De Ark Delft; 15LQ De Bron;

Referentieniveaus

Referentieniveaus 2016-2017



Referentieniveaus 2017-2018



Toelichting op de referentieniveaus

De referentieniveaus voor taal en rekenen beschrijven wat leerlingen, van de basisschool tot aan hoger onderwijs, moeten kennen en kunnen op deze onderdelen. De niveaus worden beschreven in twee 'kwaliteiten': de fundamentele kwaliteit (F) en de streefkwaliteit (S). Voor groep 8 gaat het daarbij om het fundamentele niveau 1F en het streefniveau 1S. Voor taal geldt dat het streefniveau en het opvolgende fundamentele niveau gelijk aan elkaar zijn (dus 1S = 2F). Voor rekenen is dit niet het geval. Daar richten de fundamentele niveaus zich op een meer toepassingsgerichte benadering van rekenen. De streefniveaus bereiden voor op de meer abstracte wiskunde.

Bij het opstellen van de referentieniveaus is gesteld dat het fundamentele niveau haalbaar moet zijn voor 75% van de leerlingen. Het streefniveau moet haalbaar zijn voor 65% van de leerlingen.

Analyse referentieniveaus

Rekenen: fundamenteel niveau groep 8 is 1F
 streefniveau groep 8 is 1 S

Taal: fundamenteel niveau groep 8 is 1F
 streefniveau groep 8 is 2F/1S

Resultaten lezen: 97% van de leerlingen scoort fundamenteel niveau; 74% van de leerlingen streefniveau; dat is boven de inspectienorm. In vergelijking met 2016-2017 is er sprake van een groeiscore.

Resultaten rekenen: 93% van de leerlingen scoort fundamenteel niveau; 44% van de kinderen streefniveau; dat is onder de norm. In vergelijking met 2016-2017 is er sprake van een dalende score.

Resultaten taalverzorging: 98% van de leerlingen scoort fundamenteel niveau; 61% van de leerlingen streefniveau; dat is wat betreft het streefniveau onder de norm.

De leerlingen die uitstromen naar praktijkonderwijs leggen over het algemeen de citotoets niet af en zijn dus niet meegenomen in deze cijfers.

Reflectie op de referentieniveaus

In de Staat van Het Onderwijs 2018 is de volgende tekst opgenomen:

‘Bij gebrek aan consensus over goed onderwijs is sturing op gewenste resultaten moeilijk. Neem bijvoorbeeld de referentieniveaus: scholen weten dat ze er zijn, maar slechts weinig handelen ernaar. Op dit moment behalen we onze nationaal geformuleerde doelen dan ook niet. Er blijven leerlingen met taal- en rekenachterstanden van school komen. Toch levert dat opmerkelijk genoeg geen gevoel van urgentie op.’

Dit is aanleiding geweest voor een indringend gesprek in het directiebestuur over de referentieniveaus. De stelling klopt ook voor onze sector dat op de scholen weinig gehandeld wordt naar de referentieniveaus. Voor directeuren en IB-ers was het zoeken naar een juiste interpretatie van de referentieniveaus. Zowel in methodes als in ons leerlingvolgsysteem (Parnassys) komen leerkrachten in de dagelijkse praktijk deze referentieniveaus niet tegen; er is dus niet automatisch een bewustwording in het proces ingebouwd op referentieniveaus.

Het rekenonderwijs op onze scholen heeft meer aandacht nodig: analyse en onderzoek wat er aan de hand is. Het directiebestuur veronderstelt dat in de groepen veel aandacht uitgaat naar de leerlingen die minder hoge opbrengsten laten zien; de midden en hogere groepen krijgen hierdoor minder instructie op het niveau waar deze leerlingen zitten. De aandacht voor deze leerlingen is te weinig geborgd in de praktijk van iedere dag; eenmaal per week activiteiten in een plusgroep volstaat niet. Er is iedere dag gerichte instructie voor deze leerlingen nodig. In het kader van ‘omdenken’ is het voorstel gedaan om een jaar lang deze groep leerlingen te beschouwen als een groep die bijzondere aandacht nodig heeft tijdens de dagelijkse instructie-momenten. In de dagelijkse routine gaat de aandacht veelal automatisch uit naar leerlingen die onder de gemiddelde norm presteren. Er is extra bewustwording nodig of wel alle leerlingen in de groep dagelijks passende instructie krijgen.

De aanpak op rekenen wordt meegenomen in de sectoranalyse tussenopbrengsten 2019 en in het leertraject DB en IB.

3.1.2. Sector voortgezet onderwijs

3.1.2.1. Algemeen

CLD, mavo, havo, vwo

In het strategisch plan en het schoolplan wordt nagestreefd dat we op alle indicatoren van de inspectie in het groen staan. Dat hebben we de afgelopen jaren gehaald, en dat is niet in gevaar. Op de locatie Molenhuispad (h/v) zijn wel een paar ontwikkelingen te constateren die tot nadenken stemmen.

- Het rendement van de onderbouw staat onder druk door veel afstroom naar de mavo. Die is weer verder gestegen, met name in de havo onderbouw.
- De laatste 2 jaar stijgt de opstroom vanuit h/v1 naar vwo2. Op zich voor de rendementscijfers een mooie ontwikkeling. Maar, nader onderzoek laat zien dat het niveau van de leerlingen (zoals gemeten in het CITO-LVS) niet gestegen is, eerder gedaald.
- Het wordt steeds duidelijker dat we moeten kiezen tussen hogere afstroom naar de havo aan het einde van V3, of zittenblijven in V4. Als de afstroom laag is, stijgt de het aantal doublanten in V4, en vice versa. Dit geeft aanleiding tot de vraag of het beleid rond de tweejarige brugperiode anders moet worden voor havo en vwo.

Achterliggend lijkt het een opstapeling van diverse kleinere en grote factoren te zijn:

- Stijging van de adviezen waardoor er een grotere instroom in h/v 1 is. In het samenwerkingsverband Delflanden gaan er meer leerlingen naar h/v dan landelijk. Het verschil tussen landelijk en Delft neemt bovendien toe. In een tabelletje:

Leerlingen met h, h/v, v-advies in %

	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Landelijk	47,9	48,7	50,1
Delft	51,3	53,2	54,4

Bron: samenwerkingsverband VO Delflanden

Overigens daalt het percentage leerlingen met een mavo/havo-advies. Zowel in Delft als landelijk. Niet geheel toevallig (lijkt het) zijn er in Delft minder m/h-adviezen, en daalt het percentage sneller.

De bedoeling was dit extern Delftbreed te laten onderzoeken in 2017-18; dit is niet gelukt.

We gaan het nog een keer proberen in 2018-19.

- Sombere prognoses die soms een eigen leven gaan leiden, en daardoor een self-fulfilling prophecy worden.
- Toevalligheden in de populatie.
- Passieve houding bij leerlingen.
- Er is een duidelijke relatie tussen afstroom/zittenblijven en zorg; in h2 en h3 is dit in kaart gebracht; ruim 40% wordt in relatie gebracht met enige vorm van zorgproblematiek; in vwo 2/3 ongeveer 25%. Te denken valt aan ad(h)d, depressiviteit, gezinsproblemen, eetproblemen.

Sc Delfland, beroepsgerichte leerwegen

Gerekend over de afgelopen jaren voldoen de beroepsgerichte leerwegen op alle punten aan de norm of presteren zelfs beter dan de norm. In maart van het afgelopen schooljaar is de school bezocht door de onderwijsinspectie. Het betrof een bezoek aan de samenwerkingspartner, het Grotius College, maar omdat de bezochte lessen door docenten van beide moederscholen werden gegeven, vatten we het oordeel op als oordeel over het CLD gedeelte van sc Delfland.

Naast een aantal positieve bevindingen kwamen uit het oordeel ook drie punten die maar net aan voldoende scoorden en echt verbeterd moeten worden:

- leveren van maatwerk
- aanbrenge van pedagogische en didactische variatie in de lessen
- effectief gebruik van lestijd

Deze punten zijn benoemd in het afgelopen jaar geformuleerde schoolplan. Een verbetertraject is ingezet door een schoolbreed gedifferentieerd professionaliseringsaanbod verzorgd door het CPS met de titel: "Differentiëren kan je leren".

3.1.2.2. Eindresultaten

Examenjaar	bbl	kbl	mavo	havo	vwo
2016	100%	98%	95%	92%	97%
2017	91%	92%	95%	81%	92%
2018	100% (97,9)	96,6% (95,3)	94,5% (92,5)	85,5% (87,8)	96,1% (91,6)

Tussen haakjes staan de landelijke gemiddelden vermeld.

Volledige analyses van de examenresultaten staan vermeld in Vensters voor Verantwoording. Deze analyses vormen de basis voor de gesprekken tussen de algemene directie en het CvB en voor de gesprekken binnen de sector.

Sc Delfland (Beroepsgerichte leerwegen)

De slagingspercentages zijn dit jaar weer op het niveau van 2016. In beide leerwegen is het resultaat boven het landelijk gemiddelde.

Mavo

De mavo laat opnieuw een prima eindresultaat zien, ook hier ligt het resultaat boven het landelijk gemiddelde.

Havo/Vwo

In beide leerwegen is het eindresultaat ten opzichte van het vorige jaar weer verbeterd. De Havo is nog niet terug op het niveau van 2016, het vwo vrijwel.

3.1.2.3. Resultaten rekentoets VO

Op de mavo wordt rekenen aan alle leerlingen onderwezen in klas 1 en 2. Daarna krijgen de leerlingen zonder wiskunde waar nodig maatwerk aangeboden. Op de mavo lag de score precies op het landelijk gemiddelde (7,1). Op de havo en het vwo wordt rekenen alleen aangeboden aan leerlingen die het minimumniveau niet halen. Deze keuze wordt ingegeven door het feit dat rekenen niet meer meetelt in de slaagregeling.

3.1.2.4. Onderwijstijd

De verplichtingen zijn voor de niet-examenjaren 1000 uur en voor de examenjaren 700 uur. Ten opzichte van deze verplichtingen was de realisatie 2017 – 2018 als volgt (in %).

Leerjaar	Realisatie	Leerjaar	Realisatie
havo/vwo		mavo	
HV1	101	M1 en MH1	94
HV2	100	M2	94
H3/V3	100	H2	94
H4	96	M3	103
V4 (ath. en gymn.)	96	M4	98
H5	102		
V5 (ath. en gymn.)	97		
V6 (ath. en gymn.)	108		
bbl en kbl			
Lj.1	105		
Lj.2	105		
Lj.3 bbl (gem)	110		
Lj.3 kbl (gem)	108		
Lj.4 bbl (gem)	100		
Lj.4 kbl (gem)	103		

Bij onderwijstijd gaat het om de hoeveelheid les die de leerlingen hadden kunnen volgen. Door Magister wordt het getal berekend op basis van de feitelijk gevolgde lessen door individuele leerlingen. Vanwege ziekte (inschatting tussen 2,5% en 4,5%) van dat getal erbij worden opgeteld.

In de beroepsgerichte leerwegen is het gemiddelde genomen van de verschillende afdelingen. Alle afdelingen zaten boven de norm.

De hoge aantallen in de bovenbouw vwo worden veroorzaakt door leerlingen met een extra vak; in het examenjaar komt de onderwijstijd hoog uit door de rekenmethode.

3.2. Passend Onderwijs

In alle schooljaarverslagen van de individuele scholen en sectoren is een paragraaf “Passend Onderwijs” opgenomen waarin de directeuren verslag doen. Op sectorniveau én stichtingsniveau wordt getracht om op systematische wijze de inzet zowel in cijfers, in verhaal als in resultaat snel en goed zichtbaar te maken. De bestuurder heeft in 2018 aparte gesprekken gevoerd met de zorgcoördinatoren VO om hun verhaal achter de cijfers te horen. We onderkennen daarbij de spanning tussen enerzijds de bedoeling van integratie in het reguliere onderwijs en anderzijds de behoefte aan separate verantwoording over passend onderwijs zonder dat dit leidt tot extra bureaucratie.

In beide sectoren valt de stijging van het aantal arrangementen op.

3.2.1. Algemeen

De sector primair onderwijs is aangesloten bij het samenwerkingsverband PPO Delflanden, de sector VO bij het samenwerkingsverband VO Delflanden. De algemeen directeur PO is in 2017 toegetreden tot het dagelijks bestuur van het samenwerkingsverband PO, de bestuurder is voorzitter van het samenwerkingsverband VO.

In alle scholen wordt gewerkt op basis van een schoolondersteuningsprofiel (het SOP), te vinden op de site van de individuele scholen en locaties. Deze profielen zijn ingebed in het ondersteuningsplan op het niveau van het samenwerkingsverband.

3.2.2. Sector primair onderwijs

Alle scholen hebben een school ondersteuningsprofiel en verzorgen passend onderwijs langs de volgende 4 lijnen:

- *Basisondersteuning*: gedifferentieerd onderwijs door de groepsleerkracht met coaching en begeleiding van de intern begeleider; maatwerk binnen de school in lijn met het eigen profiel
- *Lichte ondersteuning*: maatwerk voor leerlingen die meer nodig hebben dan de basisondersteuning
- *Arrangementen*: ondersteuning met extra budget vanuit het samenwerkingsverband

Verwijzing van leerlingen naar een passende plek in het SBO of SO:

School	Aantal arrangementen/ externe ondersteuning	Aantal verwijzingen naar SBO/SO
De Ark Delft	1	2
De Ark Schipluiden	14	2
De Bron	2	1
De Horizon	*	2
Het Mozaïek	14	8
Het Talent	3	0
De Rembrandtschool	4	0
De Max Havelaarschool	1	0
Totaal	39 (26)	15 (11)

Opmerkingen:

1. Tussen haakjes staan de aantallen van het vorige verslagjaar. Er is duidelijke sprake van een stijging van het aantal arrangementen.

2. De Horizon is een school met een bijzonder concept: de Communityschool. Veel kinderen groeien op in een kwetsbare en vaak zorgwekkende thuissituatie. In feite is er sprake van een bijzonder arrangement voor alle leerlingen. Alle leerkrachten en onderwijsassistenten hebben binnen het taakbeleid een aantal uren om passend onderwijs binnen de groep te realiseren. De IB-ers ondersteunen en verzorgen de contacten met JGZ, Team Jeugd van de gemeente Delft, Veilig Thuis en Maatschappelijk werk enz.

3. Het aantal arrangementen op de relatief kleine school De Ark Schipluiden valt opnieuw op. Het is op dit moment niet vast te stellen in hoeverre dit structureel is. Een aantal arrangementen c.q. externe ondersteuning betreft kinderen uit hetzelfde gezin.

Het aantal verwijzingen naar SO/SBO is evenals de laatste jaren erg laag. Het landelijk gemiddelde is 2%. Onze scholen verwijzen nauwelijks. Daar wordt regelmatig met gepaste trots over gesproken: we zijn in staat passend onderwijs aan leerlingen te bieden. Hier is echter een kanttekening op zijn plaats: leerkrachten geven regelmatig aan dat de extra ondersteuning bovengemiddeld veel aandacht vraagt voor een kleine groep leerlingen; passend onderwijs wordt als complex ervaren zeker als er meerdere leerlingen in een groep zitten waar bijzondere aandacht voor nodig is. Voor leerkrachten is het samenwerken met allerlei ondersteuners binnen de school en de afstemming met ouders en begeleiders buiten de school intensief. In gesprekken die dit jaar gevoerd zijn met de algemeen directeur en de bestuurder over 'werkdruk en onderwijsplezier' is regelmatig over grenzen gesproken. Waar ligt de grens? En wie bepaalt de grens? Vanuit de algemene directie worden leerkrachten die hierover signalen afgeven steeds gestimuleerd om hierover met de eigen directeur en intern begeleider in gesprek te gaan. Hier is blijvend aandacht voor nodig; er is een grote drive bij de leerkrachten om meer voor de leerlingen te doen dan we van onze leerkrachten mogen verwachten. De inzet verdient grote waardering en respect; voor de directie ligt hier een belangrijke taak om binnen de school ook te weten wanneer er echt genoeg gedaan is. Alle teams inclusief directies mogen weerbaarder worden in het stellen van grenzen.

De middelen voor passend onderwijs komen globaal ten goede aan:

- versterking van de interne begeleiding;
- inzet van onderwijsassistenten;
- inzet van externe deskundigen vanuit het samenwerkingsverband;
- training c.q. extra ondersteuning vooral m.b.t. de taalontwikkeling;
- idem sociale vaardigheden, zowel individueel als groepstrainingen;
- inzet vrijwilligers onderzoeken.

3.2.3. Sector voortgezet onderwijs

3.2.3.1. Algemeen

Net als in het primair onderwijs wordt er in het voortgezet onderwijs gewerkt langs vier lijnen:

- *Basisondersteuning*: onderwijs door de vakleraren met interne coaching en begeleiding; maatwerk binnen de school in lijn met het eigen profiel

- *Lichte ondersteuning*: maatwerk voor leerlingen die meer nodig hebben dan de basisondersteuning;
- *Arrangementen*: ondersteuning met extra budget vanuit het samenwerkingsverband;
- *Verwijzing* van leerlingen naar een passende plek in het speciaal onderwijs: Dit komt in feite niet voor;

Zowel voor het CLD als voor sc Delfland is het een punt van nadere aandacht de extra inspanning die intern voor sommige leerlingen met zorgbehoefte geleverd moet worden (bijvoorbeeld extra aandacht van de mentor, extra begeleiding op de werkweek). Door het samenwerkingsverband is daarom met ingang van cursus 2018-19 een werkbudget per schoollocatie vrijgemaakt. Dat budget kan worden ingezet voor extra onderwijsondersteuning. De gewenste ondersteuning kan in overleg worden uitgevoerd door externe of door schooleigen deskundigen. Door het inzetten van dit werkbudget kan de school meer maatwerk leveren en krijgen eigen docenten meer ruimte voor begeleiding en ontwikkeling van hun professionaliteit.

We werken inmiddels met alle VO scholen en externe ondersteuning uit het samenwerkingsverband aan een overzichtelijker digitaal schoolondersteuningsprofiel (SOP). Hierdoor kunnen ouders sneller zien wat de school kan bieden in de ondersteuning.

Het is inmiddels ook mogelijk dat alle leerlingen in ons samenwerkingsverband indien gewenst door de school, gebruik kunnen maken van een bovenschools arrangement voor het programma *Kurzweil*. Zo is leesondersteuning niet meer een duur arrangement, maar opgenomen in de basisondersteuning.

De middelen voor passend onderwijs komen globaal ten goede aan:

- Versterking van de zorgcoördinatie;
- Begeleiding van lwoo-leerlingen;
 - Kleinere klassen
 - Extra RT
- Begeleiding van structuurklasleerlingen;
 - Kleinere klassen
 - Extra RT, extra lessen
- Begeleiding Time-in om uitval van leerlingen te voorkomen;
- Begeleiding door coaches (pilot);
- Inzet van onderwijsassistenten;
- Inzet van externe deskundigen vanuit het samenwerkingsverband;
- Training c.q. extra ondersteuning vooral m.b.t. de taalontwikkeling en rekenonderwijs;
- Individuele arrangementen voor specifieke leerlingen;
- Inzet vrijwilligers;

3.2.3.2. Sector CLD

1. Leerlingen HAVO/VWO, locatie Molenhuispad, leerlingen met een arrangement

Leerjaar	01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017	01-10-2018
1ste leerjaar	2	12	10	14
2de leerjaar	2	3	10	10
3de leerjaar	1	2	2	10
4de leerjaar	5	2	4	2
5de leerjaar	2	2	3	4
6de leerjaar	0	1	0	0
Totaal	12	22	29	40

2. Leerlingen MAVO, locatie Hof van Delft, leerlingen met een arrangement

Leerjaar	01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017	01-10-2018
1ste leerjaar	0	3	0	5
2de leerjaar	0	3	5	2
3de leerjaar	1	1	4	5
4de leerjaar	0	2	2	4
Totaal	1	9	11	16

NB: Bij Mhp zijn de leerlingen van de structuurklas meegeteld (16)

De trend is duidelijk: er is een stijging van het aantal arrangementen. Het verdient vermelding dat de arrangementen externe ondersteuning betreffen, bijvoorbeeld coaching, huiswerkbegeleiding buiten school.

Het ondersteuningsplan is dit jaar geëvalueerd vanuit een 4-tal perspectieven:

1. Basisondersteuning
2. Arrangementen
3. Verwijzing naar SVO
4. Kennis van passend onderwijs delen en vergroten

De conclusie is dat het in de kern goed gaat. We zijn blij met de samenwerking met SWV VO. Zeker op de locatie Molenhuispad is de zorg zeer zichtbaar. Na een turbulente start is er rust gekomen rond de structuurklas. Punt van zorg blijft de kwetsbaarheid: de eisen aan de beschikbaarheid van collega's zijn erg dwingend, met hier en daar de nodige repercussies binnen de organisatie. In 2018-2019 wordt er herijkt, waarbij er een einde moet komen aan de pilotfase, en we naar een definitieve vorm moeten gaan komen.

Blijvend punt van aandacht op beide CLD-locaties is verder de professionaliteit t.a.v. zorgvragen van de docententeams als geheel (individueel niet te na gekomen). Zorg is er over de lengte van sommige trajecten, de administratieve rompslomp, en de begrenzing van de basiszorg. Het SOP is erg uitgebreid, maar geeft toch niet altijd helderheid. In zijn huidige vorm is het soms getypeerd als "papieren tijger." In de cijfers is al een stijging zichtbaar in de ondersteuningsarrangementen. Niet direct zichtbaar is de stijging in maatwerktrajecten, bijvoorbeeld een gespreid examen. Het is niet precies bijgehouden, maar de stellige indruk is dat de hoeveelheid psychische problemen stijgt (bijv. depressie, faalangst); het lijkt ook effecten te hebben op de onderwijsresultaten (bijvoorbeeld afstroom).

3.2.3.3. Sector sc Delfland

De basiszorg staat stevig in de schoenen op sc Delfland. De keerzijde van goede basiszorg is wel dat er daardoor meer zorgleerlingen aangemeld worden. Passend Onderwijs en de veranderende populatie (meer aanmeldingen van zorgleerlingen) zorgen ervoor dat er wellicht steviger en eerder ingezet moet worden op goede basiszorg. Versterken van de pedagogische en didactische capaciteiten van de docenten speelt daarbij een rol. Maatwerk in het aanbieden van werkvormen en leerstof is noodzakelijk. Daarnaast zullen de mentoren eerder leerlingen moeten verwijzen naar het zorgteam. Met behulp van specifieke trainingen wordt hieraan gewerkt.

De **time-in-voorziening** voorziet nog steeds in een behoefte en voorkomt dat leerlingen voortijdig de school verlaten. Afgelopen jaar is zonder succes geëxperimenteerd met het aanbieden van een creatief vak binnen de time-in. Leerlingen die eraan toe zijn kunnen ook binnen de reguliere klassen deelnemen aan praktische lessen. Er hebben 8 leerlingen gebruik gemaakt van de Time In waarvan er 7 terug zijn gegaan naar de eigen klas. Voor één leerling is besloten deze naar het VSO te verwijzen.

Het **Jongeren Informatie Punt** heeft wekelijks spreekuur gehouden op locatie. Leerlingen konden er zonder afspraak binnenlopen om verschillende onderwerpen te bespreken variërend van ruzies tot seksualiteit, van pesten tot een moeilijke thuissituatie.

Voor 6 leerlingen is een **individueel arrangement** aangevraagd. Het betrof 4 coaching trajecten, 2 keer een plaatsing op de Flex-voorziening en 1 keer een traject voor onderwijs aan het zieke kind. Voor in totaal 78 leerlingen is een LWOO-arrangement aangevraagd. De groei van het aantal arrangementen wordt verklaard vanuit het feit dat de invoering van het lwoo nu tot en met het derde leerjaar is gekomen.

Leerjaar	01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017	01-10-2018
1ste leerjaar	0	21	30	30
2de leerjaar	1	3	21	30
3de leerjaar	0	1	6	21
4de leerjaar	1	0	4	4
Totaal	2	25	57	84

Op het niveau van het samenwerkingsverband (smv) is gekozen voor de zgn. **Opting out** voor wat betreft de bekostiging van LWOO-geïndiceerde leerlingen. Dit houdt in dat de bekostiging niet meer op basis van een afgegeven LWOO-beschikking door DUO aan de scholen wordt verstrekt. In plaats daarvan wordt op grond van een door het smv afgesproken procedure een bedrag per individuele leerling door het smv aan de school ter beschikking gesteld. Hierdoor worden flexibel ingezette maatwerktrajecten op termijn mogelijk. Voor het eerste jaar is afgesproken dat de bekostiging op dezelfde manier zal worden vastgesteld als de door DUO gehanteerde systematiek. Door de opting out kan het smv straks beter inspelen op de stijgende aantallen leerlingen die voor extra ondersteuning in aanmerking komen door de middelen doelmatiger in te zetten dan wel door de bekostiging per leerling vast te stellen op basis van de individuele ondersteuningsbehoefte. Risico voor de school is dat niet meer gerekend kan worden op vooraf vastgestelde inkomsten. De school zal in moeten gaan spelen op meer flexibiliteit in de leerlingenzorg en in het inzetten van extra ondersteuning aan lwoo-leerlingen.

3.3. Doorstroom

3.3.1. Advisering en verwijzing groep 8

Advies	Talent	Horizon	Rembr.	Max H.	Mozaïek	Bron	Ark D	Ark S
vwo	10	2	5	26	13	6	2	
vwo/havo	5		1	5	10	5	2	4
havo	5	4	4	8	1	4	4	7
mavo/havo	6	1	3	10	10	7	1	
mavo	4	3	2	2	1	6	2	
mavo/kader				1				
kader		4	3		1	2	2	1
basis/kader	2			1	1			
basis	1	7	7	1		3	1	
praktijkond.		4	3				1	1
vso								
isk								
Geen advies		2						
Totaal	33	27	28	54	37	33	15	13
Bijgest.Adv.	1	0	0	0	10	1	0	0

Het aantal bijgestelde adviezen op de Rembrandtschool was vorig jaar hoog (10). Analyse en aanpak maken deel uit van het plan van aanpak dat voor de Rembrandtschool in het najaar van 2017 is opgesteld. Er is op een andere manier gewerkt met pre- en streefadviezen en intensievere gesprekken met ouders. Dat heeft ertoe geleid dat er geen bijgestelde adviezen meer werden uitgebracht.

Het aantal bijgestelde adviezen op het Mozaïek is dit jaar relatief hoog. Vooralsnog wordt dit beschouwd als een éénmalige situatie.

3.3.2. Doorstroom PO - VO binnen de stichting

SCO Delft e.o. bestaat sinds 1 -1 – 2013 uit een VO-sector en een PO sector. De besturenfusie was o.a. bedoeld voor een inhoudelijke versterking van de doorgaande lijnen tussen PO en VO. Daarover valt voor 2018 het volgende op te merken:

- Op directieniveau wordt er onder leiding van het CvB consequent gewerkt aan een gezamenlijke cultuur en stijl van leidinggeven, die weer doorgegeven wordt binnen de scholen en locaties.
- Op het gebied van de doorgaande leerlijn PO – VO is een expertgroep aan het werk. Afgelopen jaar heeft de groep zich beziggehouden met het verder in kaart brengen en bespreken van de problemen die leerlingen ondervinden bij de overstap van po naar vo.
- Docenten uit het vo bezochten opnieuw lessen op de basisschool en leerkrachten van groep 7 en/of 8 bezochten het vo. Opbrengsten van die lesbezoeken zijn gebruikt om een kijkwijzer op te stellen en bij te werken. De kijkwijzer is een document dat opgezet is om de leerkracht van

groep 8 te ondersteunen bij het uitbrengen van een advies m.b.t. vervolgonderwijs. Met name het verschil tussen de KBL en BBL werd voor het po inzichtelijker.

- Een directeur vanuit het PO werkt 1 dag in de week als projectleider “taal en rekenen” in het Vmbo om de doorstroom te verbeteren.
- Er zijn richtlijnen opgezet met betrekking tot het ‘lezen’ van het Onderwijskundig rapport. Er is geoefend met warme overdracht gerealiseerd van primair naar voortgezet onderwijs. Het gebruik is verder gestimuleerd en toegenomen.

3.3.3. Doorstroom PO – VO binnen de stichting in percentages

	2015			2016			2017			2018		
	Iln	CLD	CLD %	Iln	CLD	CLD %	Iln	CLD	CLD %	Iln	CLD	CLD %
CBS Het Talent	22	12	55%	32	18	56%	18	9	50%	33	21	64%
De Ark Delft	14	7	50%	15	7	47%	20	11	55%	15	10	67%
De Ark Schipl				17	12	71%	13	7	50%	16	9	56%
De Bron	39	25	64%	34	13	38%	29	15	50%	32	25	78%
De Horizon	40	5	13%	26	3	12%	34	10	30%	25	6	24%
Max Havelaar	35	13	37%	45	27	60%	46	17	38%	53	23	43%
Het Mozaïek	47	24	51%	32	7	22%	37	20	54%	37	22	59%
Rembrandt	24	9	38%	27	14	52%	28	14	50%	28	14	50%
Totaal	221	95	43%	228	101	44%	225	106	47%	239	130	54%

Kwantitatief is de doorstroming van de PO-tak van SCOD naar de VO tak licht gestegen. De intensievere contacten tussen de collega's uit groep 8 en de teamleiders onderbouw VO zijn hier mogelijk van invloed geweest.

4. Sociaal jaarverslag

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk blikken we terug op relevante ontwikkelingen en inventariseren we een aantal feitelijke gegevens op het personele domein. We doen dat per sector. In de slotparagraaf geven we een overzicht van de kengetallen.

4.2. Sector primair onderwijs

4.2.1. Kwaliteit en professionaliteit personeel

Goed onderwijs staat of valt met goede onderwijzers en ondersteuners die steeds beter willen worden. In 2017-2018 hebben we gewerkt aan een betere aansluiting tussen de gesprekscyclus en het aanbod op de SCO-Academie. Directeuren zijn gestimuleerd om concrete afspraken met teamleden te maken over de gewenste professionalisering. Deze afspraken worden gemaakt, maar we kunnen beter worden in het benoemen waar teamleden zich in te ontwikkelen hebben. Passend bij de schoolontwikkeling vragen we van medewerkers zich blijvend te ontwikkelen. Binnen de SCO-Academie wordt de uitwisseling met VO docenten als een verrijking ervaren.

Jaarlijks wordt met de directeuren een zogenoemde 'vlootschouw' afgenomen. Directeur, algemeen directeur en hrm-adviseur bespreken dan het team: wat heeft het team als geheel nodig, wat hebben individuele teamleden nodig? De vlootschouw is een hulpmiddel voor de directeur om het team goed in beeld te hebben. Op sectorniveau geeft het inzicht in wat er op alle scholen leeft. N.a.v. de vlootschouw is bijvoorbeeld aan een aantal leerkrachten die al lang in het onderwijs werkt een loopbaantraining aangeboden. Uit de vlootschouwsprekken bleek verder dat studenten wel bij schoolopleiders en praktijkbegeleiders in beeld zijn, maar niet bij iedere directeur. Vanuit het belang van 'binden en boeien' heeft de directeur ook een rol naar studenten: gastvrij verwelkomen op school en de student opnemen in het team. Inmiddels zijn hier afspraken over gemaakt.

4.2.2. Functie leerkracht

Van collega's die benoemd zijn in de functie van leerkracht verwachten wij dat zij deze functie uitvoeren op een manier die in het onderwijs gebruikelijk is, namelijk als groepsleerkracht voor een groep van plus 25 leerlingen. In het recente verleden hebben sommige collega's taken buiten de groep om gekregen waardoor zij minder affiniteit voelen met 'weer voor de groep' staan; een aantal collega's vindt het, na voor langere tijd niet voor de groep te hebben gestaan, niet eenvoudig om die taak weer op te pakken. Toch verwachten wij dat iemand de functie waarin hij/zij benoemd is ook uit kan oefenen. Als iemand langere tijd niet voor de groep heeft gestaan zal de directie met de collega overleggen wat er nodig is om weer met plezier en vakmanschap voor de groep te staan. Het kan zijn dat daar aanvullende scholing voor nodig is en daar is dan ook tijd en ruimte voor. In 2017 zijn met meerdere collega's deze gesprekken gevoerd, gesprekken die niet altijd eenvoudig zijn maar wel noodzakelijk. Ook voor de andere collega's in het team is het van belang dat er een behoorlijke mate van gelijkheid is in wat er van collega's in een bepaalde functie wordt verwacht. In 2019 zullen we verder gaan met deze gesprekken.

4.2.3. Gesprekscyclus

Uitvoering gesprekscyclus

Op alle scholen is de gesprekscyclus uitgevoerd. De directeuren informeren de algemeen directeur vertrouwelijk over de uitkomsten op naamniveau; de algemeen directeur informeert het College van Bestuur over de uitkomsten op naam niveau.

Medewerkers die langdurig afwezig zijn hebben geen ontwikkel- voortgangs- of beoordelingsgesprek gehad. Zij hebben wel regelmatig contact met de leidinggevende over de voortgang en mogelijkheden voor re-integratie.

Beoordelen en beslissen

In ons functiebeleid is er een onderscheid tussen beoordelaar en beslisser. De beoordelaar is de leidinggevende, dus de directeur en in het geval van de Max Havelaarschool kan dit ook de adjunct-directeur zijn. De beslisser is de algemeen directeur. De algemeen directeur doet de beoordeling niet 'over', maar leest de beoordeling wel vooraf. Hierdoor is er een 'vier ogen principe' op de beoordeling en staan er voor de medewerker twee handtekeningen onder. Deze systematiek is in het PO niet gehanteerd in voorgaande jaren. Vanaf het schooljaar 2017-2018 is dit wel uitgevoerd conform het vastgestelde beleid.

4.2.4. Professionalisering

SCO-Academie

In 2017-2018 is onze eigen huisacademie vanuit de nieuwe naam "SCO-Academie" gaan werken. Het aanbod is volledig samengesteld vanuit vragen vanuit de teams. Directeuren voeren ontwikkel- en voortgangsgesprekken met collega's. Van daaruit ontstaan professionaliseringsvragen. Deze vragen worden gebundeld en er wordt aanbod op maat ontwikkeld. Bij voorkeur door experts vanuit onze eigen organisatie, PO of VO. Hebben we de kennis niet zelf in huis, dan huren we expertise van buitenaf in.

Alhoewel de deelname aan activiteiten van de SCO-Academie ook dit jaar toenam, leiden helaas niet alle aandachtspunten en wensen vanuit de gesprekscyclus tot daadwerkelijke inschrijving op activiteiten. In 2018-2019 zullen hierover tussen directeuren en teamleden betere afspraken gemaakt moeten worden.

De directeuren leggen verantwoording af aan de algemeen directeur over de team- en individuele scholing op schoolniveau.

Professionalisering directieberaad

De werkwijze die wij graag op de scholen zien is: 'individuele ontwikkeling en schoolontwikkeling gaan hand in hand'. Dit geldt ook voor het directieberaad. Keuzes in professionalisering worden in samenhang met onze inhoudelijke doelstellingen gemaakt. We hebben in 2017-2018 daarom gekozen voor gezamenlijke professionalisering op de thema's

a. Het Jonge Kind

2017-2018 en 2018-2019 is 'Het Jonge Kind' twee jaar lang een thema voor de hele sector primair onderwijs. Op vrijwel alle scholen is het noodzakelijk om het onderwijs in de jongste groepen opnieuw te doordenken. We hebben gekozen voor gezamenlijke scholing in verschillende vormen:

- Training directieberaad en intern begeleiders
- Tien uren advies per school in de onderbouw
- Trainingen voor leerkrachten via de SCO-Academie

b. Gesprekscyclus en persoonlijke ontwikkeling

Training talentgesprekken directeuren + teamleiders voortgezet onderwijs

c. Verzuim

Doel: verzuimcijfer drastisch om laag

Training verzuim met twee terugkomdagen. Intensieve aanpak vanuit HRM-advies, algemeen directeur, directeuren en bedrijfsarts.

d. Studiedag formatie en toekomstbeeld over vijf jaar.

Tijdens een studiedag in februari hebben directeuren een beeld gemaakt van de huidige formatie en hoe zij de formatie op school graag over vijf jaar graag zouden willen. De vraag van het lerarentekort speelde hier een belangrijke rol in: hoe richt je je school in als er simpelweg minder leerkrachten zijn dan nu? Deze gesprekken zullen de komende jaren op de scholen vervolgd worden.

Individuele scholing:

- Training interim-management
- Studie corporate antropologie
- Leergang inspirerend leiderschap
- Coaching drie directeuren

De directeuren zijn geregistreerd in het Schoolleidersregister. Er wordt gewerkt aan herregistratie. Op De Horizon is dit jaar een nieuwe directeur benoemd; registratie moet nog geregeld worden.

4.2.5. Functiemix/LB-functies

Binnen de sector primair onderwijs zitten we onder de vastgestelde norm voor het aantal LB-functies. In 17-18 was er ruimte om 5fte te benoemen in een LB-functie. Zes personen zijn benoemd: twee op de Rembrandtschool, drie op De Horizon, één op Max Havelaar Kindcentrum / invalpool. In de nieuwe CAO PO, per 1 augustus 2018, is de functiemix niet langer een onderdeel. Intern is wel besloten de systematiek van de doorstroom naar een LB-functie op basis van kwaliteit te handhaven.

4.2.6. Mobiliteit

Twee leerkrachten hebben gebruik gemaakt van mogelijkheid van interne mobiliteit naar een andere school. De directeur van De Horizon is interim-directeur geworden op CBS De Ark in Schipluiden. De waarnemend directeur van de Rembrandtschool is directeur geworden van De Horizon.

4.2.7. Vervanging en lerarentekort

Wij hebben een aantal eigen vervangers in dienst. Daarnaast maken wij gebruik van Pool West; dit is een regionale pool voor schoolbesturen in Delft en omliggende gemeenten. Er was lang niet altijd een vervanger beschikbaar vanuit Pool West. Dit leidt tot een groter beroep op de leerkrachten die wel op de scholen zijn. Het is een zorgelijke ontwikkeling gelet op het nog grotere lerarentekort dat er aan zit te komen. Wij hebben net na de zomer alle vacatures voor 18-19 kunnen vervullen, mede dankzij pas afgestudeerde pabo-studenten die via de Opleidingschool al op onze scholen waren en graag bij ons in dienst wilden komen. We zijn het jaar echter gestart met al volledige inzet van de eigen vervangers en op dit moment (halverwege het schooljaar 2018 – 2019) wordt er al regelmatig 'nee' gezegd door Pool West.

Alle directeuren hebben vervangingsbeleid opgesteld en met de MR besproken. Elders in dit jaarverslag is n.a.v. passend onderwijs al opgemerkt dat we beter moeten worden in het stellen van grenzen. Dit geldt zeker ook rond het lerarentekort: leerkrachten zijn zo gewend 'het onderling wel op te lossen' dat wij hen feitelijk overvragen. Groepen kunnen niet oneindig verdeeld worden. College van Bestuur en algemene directie zijn zowel naar directieberaad als naar leerkrachten heel helder dat er grenzen gesteld mogen worden; het blijkt ingewikkeld om dit te doen. Dit heeft de blijvende aandacht in het nieuwe schooljaar.

I.v.m. het lerarentekort hebben we tot nu toe de volgende maatregelen / besluiten genomen:

- besluit zij-instroomtrajecten
- besluit leerwerktrajecten starters
- besluit om de opleidingsschool meer op schoolniveau in te zetten: iedere school = opleidingsschool; student in beeld en onderdeel van het team; boeien en binden
- directeuren en intern begeleiders gaan niet voor de groep als oplossing voor tekort aan leerkrachten: zij hebben een andere taak binnen de school; als het gewoon wordt dat zij voor de groep gaan, komen zij aan deze taken niet toe.

We onderzoeken momenteel:

- Met Talentum Haagland (Opleidingsschool met In Holland, Octant, PCPO Westland) worden alternatieve opties voor het aannemen van mensen onderzocht.
- Met de kinderopvang onderzoeken we welke combinatiefuncties er mogelijk zijn.

4.2.8. Verzuim en re-integratie

We hebben in 2017-2018 een intensieve aanpak gehad op verzuim. Directeuren zijn getraind; verzuimcasussen zijn intensief gevolgd door directie, hrm-adviseur en algemeen directeur. We koersen op daling van de verzuimcijfers in 2018-2019.

4.2.9. Identiteit en personeel

We verwachten van alle medewerkers dat zij op school de levensbeschouwelijke identiteit weten te verbinden aan onderwijs. Dit is onderwerp van gesprek geweest in het directiebestuur, op een aantal scholen is hier een teamgesprek over gehouden en het komt regelmatig in individuele gesprekken aan de orde. Er is bij sommige medewerkers verlegenheid of terughoudendheid op dit thema. Dat kan doordat de medewerker zelf vragen heeft over levensbeschouwing of doordat het lastig is zaken te bespreken in een groep vol leerlingen met diverse achtergronden. Binnen de SCO-Academie hebben we daarom workshops opgenomen waarin er de gelegenheid is hierover met elkaar in gesprek te gaan.

4.2.10. Opleidingsschool Talentum Haagland

Samen met PCPO Westland, In Holland en Octant vormen wij de Opleidingsschool Talentum Haagland. We leiden op de scholen studenten op en begeleiden startende leerkrachten door middel van een startersprogramma. We zijn er trots op dat vrijwel alle studenten die wij zelf opleiden ook graag bij ons willen blijven werken. We streven ernaar om meer studenten op te leiden de komende jaren. We merken echter dat de aantallen studenten teruglopen. Dit heeft een aantal oorzaken: algemene terugloop in aanmeldingen voor de PABO en een grotere vraag vanuit scholen in Den Haag richting studenten waardoor Haagse studenten liever niet naar Delft komen.

De Opleidingsschool is nog onvoldoende bekend in onze regio en bijvoorbeeld ook bij onze eigen VO-scholieren. Binnen Talentum Haagland worden acties opgepakt om dit in 18-19 te verbeteren.

De professionele leergemeenschappen vanuit het project 'Samen Leren' zijn afgerond. Er is één nieuwe PLG gestart rond het thema Wetenschap & Techniek.

4.3. Sector voortgezet onderwijs: het CLD

4.3.1. Professionele cultuur en professionalisering

Teach what you preach! Het gaat op school om leren. We vragen het van leerlingen, dan moet het personeel het goede voorbeeld geven. Bestaande kennis en vaardigheden onderhouden, nieuwe opdoen. Het heeft praktisch nut, maar nieuwe kennis verwerven geeft ook nieuwe perspectieven en vergroot de motivatie en draagt zo bij aan groei. Dat is het ideaal van het CLD. Professionalisering is dus belangrijk. We begeleiden onze nieuwe collega's intensief, in het taakbeleid hebben we een structuur die bewuste keuzes bevordert, er wordt via de SCO-academie veel onderling bijgeschoold.

De gereserveerde ruimte voor professionalisering wordt verantwoord in de gesprekscyclus. Uit het overzicht blijkt dat op een enkele uitzondering na elke collega een formeel gesprek gehad heeft: een startgesprek, voortgangsgesprek of een beoordeling. De teamleiders rapporteren op naamsniveau aan de algemeen directeur, deze rapporteert weer, eveneens op naamsniveau aan het college van bestuur. De afgelopen cursus hebben we weer een ronde gehad in het kader van de functiemix: zittende collega's konden solliciteren naar hogere functies. Die vullen we kwalitatief in: de prestaties en de persoonlijke groei en competentieontwikkeling worden beloond.

Voor veel docenten is het een vanzelfsprekendheid zich te ontwikkelen in het eigen vak, hetgeen met name op het Molenhuispad zichtbaar was in de ingediende plannen voor extra professionaliseringstijd. Daarnaast zijn er in totaal (Mhp en HvD) 11 lerarenbeurzen aangevraagd, voor een (extra) 2^e-graads bevoegdheid of een 1^e-graadsbevoegdheid, maar ook voor vakoverstijgende masters als SEN (Educational Needs) of een educatieve master. Daarnaast zijn er 2 collega's die een proefschrift aan het schrijven zijn. Ook zijn 4 collega's nog bezig met het uitwerken van hun door het Lerarenontwikkelingsfonds (LOF) gesubsidieerde traject rond gamification.

Professionalisering voor de structuurklas brengt extra expertise de school binnen, juist ook omdat alle betrokken collega's voornamelijk reguliere klassen lesgeven. Als voorbeeld: gezamenlijk is een cursus Expliciete Direct Instructie (EDI) gevolgd. Deze biedt handvatten om beter om te gaan met differentiatie. Meerdere docenten hebben uit eigen bewegingen diverse andere scholingen gedaan voor de structuurklas.

Elke vergadering van de structuurklas is er een moment van intervisie en/of good practice.

De rol van de SCO-academie mag niet ongenoemd blijven. Heel kenmerkend, maar niet exclusief, geldt: van, voor, en door leraren, al dan niet in samenwerking met het PO. In totaal hebben er 31 professionaliseringsbijeenkomsten plaatsgevonden over 21 verschillende onderwerpen. 18 medewerkers van SCO Delft e.o. en zeven externe trainers hebben hun kennis en expertise ingezet voor de SCO-academie en op deze wijze is er kennis en ervaring gedeeld tussen het primair en voortgezet onderwijs. 94 collega's van het VO (incl. sc Delfland) hebben eraan deelgenomen.

Aan het eind van het jaar is er een kleine enquête afgenomen hoe de medewerkers de zichtbaarheid van de SCO-academie ervaren. De tevredenheid was zeer groot; aandachtspunt: opgeven via Intranet vormt voor sommigen een drempel (dat geldt m.n. voor sc Delfland, omdat niet alle collega's voor SCO Delft werken.).

Voor een totaaloverzicht van geplande gezamenlijke scholing is opgenomen in de evaluatie van het professionaliseringsplan.

4.3.2. Gesprekkencyclus

Met docenten en ondersteunende medewerkers wordt, afhankelijk van het afgesproken ritme een ontwikkel-, een voortgang- of een beoordelingsgesprek gevoerd. Beoordelingsgesprekken worden gevolgd door een ontwikkelgesprek. Succesvolle sollicitanten voor hogere (docent-)functies starten een nieuwe cyclus in hun nieuwe functie. Een succesvolle sollicitatie kan gezien worden als een (positieve) beoordeling, een afgewezen sollicitant gaat gewoon door in de lopende cyclus.

In het afgelopen jaar werd bij een aantal collega's in verband met ziekte de beoordeling uitgesteld. Met gepensioneerde collega's die nog wel in dienst zijn, wordt de gesprekscyclus niet doorlopen. Met hen wordt per jaar bepaald of ze volgend jaar weer verder gaan.

Opzienbarende conclusies zijn niet te trekken. Op zowel Hof van Delft als Molenhuispad is de verdeling van de beoordelingen redelijk evenwichtig. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat beginnende collega's alleen een oordeel voldoende of onvoldoende kunnen krijgen. Bij de zittende collega's slaat de balans dus iets door naar de positieve kant. Dat is een prettige constatering.

4.3.3. Levensbeschouwelijke identiteit

De christelijke levensbeschouwelijke identiteit is zichtbaar in de keuzes die gemaakt worden in het onderwijsaanbod, de gewenste en de feitelijke cultuur, en de dagelijkse praktijk. We blijven expliciet benoemen dat we ons onderdeel weten van de christelijke traditie. Van de collega's wordt verwacht dat zij ongeacht hun persoonlijke overtuigingen mede vorm geven aan de beleidskeuzes van de school. Dit punt wordt onder meer ook bij de sollicitatie aan de orde gesteld.

De afgelopen cursus zijn we doorgegaan met het in 2016-17 gestarte initiatief van een bezinningstweedaagse voor ervaren collega's onder de titel "Zin in Onderwijs"; door de deelnemers werd dit zeer positief ervaren als een tot nadenken aanzettende ervaring.

Ondanks de welwillende insteek van alle medewerkers merken we geleidelijk aan ook verlegenheid rond levensbeschouwing. Collega's vinden het soms moeilijk aan buitenstaanders, bijvoorbeeld op open dagen, onder woorden te brengen wat de "C" betekent. Daar hebben we van bezoekers ook commentaar op gekregen. Anderzijds is het CLD overduidelijk ook aantrekkelijk voor leerlingen, ouders (en collega's) met een niet-christelijke of kerkelijke achtergrond. Het is niet altijd duidelijk in hoeverre die zich laten aanspreken door levensbeschouwelijke vragen. Het is dus zowel intern als extern zoeken naar de geschikte taal om levensbeschouwelijk onderwerpen ter sprake te brengen.

4.3.4. Functiemix

In 2009 is het functie(mix)beleid in het CLD vastgesteld. Dit beleid berust van meet af aan op twee belangrijke pijlers:

- De functiemix wordt kwalitatief ingevoerd en gehanteerd;
- De LC-functie is de kwalitatieve norm. Idealiter voldoet elke docent ten minste aan deze functiebeschrijving.

Conform landelijke afspraken is een zgn. maatwerkmix afgesproken met de PMR. We voldoen aan de afspraken. Intussen is de functiemix uit de cao verdwenen. Dat verandert voorlopig niets aan het beleid van de school dat het leraarschap aantrekkelijk moet blijven door carrièremogelijkheden te bieden. Sinds 2016 wordt de beschikbare ruimte voor hogere functies niet langer in het voorjaar vastgesteld maar bij de formatierealisatie in het najaar, waarna collega's (leraren en OOP) kunnen solliciteren op een hogere functie. Een uitgebrachte benoeming gaat dan in per 1 januari. Per 1 januari 2018 zijn er 6 collega's benoemd in LD en 9 LC.

4.3.5. Tevredenheid personeel

Er is het afgelopen jaar geen kwantitatieve tevredenheidsmeting onder het personeel geweest. Vanuit de collega's op de HvD kwam daar zelfs expliciet verzet tegen. Hier komt het bekende meetbaar-merkbaar onderscheid om de hoek kijken.

In gesprekken met collega's vallen wel een paar lijnen te ontdekken. Werkdruk is natuurlijk een thema, maar die blijft in het algemeen binnen proporties. Betrokkenheid en daarmee eigenaarschap is op beide locaties behoorlijk. Op de Hof van Delft bij de invoering van PBS en de nieuwe tabel in de bovenbouw. Op Mhp is er breed meegedacht over de motivatie en betrokkenheid van leerlingen, wat heeft geleid tot een breed gedragen ontwikkelrichting rond toetsing (5 toetsperiodes per jaar voor zowel onder- als bovenbouw).

Klankbordgroepen: er zijn op beide locaties informele klankbordgroepen van collega's, die regelmatig met een afvaardiging van de leiding overleggen over veelvoorkomende dagelijkse problematiek. Op

Mhp staat dit initiatief op en laag pitje, op HvD heeft dit opgeleverd dat er aangedrongen werd op Bring Your Own Device en werden nadrukkelijk bezwaren geuit tegen weer een kwantitatieve tevredenheidsenquêtes onder collega's.

Eén ding is overduidelijk: er is behoorlijke onvrede over de ICT (het moet in elk geval sneller werken), en wanneer komt er nu eens een heldere visie op de inzet van ICT binnen de school? In het afgelopen is er een extra helpdeskmedewerker aangenomen, en er is een commissie gestart die de in het najaar van 2017 geformuleerde SCOD-visie concreet in 2018 verder uitwerkt.

Ook voelbaar is het ongemak over het mogelijke tempo van vernieuwingen. Met name de organisatie op Mhp wordt door de leidinggevenden ervaren als nogal log. Beperkingen in het rooster, maar ook verschillen in de belangen van teams maken het moeilijk om snel te ontwikkelen. Wellicht speelt ook stijl van leidinggeven een rol: de verhouding tussen ruimte geven en loslaten. Op de HvD ligt het ambitieniveau soms (te) hoog. Afgelopen jaar was er een locatieplan met een forse verscheidenheid aan doelen. Uit de evaluatie bleek dat op deze betrekkelijk kleine locatie met een relatief hoog aantal beginnende collega's, er scherper geprioriteerd moet worden.

4.3.6. Bijzondere trajecten

Van één collega hebben we in onderling overleg afscheid genomen nadat discussies over het functioneren aanleiding gaven tot een (langdurige) ziekmelding. Van één docent is het contract niet verlengd omdat niet voldaan werd aan de afstudeerverplichtingen.

Een collega die langer dan 4 jaar onbevoegd les gaf heeft alsnog haar bevoegdheid gehaald. Hierbij is een uitzondering gemaakt op het toegestane maximum aantal jaren onbevoegd, omdat zij op verzoek van de school eerder veel uren gemaakt had.

4.4. Sector voortgezet onderwijs: sc Delfland

4.4.1. Professionele cultuur en professionalisering

In het Strategisch document lezen we: "We bevorderen een professionele, resultaatgerichte cultuur door het formuleren van gewenste, zowel meetbare als merkbare resultaten en het benoemen van gewenst professioneel gedrag. Daarnaast sturen we op systematische aandacht voor analyses van en gesprekken over resultaten en gedrag tussen bestuur en schoolleiding, tussen schoolleiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling."

Voor het bereiken van goede meetbare en merkbare resultaten is goed gekwalificeerd personeel nodig. Daar is dan ook in de beroepsgerichte leerwegen veel aandacht voor geweest. Met name het versterken van de gewenste competenties op het gebied van pedagogiek en didactiek stond hoog op de ontwikkelagenda van alle betrokkenen.

Naast de gesprekscyclus zijn de overleggen binnen de unit, de leerlingbesprekingen en het sectie-overleg uitingen van professioneel gedrag waarbij verantwoordelijkheden lager in de organisatie zijn opgepakt.

De ruimte voor professionalisering van medewerkers en de afspraken over de uitvoering daarvan is vastgelegd in het Collectief Professionaliseringsplan dat jaarlijks voor de SCOD wordt vastgesteld. Bij de uitvoering wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van onze eigen SCOD-academie. Afgelopen jaar is de SCOD-academie bijvoorbeeld ingezet bij de professionalisering van de nieuw benoemde unit-leiders (6 bijeenkomsten), bij de werving van een scholingsinstituut die onze docenten een stap verder moeten brengen in het aanbieden van gedifferentieerd onderwijs en het leveren van maatwerk. Er zijn trainingen geweest in het omgaan met gedragsproblematiek en er is gewerkt aan een gezamenlijke omschrijving van een goede les. Vrijwel alle docenten hebben hieraan deelgenomen. Ook bij het aanpassen en opnieuw inrichten van het begeleidingsprogramma voor nieuwe docenten en de scholing van drie docenten die dit programma kunnen uitvoeren heeft de SCOD-academie de nodige ondersteuning geleverd.

Minder tevreden zijn we over de manier waarop het professionaliseringstraject wordt opgepakt waar het gaat om het bijscholen van de collega's in de beroepsgerichte vakken als gevolg van de vernieuwing vmbo. Veel collega's hebben bijgedragen aan het ontwikkelen van delen van het nieuwe programma's en ervaren de plicht om bij te scholen op het gebied van programma's die ze nooit willen gaan geven als overbodig.

4.4.2. Gesprekkencyclus

De professionele cultuur wordt het meest inzichtelijk gemaakt in de gesprekscyclus van ontwikkel-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Afgelopen jaar zijn 3 nieuwe leidinggevendenden aangesteld aan de sc Delfland (waarvan één in dienst van de samenwerkingspartner het Grotius College) Deze nieuw aangestelde leidinggevendenden hebben de gesprekscyclus opgepakt met een voortgangsgesprek eind 2017 voor collega's die al langer in dienst waren en een beoordelingsgesprek met de nieuw benoemde collega's. In het schooljaar 2018 – 2019 zullen de andere collega's worden beoordeeld en zal met de tweede-jaars collega's een voortgangsgesprek gehouden worden. De teamleiders rapporteren op naamsniveau aan de algemeen directeur, deze rapporteert weer, eveneens op naamsniveau aan het college van bestuur.

4.4.3. Levensbeschouwelijke identiteit

De sc Delfland is een samenwerking tussen het Openbaar en het Christelijk onderwijs. De vraag naar de persoonlijke ruimte om levensbeschouwelijke identiteit vorm te geven is constant aan de orde. Afgelopen jaar is een commissie onder externe begeleiding met het vraagstuk "identiteit van de school" bezig geweest.

Al werkend zoeken en vinden we gemeenschappelijke normen en waarden. We gaan uit van onderwijs met als kernwaarden: uitdagend, zorgzaam, ontwikkelen en verbinden.

De identiteit van de sc Delfland krijgt handen en voeten door het *omgaan met medemensen en de omgeving* in het onderwijs te betrekken. We ontwierpen leeropdrachten waarbij iets betekenen voor anderen, je inzetten voor je omgeving en verantwoordelijkheid durven nemen voor je gedrag centraal staan. Toch blijft er een verschil tussen de twee scholen. De een komt op de gedeelde waarden vanuit de christelijke traditie terwijl de ander op hetzelfde punt komt langs de lijn van bijvoorbeeld een humanistisch mensbeeld. We constateren wel dat het voor veel medewerkers moeilijk is om te verwoorden wat het onderscheidende is van de "C" als het gaat om breed gedragen normen en waarden.

De afgelopen cursus zijn we doorgegaan met het in 2016-17 gestarte initiatief van een bezinningstweedaagse voor ervaren collega's onder de titel "zin in onderwijs". Vanuit sc Delfland hebben 2 collega's deelgenomen. Door de deelnemers werd dit ervaren als een tot nadenken aanzettende ervaring.

4.4.4. Functiemix

De afgelopen cursus hebben we weer een ronde gehad in het kader van de functiemix: zittende collega's konden solliciteren naar hogere docentfuncties. Die vullen we kwalitatief in: prestaties, persoonlijke groei en competentieontwikkeling worden beloond. Alle docenten die daarvoor op grond van het beleid in aanmerking kunnen komen, functioneren inmiddels op het niveau van LC-docent en zijn ook aangesteld in een LC-functie. Er zijn in het verslagjaar geen nieuwe benoemingen uitgebracht. Conform landelijke afspraken is een zgn. maatwerkmix afgesproken met de PMR. We voldoen aan de afspraken. Intussen is de functiemix uit de cao verdwenen. Dat verandert voorlopig niets aan het beleid van de school dat het leraarschap aantrekkelijk moet blijven door carrièremogelijkheden te bieden.

4.4.5. Tevredenheid personeel

Afgelopen jaar is er geen nieuw tevredenheidsonderzoek gehouden onder het personeel. Dat staat wel weer gepland voor 2019. Doel van het vorig jaar gehouden onderzoek was het in kaart brengen van de “gevoelde” werkomstandigheden in het nieuwe gebouw. Medewerkers bleken redelijk tevreden over hun werkomstandigheden en de manier waarop ze in de teams worden betrokken bij het vaststellen van prioriteiten en jaartaken. Minder waardering was er voor de ICT-faciliteiten en de manier waarop direct leidinggevend de collega’s motiveren. Bij dit laatste speelde mee dat de direct leidinggevende in de bovenbouw net voor de verhuizing in december met pensioen is gegaan. Permanente vervanging kon in twee van de drie units pas met ingang van cursusjaar 2017 - 2018 worden gevonden.

Verder was het personeel van mening dat ze niet goed op de hoogte zijn van het gevoerde beleid en de visie van de schoolleiding. Het personeel is daarom in 2018 nauw betrokken geweest bij het formuleren van het schoolplan op dit gebied. Ondanks een aantal gespreksronden blijkt dat nog steeds niet ieder personeelslid beeld heeft van het gevoerde beleid.

Uit collegiale visitatie vanuit het samenwerkingsverband Perspectief is gebleken dat de vermeende discrepantie tussen de gemeten veiligheid in de veiligheidsmonitor tegenover de uitkomst van het tevredenheidsonderzoek m.b.t. het gevoel van veiligheid onder personeel, meer het gevolg was van onduidelijke vraagstelling dan van een daadwerkelijk beleefd gevoel van onveiligheid.

Klachten waren er onder het personeel vooral over de ICT-voorzieningen in de school. Er waren veel storingen waarop vaak niet adequaat werd gereageerd door de ondersteunende ict-afdeling. Ditzelfde gold ook voor de ondersteuning op het gebied van gebouwbeheer. Het feit dat deze beide ondersteunende diensten waren belegd bij dezelfde groep mensen had hierbij een negatieve invloed. Het is zeer gewenst dat deze diensten meer gaan ondersteunen op hoofdlijnen en dat uitvoerende werkzaamheden lager in de organisatie, dus op locatie, worden geregeld.

4.4.6. Bijzondere trajecten

Afgelopen jaar zijn er geen collega’s geweest die in dit kader genoemd moeten worden.

4.5. Sector bestuursbureau

4.5.1. Professionele cultuur en professionalisering

Er is gewerkt vanuit een drietal doelstellingen/ambities:

Er is een verdere ontwikkeling in de bewustwording van het rolbesef van iedere functionaris binnen het bestuursbureau. Dit was met name een doelstelling de eerste jaren nadat binnen het bestuursbureau collega’s uit VO en PO samen gingen werken in de nieuwe rollen. In 2018 is daar weinig bewuste aandacht voor geweest. De meeste medewerkers zijn zich goed bewust van hun rol.

Medewerkers ontwikkelen zich verder op hun vakgebied aan de hand van het door hen opgestelde ontwikkelplan. De gesprekscyclus wordt uitgevoerd maar de ontwikkelplannen bleken niet bij alle collega’s aanwezig te zijn. De leidinggevend binnen het bestuursbureau zullen hier in schooljaar 2018-2019 veel en extra aandacht voor hebben. Medewerkers zullen daar ook bij geholpen moeten worden.

Alle werkzaamheden kunnen door minimaal twee medewerkers uitgevoerd worden. Deze ambitie wordt zoveel mogelijk gerealiseerd, maar voor enkele (solo) functies is dit niet mogelijk. Hier valt te denken aan de beleidsmedewerker PR & communicatie, maar ook voor het hoofd onderwijsadministratie/coördinator Boekenfonds. Voor de laatste functie kan er in geval van nood gebruik worden gemaakt van de kennis bij collega schoolbesturen en inhuur bij Magister. Met de

beleidsmedewerker PR & communicatie wordt in schooljaar besproken hoe we risico's kunnen voorkomen bij eventuele uitval.

Er zijn diverse trainingen/workshops/kennisdagen gevolgd door de medewerkers gedurende het schooljaar. Deze waren op de gebieden: Magister, accountant dag bij Van Ree, ProActive, Cogix, ABP, HR2day en een communicatie-/samenwerkingstraining van één van de afdelingen bij 5d.

4.5.2. Tevredenheid personeel

Binnen het bestuursbureau is er voor het eerst een tevredenheidsonderzoek gehouden onder de medewerkers. Dit onderzoek is in het tweede kwartaal van 2018 afgenomen. Voor dit onderzoek zijn 12 medewerkers¹ uitgenodigd om deel te nemen. Hier is voor 100% op gereageerd en over het algemeen was men zeer tevreden. Er zijn op basis van het onderzoek vervolgens vijf onderwerpen geformuleerd die met de medewerkers nader besproken zijn. Het betreft de volgende onderwerpen:

1. Communicatie tussen bestuursbureau en de scholen
2. Salaris
3. Ontwikkelingsmogelijkheden en scholing
4. Energie/fitheid/omgaan met spanningen
5. Meegenomen worden in veranderingen/geïnformeerd worden over beleid

Per onderwerp volgt nu kort wat er besproken is met de medewerkers.

1. Communicatie tussen bestuursbureau en de scholen

Diverse medewerkers gaven aan dat ze het gevoel hebben dat de scholen niet lijken te weten wie wat doet op het bestuursbureau. Er worden met regelmaat vragen gesteld aan het verkeerde adres. Salarisvragen bij financiën, personele vragen bij het secretariaat ed. Vanuit de afdeling financiën wordt aangegeven dat wijzigingen van personeel (veelal aan het begin van een nieuw schooljaar) van invloed op ProActive laat doorgegeven worden, alsof het niet duidelijk is welke consequenties het heeft als wijzigingen niet doorgegeven worden. Overigens zijn wijzigingen vaak wel duidelijk bij de personeelsadministratie. In juni en juli worden alle wijzigingen met de directeuren PO en VO doorgenomen. In het VO is er in september nog een keer een controle.

Afgesproken is dat op intranet een "smoelenboek" wordt geplaatst onder de noemer "wie kun je waarvoor benaderen op het bestuursbureau?". Wanneer dit document geplaatst is, zal dit via de nieuwsbrieven PO en VO bekend worden gemaakt. Daarnaast zullen relevante uitkomsten van de overleggen die de personeelsadministratie voert met de directeuren PO en VO worden doorgegeven aan de afdeling financiën.

2. Salaris

Dit was een punt dat eerst toelichting vanuit de directie nodig had. Functies worden beschreven en gewaardeerd. Na de fusie in 2013 zijn diverse functies opnieuw beschreven of in ieder geval is de waardering gelijkgetrokken tussen PO en VO. Waardering van de functies hangt af van het niveau van de werkzaamheden. De functies van de afdeling P&O en het secretariaat zijn na de fusie nog niet opnieuw bekeken.

Afgesproken is dat de functies van P&O en het secretariaat in schooljaar 2018-2019 beschreven en gewaardeerd worden. Er is wel duidelijk aangegeven dat dit niet altijd hoeft te resulteren in een hogere schaal.

¹ De twee directieleden van het bestuursbureau en de medewerker boekenfonds zijn niet uitgenodigd voor het onderzoek.

3. Ontwikkelingsmogelijkheden en scholing

Bij de directie van het bestuursbureau was de indruk dat er voldoende ruimte is voor medewerkers om zich te ontwikkelen en/of scholing te volgen. De vraag is gesteld wat er onduidelijk is in het beleid en wat er gemist wordt. Vervolgens bleek dat het niet duidelijk was bij diverse medewerkers dat er vanuit de gesprekscyclus ontwikkelgesprekken worden gevoerd en iedereen zijn eigen ontwikkelplan hoort te schrijven. Het functiebeleid OOP was ook niet bij iedereen bekend. Er is aangegeven dat scholing die past bij een functie en de ontwikkeling van een medewerker eigenlijk altijd in goed overleg tussen medewerker en leidinggevende gehonoreerd wordt. De directeur bestuursbureau begroot hier ook jaarlijks een bedrag voor. Een deel van de medewerkers geeft aan niet gestimuleerd te worden door de leidinggevende om zich te ontwikkelen. Aangegeven is dat een medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar ontwikkeling, maar hierbij wel geholpen of gestimuleerd kan worden door de leidinggevende.

4. Energie/fitheid/omgaan met spanningen

Op de vraag of er goed omgegaan kan worden met spanningen heeft 50% van de medewerkers negatief geantwoord. Er is vervolgens besproken of zij dit vanuit het werk of privé beantwoord hebben. Daaruit bleek dat dit veelal vanuit de privésfeer beantwoord is, maar dat dit verder niet van invloed is op het werk. Bij een volgend onderzoek zal de vraagstelling aangepast worden. Aangegeven is wel dat als een medewerker spanningen heeft, ook al zijn die privé gerelateerd, dit wel kenbaar gemaakt dient te worden bij de leidinggevende indien dit van invloed is op het werk.

5. Meegenomen worden in veranderingen/geïnformeerd worden over beleid

Belangrijke beleidswijzigingen worden gecommuniceerd via de Handdruk. Indien medewerkers vragen of verwachtingen hebben over bepaalde processen of werkzaamheden dan kunnen zij dit navragen bij hun leidinggevende. Vastgestelde zaken van invloed op de werkzaamheden van de afdelingen moeten uiteraard kenbaar worden gemaakt. Er waren geen voorbeelden te melden dat er daadwerkelijk belangrijke wijzigingen zijn geweest die niet kenbaar zijn gemaakt.

Samenvattend zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Smoelenboek wordt gemaakt en op intranet gezet. Medewerkers worden geïnformeerd via de nieuwsbrieven PO en VO.
- Relevante uitkomsten uit de formatieoverleggen tussen de afdeling P&O en directeurs PO en VO worden gedeeld met de afdeling financiën.
- De functies van P&O en het secretariaat worden in schooljaar 2018-2019 opnieuw beschreven en gewaardeerd.
- Het medewerkers tevredenheidsonderzoek zal voortaan jaarlijks worden afgenomen waarbij dezelfde soort vragen worden gehanteerd, zodat vergelijk met voorgaande jaren mogelijk is. Er wordt wel gekeken of sommige vragen explicieter gesteld kunnen worden.

4.6. Kengetallen Totaal SCO Delft e.o.

a. Aantal fte's

Aantal fte's (peildatum: 31/12/2018)					
	PO	VO	Totaal	Bestuursbureau	Totaal
fte's totaal	145,1	193,3	338,4	10,5	348,9
fte's directie	9,6	3,0	12,6	1,8	14,4
fte's OP	113,3	158,2	271,5		271,5
fte's OOP	22,2	32,1	54,3	8,7	63,0

Aantal fte's (peildatum: 31/12/2017)					
	PO	VO	Totaal	Bestuursbureau	Totaal
fte's totaal	135,3	187,9	323,2	13,5	336,7
fte's directie	9,4	3,0	12,4	1,8	14,2
fte's OP	112,8	156,2	269,0		269,0
fte's OOP	13,1	28,7	41,8	11,7	53,5

b. Aantal medewerkers

Aantal medewerkers (peildatum: 31/12/2018)					
	PO	VO	Totaal	Bestuursbureau	Totaal
totaal	210	244	454	15	469
directie	10	3	13	2	15
OP	163	198	361		361
OOP	37	43	80	13	93

Aantal medewerkers (peildatum: 31/12/2017)					
	PO	VO	Totaal	Bestuursbureau	Totaal
totaal	203	238	441	18	459
directie	10	3	13	2	15
OP	166	195	361		361
OOP	27	40	67	16	83

Het aantal OOP'ers in het PO is ten opzichte van vorig jaar met 10 toegenomen. Dat is vooral het gevolg van de inzet van de werkdrukelden voor ondersteuners.

c. Aantal medewerkers vast/tijdelijk

Aantal vast/tijdelijk (peildatum: 31/12/2018)	
vast	405
tijdelijk	64
totaal	469

Aantal vast/tijdelijk (peildatum: 31/12/2017)	
vast	408
tijdelijk	51
totaal	459

Het aantal tijdelijke medewerkers fluctueert voortdurend als gevolg van de toegenomen mobiliteit. In het verleden vond vrijwel altijd wisseling plaats per 1 augustus, dus bij de start van het nieuwe schooljaar. Door de toegenomen mobiliteit vindt dat intussen regelmatig ook tijdens het schooljaar plaats. Tijdelijke medewerkers worden na een jaar te beoordeeld en bij een positieve beoordeling in vaste dienst genomen. Bij hoge uitzondering wordt de tijdelijke periode bekort. Als er overduidelijk sprake is van een goed functionerende leraar kan een vaste benoeming eerder plaatsvinden.

d. leeftijdsopbouw PO

Leeftijdsopbouw PO (peildatum: 31/12/2018)			
	Man	Vrouw	Totaal
≤ 24	2	7	9
25 – 34	3	42	45
35 – 44	5	52	57
45 – 54	3	47	50
55 – 64	9	37	46
≥ 65	0	3	3
Totaal	22	188	210

Leeftijdsopbouw PO (peildatum: 31/12/2017)			
	Man	Vrouw	Totaal
≤ 24		8	8
25 – 34	4	35	39
35 – 44	4	51	55
45 – 54	2	47	49
55 – 64	6	43	49
≥ 65	1	2	3
Totaal	17	186	203

e. Leeftijdsopbouw VO

Leeftijdsopbouw VO (peildatum: 31/12/2018)			
	Man	Vrouw	Totaal
≤ 24	3	4	7
25 – 34	19	32	51
35 – 44	32	23	55
45 – 54	25	35	60
55 – 64	36	32	68
≥ 65	3	0	3
Totaal	118	126	244

Leeftijdsopbouw VO (peildatum: 31/12/2017)			
	Man	Vrouw	Totaal
≤ 24	2	3	5
25 – 34	18	30	48
35 – 44	33	22	55
45 – 54	21	42	63
55 – 64	35	26	61
≥ 65	4	2	6
Totaal	113	125	238

In beide onderwijssectoren is het aantal mannen licht gestegen: PO 22(was 17), VO 118 (113). Het aantal vrouwen is vrijwel gelijk gebleven: PO 188 (186), VO 126 (125).

f. Leeftijdsopbouw Bestuursbureau

Leeftijdsopbouw Bestuursbureau (peildatum: 31/12/2018)			
	Man	Vrouw	Totaal
≤ 24	1		1
25 – 34			
35 – 44		2	2
45 – 54	1	8	9
55 – 64	3		3
≥ 65			
Totaal	5	10	15

Leeftijdopbouw Bestuursbureau (peildatum: 31/12/2017)			
	Man	Vrouw	Totaal
≤ 24	1		1
25 – 34			
35 – 44		1	1
45 – 54	2	7	9
55 – 64	2	1	3
≥ 65	2	2	4
Totaal	7	11	18

4.7. Overige relevante kengetallen

De in deze paragraaf gehanteerde kengetallen kunnen licht afwijken van de kengetallen over het kalenderjaar 2018. Dit omdat voor bepaalde overzichten een andere peildatum (start schooljaar, 1/8/2018) wordt gehanteerd. Deze verschillen hebben geen invloed op eventuele conclusies.

4.7.1. Cijfers Ziekteverzuim

Sector primair onderwijs

Verzuimpercentage: alle verzuimde fte's gedeeld door het totaal van de fte's op school.

School	2017 - 2018	2016 - 2017	2015-2016	2014-2015
Het Talent	5,8	7,7	6,5	7,0
Het Mozaïek	2,7	4,7	2,5	4,5
De Max Havelaarschool	12,9	13,7	8,2	4,2
De Horizon	2,2	1,6	8,0	9,3
De Rembrandtschool	19,5	8,3	3,4	1,8
De Ark Delft	2,0	0,2	0,6	4,5
De Bron	10,5	3,3	4,1	5,8
De Ark Schipluiden	20,3	4,2		

Verzuimfrequentie: het aantal ziekmeldingen afgezet tegen het aantal medewerkers.

School	2017 - 2018	2016 - 2017	2015-2016	2014-2015
Het Talent		1,3	1,6	1,2
Het Mozaïek	1,0	0,5	1,2	0,6
De Max Havelaarschool	0,6	1,0	1,2	1,0
De Horizon	0,7	0,6	1,0	1,2
De Rembrandtschool	0,8	0,7	0,7	0,9
De Ark Delft	1,2	0,1	0,3	0,3
De Bron	1,5	1,6	1,2	1,1
De Ark Schipluiden	0,5	0,7		

Gemiddelde verzuimduur² in dagen: verzuimduur van beëindigde verzuimgevallen.

School	2017 - 2018	2016 - 2017	2015-2016	2014-2015
Het Talent	11,4	31,9	9,9	14,2
Het Mozaïek	16,0	28,4	5,3	18,1
De Max Havelaarschool	101,9	56,8	16,1	9,9
De Horizon	31,5	15,5	18,8	20,0
De Rembrandtschool	8,7	41,6	11,7	5,1
De Ark Delft	15,6	1,0	6,8	33,0
De Bron	10,3	7,3	8,2	12,0
De Ark Schipluiden	96,8	6,5		

Op een aantal scholen loopt het verzuim terug (Het Talent, Het Mozaïek, De Rembrandtschool), Bij de Ark en de Bron zien we een (relatief) beperkte stijging). Bij de Max Havelaar is er sprake van een aantal langdurig zieken waarvan het contract inmiddels is beëindigd. Zorgen zijn er vooral m.b.t. de Horizon en De Ark Schipluiden. Op de hele sector is een nadere analyse uitgevoerd inclusief een inventarisatie van de genomen en te nemen maatregelen.

Sector voortgezet onderwijs: CLD

Verzuimpercentage: alle verzuimde fte's gedeeld door het totaal van de fte's op school.

School	2017 - 2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Molenhuispad OP	4,3	4,6	3,6	3,1
Molenhuispad OOP	5,0	4,1	6,3	5,9
Obrechtstraat OP	4,0	7,4	4,6	2,6
Obrechtstraat OOP	0,9	4,3	8,6	10,9

Verzuimfrequentie: het aantal ziekmeldingen afgezet tegen het aantal medewerkers.

School	2017 - 2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Molenhuispad OP	1,9	1,7	1,6	1,5
Molenhuispad OOP	1,4	1,4	0,9	1,4
Obrechtstraat OP	1,7	1,6	1,8	1,7
Obrechtstraat OOP	0,6	0,2	0,6	0,6

Gemiddelde verzuimduur in dagen: verzuimduur van beëindigde verzuimgevallen

School	2017 - 2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Molenhuispad OP	13,0	15,9	5,1	6,1
Molenhuispad OOP	10,0	14,3	14,9	11,9
Obrechtstraat OP	10,4	28,9	4,3	4,4
Obrechtstraat OOP	72,5	2,0	16,9	40,2

² De verzuimduur is anders berekend dan in vorige jaren. Voorheen werden de nieuwe verzuimmeldingen in de berekening gebruikt. Het gaat nu om beëindigde verzuimduur in dagen. Dat geeft een scherper beeld.

NB1: De cijfers van de verzuimduur worden vanaf 2016-2017 op een andere manier berekend. Er wordt uitgegaan van de verzuimduur van beëindigde verzuimgevallen.

NB2: Ook deze getallen zijn herrekend, en wijken dus af van de cijfers van het vorige jaar verslag.

NB3: Op de Obrechtstraat is de OOP-formatie erg klein; dus 1 langdurig ziektegeval doet het cijfer geweldig oplopen.

Het ziekteverzuim is het afgelopen jaar onderzocht in samenwerking met de Arbo-arts. Dit leidde tot het inzicht dat er betrekkelijk weinig langdurig verzuim was, maar veel kort verzuim. Dat laatste wordt weleens gezien als de opmaat tot langer verzuim of zelfs uitval, maar onderzoek laat zien dat dit hier geen dwingend oorzakelijk verband ligt. Met de teamleiders op de locaties is expliciet gecommuniceerd dat het kortdurend verzuim snel aandacht behoeft. In eerste instantie was het de bedoeling om hier op beide locaties in de breedte over te communiceren, maar omdat er gevoelsmatig een verbetering optrad, hebben we dat achterwege gelaten.

De cijfers van het afgelopen jaar kunnen als volgt worden samengevat: er zijn iets meer zieken, maar ze zijn korter ziek. Het aantal verzuimdagen is gedaald. Dit is een mooie ontwikkeling. Het gevoerde beleid ten aanzien van de beheersing van de directe vervangingskosten en uitkeringen na ontslag is erop gericht om de kosten hiervan zoveel als mogelijk te beperken. Maandelijks vindt er vanuit de afdeling personeelszaken een rapportage plaats om ontwikkelingen van ziekteverzuim te monitoren. Wanneer hier aanleiding toe is, kunnen op grond hiervan aanvullende maatregelen getroffen worden. Ten aanzien van beperking van kosten van uitkeringen na ontslag is een externe partij ingehuurd, die de taak heeft deze kosten te minimaliseren.

N.B. De getallen van 2016 – 2017 zijn gecorrigeerd. Vorig jaar is er kennelijk een fout ingeslopen.

Sector voortgezet onderwijs: sc Delfland

Verzuimpercentage: alle verzuimde fte's gedeeld door het totaal van de fte's op school.

School	2017 - 2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
SC Delfland OP	2,7	3,1	4,4	4,2
SC Delfland OOP	19,5	2,8	12,9	1,6

N.B. De getallen van 2016 – 2017 zijn gecorrigeerd. Vorig jaar is er kennelijk een fout ingeslopen.

Verzuimfrequentie: het aantal ziekmeldingen afgezet tegen het aantal medewerkers.

School	2017 - 2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
SC Delfland OP	1,5	1,4	1,5	1,7
SC Delfland OOP	2,4	1,3	3,9	1,0

Gemiddelde verzuimduur in dagen: verzuimduur van beëindigde verzuimgevallen

School	2017 - 2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
SC Delfland OP	7,5	22,3	4,3	7,8
SC Delfland OOP	31,4	52,6	3,0	3,6

De forse verzuimduur en het hoge verzuimpercentage van het OOP zijn het gevolg van de langdurige ziekte van één OOP-collega.

N.B. De getallen van 2016 – 2017 zijn gecorrigeerd. Vorig jaar is er kennelijk een fout ingeslopen.

Sector bestuursbureau

Bestuursbureau	2017-2018	2016 - 2017
Verzuimpercentage	1,9	1,3
Verzuimfrequentie	1,9	1,2
Verzuimduur	3,5	2,3

Het gevoerde beleid ten aanzien van de beheersing van de directe vervangingskosten en uitkeringen na ontslag is erop gericht om de kosten hiervan zoveel als mogelijk te beperken. Maandelijks vindt er vanuit de afdeling personeelszaken een rapportage plaats om ontwikkelingen van ziekteverzuim te monitoren. Wanneer hier aanleiding toe is, kunnen op grond hiervan aanvullende maatregelen getroffen worden. Ten aanzien van beperking van kosten en uitkeringen na ontslag is een externe partij ingehuurd, die de taak heeft deze kosten te minimaliseren.

4.7.2. In dienst/uit dienst

De peildatum voor dit overzicht is 1-10-2018.

Sector	In dienst	Uit dienst	Einde contract	FPU/pensioen	Eigen verzoek
Het Talent	4	2		1	1
Het Mozaiek	6	4	1	1	2
De Max Havelaar	4	6		2	3
De Horizon	4	2			1
Rembrandtschool	5	4	1		2
De Ark Delft	4	1			1
De Bron	5	7	2	1	4
De Ark Schipluiden	2	4	3	1	4
VO CLD	16	17	3	4	5
VO sc Delfland	5	1		1	
Bestuursbureau		3		3	
Totaal	55	51	10	13	23

Op grond van de exit-gesprekken mogen we concluderen dat vrijwel niemand uit onvrede de school verlaat. Het gaat om pensioneringen, verhuizingen en het aangaan van een nieuwe benoeming elders zonder dat er sprake is van een conflict. Als gevolg van het lerarentekort zijn er landelijk meer mogelijkheden om elders een baan te aanvaarden. Vaak is dat dichterbij huis. De toegenomen mobiliteit is in dit verslagjaar goed zichtbaar. Ondanks de groeiende tekorten op de arbeidsmarkt mogen we met tevredenheid constateren dat bij de start van het schooljaar 2018 – 2019 de vacatures waren vervuld. Wel is het zo dat binnen enkele maanden er nieuwe vacatures zijn ontstaan in het PO die zeer moeilijk te vervullen bleken.

Het verschil tussen het totaal van de kolom Uit Dienst (51) en de drie kolommen daarnaast (10 + 13 + 23) wordt verklaard door een wisseling van school maar binnen de stichting (interne mobiliteit).

4.7.3. Bevoegd/onbevoegd (VO)

In het onderstaande overzicht zijn de beide VO sectoren, het CLD en sc Delfland, samengevoegd. In de tabel wordt onder het aantal docenten verstaan de docenten die daadwerkelijk op deze locatie lesgeven. Teamleiders die wel een bevoegdheid hebben maar geen lesgeven zijn dus niet meegeteld, teamleiders die wel lesgeven uiteraard wel. Docenten die lesgeven op 2 locaties worden alleen meegeteld op de thuislocatie. Ook hier is de peildatum 1-10-2018 om inzicht te hebben in de feitelijke situatie. Tussen haakjes staan de cijfers van het vorige verslagjaar.

1-10-2018	Aantal docenten	Bevoegd	Onbevoegd	Waarvan studerend
CLD: Mhp	131 (139)	123 (130)	8 (9)	7 (8)
CLD: Obr.	36 (35)	32 (30)	4 (5)	4 (4)
Sc Delfland	28 (24)	25 (21)	3 (3)	1 (1)
Totaal	195 (198)	180 (181)	15 (17)	12 (13)

Uit deze tabellen blijkt dat het aantal onbevoegden op het CLD iets afneemt maar nog behoorlijk is. Dat wordt verklaard door het in dienst nemen van een aantal jonge, soms nog niet afgestudeerde collega's. Ook de huidige arbeidsmarkt speelt hierbij een rol. Van de 15 onbevoegden studeren er 12. Van de overige 3 collega's zijn er 2 al lang in dienst van het CLD en op grond van persoonlijke omstandigheden niet meer in staat om een bevoegdheid te halen. Het betreft collega's waarvan de directie en het CvB hebben vastgesteld dat het om bekwame docenten gaat. Deze collega's zijn vrijgesteld van het halen van een bevoegdheid op voorwaarde dat ze hun vakinhoudelijke kennis en hun pedagogische en didactische kennis jaarlijks met behulp van aantoonbare nascholing op peil houden. Voor de andere collega met veel externe verworven competenties geldt dat er in samenwerking met DUO gezocht wordt naar een korte relevante opleiding.

Binnen het kader van de wet en de cao krijgen onbevoegde docenten de gelegenheid en de ondersteuning om hun bevoegdheid te halen. Met alle onbevoegde en studerende collega's zijn afspraken gemaakt over het traject, het tempo en de ondersteuning.

4.7.4. Overzicht medewerkers parttime en fulltime (wtf >0,8)

Ook voor deze overzichten geldt: peildatum 1-10-2018

Sector primair onderwijs

	2018	
	wtf > 0,8	wtf ≤ 0,8
Het Talent	12(10)	16(15)
Het Mozaiek	15(14)	19(17)
De Max Havelaarschool	12(11)	26(30)
De Horizon	15(14)	24(24)
De Rembrandtschool	6 (4)	12(15)
De Ark Delft	6(7)	8(9)
De Bron	7(6)	15(15)
De Ark Schipluiden	5(5)	10(10)
Totaal	77 (71)	130 (135)

Uit de verschillende overzichten blijkt dat het aantal part-timers met een kleinere werktijdfactor dan 0,8 erg hoog is. Mede met het oog op aspecten als lerarentekort en werkdruk wordt bekeken of er op dit punt aanvullend beleid gewenst en mogelijk is. In de praktijk wordt gestuurd op grotere werktijdfactoren. Dat lukt beperkt. De lichte groei van het aantal medewerkers heeft er wel voor gezorgd dat het aantal collega's met een grotere werktijdfactor dan 0,8 is toegenomen (met 6) maar ook het aantal medewerkers met een kleinere wtf is toegenomen (met 5). De balans blijft dus in het PO vrijwel gelijk.

Sector voortgezet onderwijs: CLD

	CLD: Molenhuispad		CLD: Hof van Delft	
	wtf > 0,8	wtf ≤ 0,8	wtf > 0,8	wtf ≤ 0,8
1-8-2018	72	93	25	20
1-8-2017	68	99	24	22
1-8-2016 *	78	81	23	26

Sector voortgezet onderwijs: sc Delfland

	Sc Delfland	
	wtf > 0,8	wtf ≤ 0,8
1-8-2018	17	19
1-8-2017	18	13
1-8-2016 *	21	11

Ook in het voortgezet onderwijs wordt via gesprek gestuurd op grotere werktijdfactoren. Op het CLD (Molenhuispad) lukt dat ten opzichte van het vorige verslag jaar maar heel beperkt. Op de locatie Obrechtstraat iets beter. Op sc Delfland zien we een duidelijke tendens naar kleinere werktijdfactoren.

5. Klachten en incidenten

Onder *klachten* verstaan we hier de officieel ingediende klachten bij de (algemene) directie of het CvB conform de reglementen. Daarnaast zijn er uiteraard klachten in de vorm van telefoontjes, e-mails of gesprekken op het schoolplein of een ouderavond die met de leerkracht, directeur, teamleider, mentor of docent worden afgehandeld. Deze klachten leiden niet tot een formele klacht in de zin van het reglement.

De algemeen directeuren informeren als regel het college van bestuur over de aard van klachten, signalen en meldingen en de wijze waarop de klacht is afgehandeld. In geen enkel geval is een klacht in formele zin ingediend bij het college van bestuur.

Primair onderwijs

Klacht 1 ouders: een klacht over de wijze waarop de directeur van de school omgegaan is met een incident tijdens de pauze. Met ouders en directie zijn gesprekken gevoerd, de situatie is uitgesproken en er is excuus aangeboden dat ouders niet tijdig door de school zijn geïnformeerd over het incident.

Klacht 2 ouders: een klacht over een preadvies dat aan een leerling in groep zeven is gegeven; ouders hebben gevraagd om onderzoek door iemand van buiten de school; intern begeleider en directie van een van de andere scholen heeft het dossier onderzocht en een advies opgesteld; ouders zijn in het gelijk gesteld over deze klacht

Klacht 3 ouders: klacht over het schorsingsprotocol; gesprekken gevoerd tussen algemeen directeur en ouders en meermalen tussen ouders en directeur

Klachten / zorgsignalen: vanuit één school zijn meerdere signalen vanuit medewerkers binnengekomen. Er is een onderzoek ingesteld en er zijn maatregelen genomen. De medezeggenschapsraad van de school is hier nauw bij betrokken geweest. De situatie is ten goede gekeerd.

Signalen:

- Een ouder heeft bij de algemeen directeur aangegeven niet tevreden te zijn met de begeleiding van een leerling; betreffende ouder had leerkracht en directeur niet gesproken en is terugverwezen naar de school. School heeft dit verder opgepakt en er zijn afspraken met de ouder gemaakt
- Gesprek met ouders over passend onderwijs en de wijze waarop de school hier mee om gaat; met de school zijn afspraken gemaakt hoe hier verder mee omgegaan wordt
- Een ouder heeft contact opgenomen om zorg uit te spreken over invoering van de AVG

Meldingen:

- Twee medewerkers hebben bij de algemeen directeur gemeld zich niet veilig te voelen door de wijze waarop zij door een collega worden bejegend. Hier zijn gesprekken over gevoerd

Bij klachten, signalen, meldingen die bij de algemeen directeur binnen komen wordt altijd nagevraagd of dit ook met de persoon in kwestie besproken is. Zo niet, dan wordt gevraagd dat eerst te doen.

Voortgezet onderwijs CLD

Het betreft klachten/incidenten die niet afgehandeld konden worden door de teamleiders van de betreffende afdeling. In het algemeen is de insteek te komen tot een vergelijk.

- Bangalijs; leerlingen geschorst, ouders slachtoffer aangifte gedaan.
- Onpedagogische benadering leerling; collega op aangesproken.
- Conflict over cijfers bij samenwerking; niet opgelost; probleem “verdampt.”
- Filmen in de les voor lerarenopleiding zonder toestemming; opname gewist.
- Betaling van werkweek en BSM-reis; opgelost.
- Fysieke agressie tegen personeel; leerling tot aan examen in FLEX.
- Dronkenschap en verbale agressie op schoolfeest; leerling aangesproken, opgelost.
- Laatkomen bij PTA-toets, toegang ontzegd. Opgelost.

Voortgezet onderwijs sc Delfland

Er zijn afgelopen jaar geen officiële klachten geweest. Natuurlijk waren er ouders die van mening waren dat er sprake was van teveel lesuitval of onvoldoende zorg. Deze ouders hebben we uitgenodigd voor een gesprek waarin we uitleg hebben gegeven genoemde problemen. In vrijwel alle gevallen waren de ouders tevreden met onze toelichting en stelden ze het gesprek zeer op prijs.

Eén ouder heeft bezwaar gemaakt tegen de manier waarop de uitslag van het examen werd vastgesteld. Ook na uitleg en het laten lezen van de teksten op de site van het ministerie bleek deze ouder niet te overtuigen. Uiteindelijk is de klacht door de directie ongegrond verklaard.

Ook ernstige incidenten hebben zich afgelopen jaar niet voorgedaan. De verhuizing naar de nieuwe leeromgeving heeft een bepaalde rust in de school gebracht. Leerlingen zijn blij met hun eigen plek in het gebouw waardoor minder onderlinge ruzies en vechtpartijtjes ontstaan.

Interne contactpersonen

Conform klachtenregeling zijn er in 2018 zowel in het voortgezet onderwijs als in het primair onderwijs vier interne contactpersonen aangesteld. Met hen is een gesprek gevoerd, zij zijn voorgesteld in de nieuwsbrieven en zij hebben in het najaar van 2018 kennis gemaakt met de interne contactpersonen uit de andere sectoren met de externe vertrouwenspersoon. De inzet is om elkaar met enige regelmaat te ontmoeten en casuïstiek te bespreken.

5.1 Jaarverslag GMR PO

De GMR SCO Delft e.o. is de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad van en voor de 8 basisscholen van de Stichting Christelijk Onderwijs Delft e.o.. De GMR overlegt samen met het bestuur van de stichting over Bovenschoolse zaken die alle ouders, alle leerlingen en alle personeelsleden aangaan. De GMR bestaat in principe uit 17 leden, van alle scholen een vertegenwoordiger uit de personeelsgeleding, en een vertegenwoordiger vanuit de ouders. Er is vanuit de ouders van één van de scholen een onafhankelijk voorzitter benoemd.

Leden GMR:

School	Personeel	Ouder
Max Havelaarschool	Marit Goedhart	Hidde Duivenvoorden
De Ark	Gerrie Vink	Gerwin Guichelaar
Rembrandtschool	Charlotte Stevels	Teddy Rachmat
Het Talent	Evke van Schelt	Marco Zuidam
De Horizon	Fleur Raaijmakers	vacature
De Bron	Dominique van Diepen	Jovanka van de Pol (secretaris)
Het Mozaïek	Inge Hoving (secretaris) / Wendelien Plomp	Maartje van der Leeden Hermyn Bonnema (voorzitter)
De Ark Schipluiden	Marco Bellinck	Annet Hooymans

Taakverdeling GMR

Voorzitter: Hermyn Bonnema
Secretaris: Inge Hoving / Jovanka van de Pol

Vergaderingen

De GMR SCO Delft vergadert in principe maandelijks, in 2018 heeft de GMR 7 keer vergaderd. Voorafgaand aan de vergaderingen vindt vooroverleg plaats tussen de voorzitter en secretaris van de GMR met de algemeen directeur PO. Gedurende de periode dat de voorzitter i.v.m. ziekte afwezig was, hebben Hidde Duivenvoorden en Marco Zuidam deze taak waargenomen.

De vergadering in maart was een gezamenlijke MR/GMR-themabijeenkomst 'Ouderbetrokkenheid'. In oktober hebben leden van de GMR en de MR-en PO een training (G)MR gevolgd. Er kon worden gekozen uit een beginners- en een gevorderdentraining, beide met een redelijke opkomst. De GMR heeft proactief discussie gevoerd over een aantal onderwerpen die binnen de GMR leven, zoals de stakingen. Tevens is de GMR betrokken geweest bij het aanstellen van de interne contactpersonen. Er is een delegatie vanuit de GMR aanwezig geweest bij de twee bijeenkomsten *Strategisch Document*, die samen werd gehouden met vertegenwoordigers van de RvT, PO en VO. De GMR heeft één keer samen met de MR VO overleg gehad met de RvT. Onderwerpen die hier zijn besproken zijn: proces nieuw strategisch document, gemeenschappelijke thema's MRVO en GMR, wel of geen collectieve MR en procedure voordracht lid RvT door MRVO/GMR

Onderwerpen in 2018

- Leerwerkplekken (ter instemming)
- Protocol schorsen en verwijderen (ter instemming)
- Formatieprognose bestuursbureau en bovenschools PO (ter instemming)
- Formatie realisatie (ter instemming)
- Sociale veiligheid (ter instemming)
- Vakantieregeling 2019 – 2022 (ter instemming)
- Begroting 2019 / Meerjarenraming 2020 – 2022 (ter instemming)
- Begroting 2019 SCO Delft e.o. (ter advies)
- AVG (ter instemming)
- Startnotitie profilering SCO (eigen onderwerp)
- Inventarisatie procedure functiemix op de scholen (eigen onderwerp)

Verder is de GMR geïnformeerd over de volgende onderwerpen: Tevredenheidsonderzoek, Rapportages 2018, werkagenda PO 2018 -2019, samenvoeging personeelsbeleid, overzicht werkdrukplannen en de plancyclus.

5.2 Jaarverslag MR VO

Algemeen:

De gebruikelijke documenten waar de MR zich jaarlijks mee bezighoudt, met instemmings- of adviesrecht, zijn weer de revue gepasseerd. De diverse jaarverslagen, de jaarrekening, de formatieverantwoording, de vakantieregeling, de formatieprognose, de schoolgids en de leerling prognoses werden behandeld.

Voor wat betreft de begroting zijn we verheugd dat we nog steeds viermaal een tussenrapportage ontvangen (Q 1 t/m 3) zodat we het traject vanaf het begin van het jaar kunnen volgen. Daarna volgt Q4 en het jaarverslag.

Ook dit jaar heeft een goede gewoonte zich voortgezet. Na elke (P)-MR-vergadering vond overleg plaats met de voorzitter van de CvB. Hierbij komen vragen aan bod die de MR heeft over de aangeleverde stukken en worden zaken besproken die nog de MR gaan passeren. We ervaren dit overleg als constructief. Daarnaast worden zaken nu ook soms meteen met de locatie-directeur besproken.

Een andere goede gewoonte is het regelmatige contact met de RvT. Gezien de nieuwe regelgeving zullen we elkaar voortaan minstens twee keer per jaar zien.

Op de locatie VMBO (Sc Delfland) is een gezamenlijke adviesraad actief.

Samenstelling:

Namens het personeel zaten in de MR in de eerste helft van het jaar:

Marieke van den Bosch (voorzitter), Reinier Broekhuizen, Frits de Bruin, Robert Dekker (vicevoorzitter), Josha Moerman, Hilde La Rivière (penningmeester), Wim Vis, Ronald Wannet (secretaris) en Gonny ten Wolde.

Namens het personeel zaten in de MR in de tweede helft van het jaar:

Marieke van den Bosch (voorzitter), Reinier Broekhuizen, Marjolein Prosman, Robert Dekker (vicevoorzitter), Josha Moerman, Sabina Onderwater, Wim Vis (penningmeester), Ronald Wannet en Gonny ten Wolde.

Namens de ouders zaten in 2018 in de MR: Dhr. Van Duijn en mevr. Onland.

Namens de leerlingen zaten in de MR in de eerste helft van het jaar:

Vivian van Dorssen, Christian Martens.

Namens de leerlingen zaten in de MR in de tweede helft van het jaar:

Vivian van Dorssen, Noreen Lieftinck, Lisanne de Bruin

Behandelde onderwerpen:

- Bestuursverslag Jaarrekening 2017
- Jaarrekening 2017
- Accountantsverslag 2017
- Herziene overgangsnormen
- Kwartaalrapportage Q1, 2, 3, inclusief de risicorapportage
- Schoolplan
- Contact RvT
- Collectief professionaliseringsplan 2017-2018
- Formatie prognose realisatie 2017-2018
- Begroting SCO Delft e.o.
- Functiemix, en de bijbehorende randvoorwaarden
- MR-statuut en reglement
- Besluit schoolvakanties en organisatiedagen
- Lopende zaken op de locaties
- Vrijwilligers binnen de school
- Invoering Maatschappijwetenschappen
- Invoering IBC (International Business School)
- Regelingen en protocollen VMBO Sc Delfland (herzien i.v.m. uniformiteit)
- Reizen in schoolverband
- Protocol medicijnverstrekking
- Veiligheidsbeleid
- Overgangsnormen o&o
- Wijzigingen vanuit de nieuwe cao-VO
- Invoering toetsweken (Mhp)
- Mediatheek
- Ondersteuningsplanraad (OPR)

6. Financiële paragraaf

6.1 Doelstellingen financieel beleid

SCO Delft e.o. streeft naar een efficiënte en doelmatige inzet van middelen, binnen normatieve kaders. Gestreefd wordt naar een beleidsmatige inzet van middelen op stichtingsniveau, waarbij de financiële risico's in kaart zijn gebracht. Wij verwachten van de diverse budgethouders begrotingsdiscipline en streven naar maximale inzet van middelen voor de primaire onderwijstaken. Met behulp van kengetallen, meerjarige begrotingen en risicoanalyses wordt erop aangestuurd de organisatie op structurele basis financieel gezond te houden.

6.2 Verdeling van de middelen over de verschillende organisatieonderdelen

In de begroting vindt de verdeling van de middelen over de verschillende organisatieonderdelen plaats. Dit wordt verdeeld in deelbegrotingen van de sectoren PO en VO en het bestuursbureau. Er worden kwartaalrapportages opgesteld t.b.v. de RvT, het CvB en de (algemene) directeuren. Bij deze rapportages wordt een (risico)analyse gevoegd en worden de belangrijkste begrotingsverschillen geanalyseerd en toegelicht.

Tevens vindt er periodiek een beoordeling plaats van het aantal ingezette fte's en de ontwikkeling van de loonkosten. Deze analyses maken onderdeel uit van de PDCA-cyclus en zijn erop gericht om zo snel mogelijk beleidsmatig te kunnen ingrijpen wanneer de situatie hierom vraagt.

Het CvB heeft als stelregel dat er in principe gewerkt wordt met een sluitende begroting. Incidentele en niet verwachte middelen worden gereserveerd tot er beleid voor is ontwikkeld. Wanneer dit niet lukt tijdens het lopende boekjaar, worden deze middelen doorgeschoven naar een volgende begroting.

Het CvB heeft het standpunt dat de gewenste omvang van het eigen vermogen gerelateerd moet zijn aan het risicoprofiel van de organisatie. Er wordt gewerkt aan een adequaat systeem van risicoanalyse en -management. De bedoeling is de belangrijkste risico's in beeld te brengen en aan de hand van een vastgesteld risicoprofiel een omvang van het eigen vermogen als gewenste buffer te bepalen.

6.3 Kengetallen 2013 – 2018

Bedragen * € 1.000

SCO Delft e.o kengetallen.	2018	2017	2016	2015	2014	2013
totale baten	32.453	30.667	29.795	28.936	30.113	28.811
totale lasten	31.887	30.845	30.808	29.361	29.557	28.699
exploitatieresultaat	566	-177	-1.013	-425	555	112
Eigen vermogen	4.260	3.694	3.872	4.667	5.092	4.587
Totaal vermogen	9.121	8.335	8.446	12.887	10.427	11.218
Solvabiliteitsratio	46,71%	44,32%	45,84%	36,21%	48,84%	40,89%
Liquiditeit	134,14%	129,04%	36,26%	80,00%	93,65%	116,24%
Rentabiliteit	6,21%	-2,13%	-12,00%	-3,30%	5,32%	0,39%
Weerstandsvermogen	13,13%	12,05%	12,99%	16,13%	16,91%	15,92%
Huisvestingsratio	6,59%	6,62%				
Rijksbijdrage / totale baten	95,16%	93,60%	92,91%	92,05%	87,99%	91,68%
Personele lasten / totale lasten	80,91%	79,30%	77,70%	77,06%	76,83%	79,48%
Materiele lasten / totale lasten	19,09%	20,70%	22,30%	22,94%	23,17%	20,52%
leerlingen per 31 december						
VO	2.475	2.427	2.400	2.357	2.402	2.368
Vavo	8	4	13	8	7	9
Instroom hogere jaars VO	47	56	65	41	49	40
Instroom 1ste jaars VO	479	479	454	430	453	501
leerlingen per 1 oktober						
PO	1.984	1.984	1.790	1.784	1.775	1.827
slaagpercentages Vmbo-b	100					
slaagpercentages Vmbo-k	97					
slaagpercentages Vmbo-t	95					
slaagpercentages Vmbo totaal	95	94	97	96	88	91
slaagpercentages Havo	85	81	92	96	96	91
slaagpercentages Vwo	96	92	97	95	94	94
Personele bezetting						
Totaal fte	349	337	343	325	331	326
OP	271	269	272	349	357	374
OOP	63	53	55	75	80	77
Directie	15	15	16	14	10	11
Totaal personen	469	459	462	438	447	462
Totaal man	145	137	149	138	138	138
Totaal vrouw	324	322	313	300	309	324
Ziekteverzuim VO	3,40%	4,27%	5,27%	3,50%	5,39%	5,15%
Ziekteverzuim PO	5,50%	9,04%	7,31%	5,70%	5,63%	5,94%
Onbevoegde docenten VO	16	17	11	16	20	24
Onbevoegde docenten PO	geen	geen	geen	geen	geen	geen
						signaleringswaarden
Solvabiliteit	Eigen vermogen / Totaal vermogen					< 0,3
Liquiditeit	Vlottende activa / schulden korte termijn					< 0,75
Rentabiliteit	Winst / Totaal vermogen					3 jarig < 0
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen / Totale baten inclusief financiële baten					< 0,05
Huisvestingsratio	Huisvestingslaten / Totale lasten					0% - 10%

De financiële kengetallen bewegen zich met uitzondering van de kapitalisatiefactor tussen of boven de grenswaarden. De kapitalisatiefactor beweegt zich langzaam richting de minimaal gewenste ondergrens. Vanuit de meerjarenbegroting 2019-2022 is een toename van het eigen vermogen gewenst en voorzien zodat ook de kapitalisatiefactor binnen de grenzen valt. De financiële positie van de stichting is voldoende tot goed te noemen.

6.4 Analyse jaarrekening 2018

Analyse SCOD Totaal begroting t.o.v. realisatie

Bij het opstellen van de begroting 2018, is er voor SCO Delft e.o. uitgegaan van een positief resultaat van 424k. Het uiteindelijke resultaat is 566k en daarmee 142k hoger dan begroot, de belangrijkste verschillen worden in de volgende paragrafen nader toegelicht. De afwijking, het te verklaren verschil, bedraagt derhalve (142k).

Totaal Stichting Christelijk Onderwijs Delft e.o.					
Omschrijving	t/m 2018/04		verschil		
	begroting	realisatie	absoluut	%	
5	6	7	8	9	
3.1 Rijksbijdragen	29.109	30.883	1.774	6%	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	490	427	-63	-13%	
3.5 Overige baten	651	1.138	487	75%	
Totale Baten	30.251	32.449	2.198	7%	
4.1 Personele lasten	24.176	25.799	1.623	7%	
4.2 Afschrijvingen materiële vaste activa	753	759	6	1%	
4.3 Huisvestingslasten	2.016	2.106	91	5%	
4.4 Overige lasten	2.882	3.213	330	11%	
Totale Lasten	29.827	31.878	2.051	7%	
5.1 Rentebaten	10	5	-5	-54%	
5.5 Rentelasten	10	9	-1	-5%	
Totale Financiële baten en lasten	0	-5	-5	0%	
Resultaat	424	566	142	34%	

Afwijkingen t.o.v. de begroting per organisatieonderdeel

Sector VO de scholen	224k positief	(toelichting zie 6.4.1)
Sector VO Bovenschools	7k positief	(toelichting zie 6.4.2)
Sector PO de scholen	66k negatief	(toelichting zie 6.4.3)
Sector PO Bovenschools	23k negatief	(toelichting zie 6.4.4)
Bestuursbureau	0k neutraal	(toelichting zie 6.4.5)
SCOD	142k positief	

Bij de diverse organisatieonderdelen wordt nader ingegaan op de oorzaken van de verschillen

6.4.1 Analyse verschil sector VO-scholen

Totaal: Voortgezet Onderwijs				
Omschrijving	t/m 2018/Q4		verschil	
	begroting	realisatie	absoluut	%
5	6	7	8	9
3.1 Rijksbijdragen	18.463	19.064	601	3%
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	37	30	-6	-17%
3.5 Overige baten	227	750	524	231%
Totale Baten	18.726	19.844	1.119	6%
4.1 Personele lasten	15.017	15.620	602	4%
4.2 Afschrijvingen materiële vaste activa	424	418	-6	-1%
4.3 Huisvestingslasten	682	688	6	1%
4.4 Overige lasten	2.300	2.591	291	13%
Totale Lasten	18.423	19.317	894	5%
Resultaat	303	527	224	74%

6.4.1.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Sector VO-scholen:

Toelichting

Het resultaat valt per saldo 224k hoger uit, de belangrijkste verschillen worden veroorzaakt door:

	<u>Verschil</u>	<u>oorzaak</u>
3.1 Rijksbijdragen	+335k	Lumpsum, door gewijzigde cao (zie ook 4.1).
	+50k	Leerplusarrangementen (niet begroot).
	+60k	Prestatiebox (was verkeerd begroot).
	+102k	Diverse overige personele baten.
	+36k	VO Delflanden.
3.2 Ov. Overh.bijdr.	+15k	Time Inn (niet begroot).
	-21k	Govak.
3.5 Overige baten	+298k	Werkweken, baten=lasten (zie ook 4.4).
	+100k	Vrijval baten Sc Delfland (afgelopen jaren).
	+51k	Detachering Sc Delfland.
	+30k	Ouderbijdragen.
4.1 Personele lasten	+699k	Loonkosten, door gewijzigde cao en hogere rijksbijdragen (Zie ook 3.1).

	-43k	Inhuur personeel.
	+25k	VAVO-leerlingen.
	-16k	Professionalisering.
	-63k	Overige (te hoog begroot).
4.2 Afschrijvingen	-6k	Lagere investeringen.
4.3 Huisv. lasten	+5k	Onderhoud en reparatie.
	-17k	Energie.
	+19k	Doorbelaste kosten sc Delfland.
4.4 Overige lasten	+298	Werkweken, baten=lasten (zie 3.5).
	+13k	Beheerskosten.
	+17k	Doorbelaste kosten sc Delfland.
	-13k	Vak budgetten.

Opmerking: De vrijval baten van 100k (zie 3.5) bij sc Delfland betreft een bedrag dat in de afgelopen jaren is opgebouwd uit kleinere posten als betalingen voor bepaalde leerlingenactiviteiten enz. Abusievelijk is dit niet eerder als vordering zichtbaar gemaakt.

6.4.2 Analyse verschil Bovenschools VO

Totaal: Bovenschools VO					
Omschrijving	t/m 2018/Q4		verschil		
	begroting	realisatie	absoluut	%	
5	6	7	8	9	
3.1 Rijksbijdragen	0	0	0	0%	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	25	0	-25		
3.5 Overige baten	3	8	6	231%	
Totale Baten	28	8	-19	-70%	
4.1 Personele lasten	0	55	55		
4.3 Huisvestingslasten	395	398	3	1%	
4.4 Overige lasten	-368	-455	-88	24%	
Totale Lasten	27	-2	-29		
5.1 Rentebaten	5	2	-3	-54%	
5.5 Rentelasten	5	5	0	-5%	
Totale Financiële baten en lasten	0	-2	-2		
Resultaat	0	7	7		

6.4.2.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Bovenschools VO:

Toelichting

Het resultaat valt per saldo 7k hoger uit, de belangrijkste verschillen worden veroorzaakt door:

	<u>Verschil</u>	<u>oorzaak</u>
3.2 Overige overheid	-25k	Vervallen huuropbrengst sportvelden.
3.5 Overige baten	+4k	Afrekening diverse sociale premies.
4.1 Personele lasten	-10k	Arbo en BGZ.
	-13k	Professionalisering.
	+70k	Dotatie voorziening leeftijdsbewust personeelsbeleid.
	+18k	Loonkosten.
	-19k	Eigen risicodragerschap WAO.
4.3 Huisvestingslasten	+3k	Huurkosten sportaccommodaties.
4.4 Overige lasten	-24k	Lesmateriaal.
	+90k	ICT, met name hogere licentiekosten.
	-20k	PR kosten.
	-155k	Projecten, niet gerealiseerd in 2018.
	+23k	Advieskosten en contributies.
5. Rente	-2k	Lagere renteopbrengst.

Opmerkingen: (1) De dotatie LFPB is het gevolg van de keuzes van medewerkers (gespaarde uren) zodat de betreffende voorziening moet worden aangevuld. (2) De opvallend hogere ICT- lasten worden nader onderzocht. (3) Van het budget bijzonder projecten is nauwelijks gebruik gemaakt vooral als gevolg van onbekendheid van het bestaan van dit budget. Er is tegen de achtergrond van de financiële ontwikkelingen van de laatste jaren geen expliciete aandacht aan gegeven. (Inmiddels besproken met de MR VO).

6.4.3 Analyse verschil sector PO-scholen

Totaal: Primair Onderwijs				
Omschrijving	t/m 2018/Q4		verschil	
	begroting	realisatie	absoluut	%
5	6	7	8	9
3.1 Rijksbijdragen	10.579	11.457	879	8%
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	429	397	-32	-7%
3.5 Overige baten	406	378	-28	-7%
Totale Baten	11.414	12.232	819	7%
4.1 Personele lasten	9.159	9.921	762	8%
4.2 Afschrijvingen materiële vaste activa	316	328	12	4%
4.3 Huisvestingslasten	573	654	80	14%
4.4 Overige lasten	1.245	1.275	30	2%
Totale Lasten	11.293	12.178	885	8%
Resultaat	121	55	-66	-55%

6.4.3.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Sector PO-scholen:

Toelichting

Het resultaat valt per saldo 66k lager uit, de belangrijkste verschillen worden veroorzaakt door:

	<u>Verschil</u>	<u>oorzaak</u>
3.1 Rijksbijdragen	+363k	Lumpsum, gewijzigde cao en gedeeltelijk extra uit voorgaande periodes.
	+55k	Bijdrage arrangementen, leidt deels ook tot hogere lasten.
	+211k	PAB (extra middelen werkdruk).
	+85k	Teambeurzen (nieuwe subsidieregeling).
	+62k	Prestatiebox (te laag begroot).
	+77k	PPO (te laag begroot).
3.2 Ov. Overh.bijdr.	+60k	Bijdrage gemeente.
	-96k	Communityschool De Horizon (verkeerd begroot).

3.5 Overige baten	+35K	Medegebruik.
	-71k	Overblijf (Max Havelaar, is gestopt).
4.1 Personele lasten	+795k	Loonkosten (wijzigingen i.v.m. CAO).
	-29k	Diverse kleinere verschillen.
4.3 Huisv. lasten	+27k	Bijdragen aan VVE (te laag begroot).
	+24k	Onderhoudscontracten.
	+29k	Overige kleinere verschillen.
4.4 Overige lasten	+20k	Leermiddelen.
	+14k	ICT lasten.
	+20k	Teambeurzen (zie ook 3.1).
	-10k	Communityschool (zie ook 3.2).
	+17k	Overblijf.
	-15k	Advieskosten.
	-8k	PR.

- **Opmerking:** De toename van de personele lasten als gevolg van de nieuwe CAO lijken niet volledig te worden gedekt door hogere baten.

6.4.4 Analyse verschil Bovenschools PO

Totaal: Bovenschools PO					
Omschrijving	t/m 2018/Q4		verschil		
	begroting	realisatie	absoluut	%	
5	6	7	8	9	
3.1 Rijksbijdragen	68	362	295	435%	
3.5 Overige baten	16	2	-14	-91%	
Totale Baten	84	364	280	335%	
4.1 Personele lasten	0	212	212		
4.3 Huisvestingslasten	275	276	1	0%	
4.4 Overige lasten	-191	-104	87	-46%	
Totale Lasten	84	384	300	359%	
5.1 Rentebaten	5	2	-3	-54%	
5.5 Rentelasten	5	5	0	-5%	
Totale Financiële baten en lasten	0	-2	-2		
Resultaat	0	-23	-23		

6.4.4.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Bovenschools PO:

Toelichting

Het resultaat valt per saldo 23k lager uit, de belangrijkste verschillen worden veroorzaakt door:

	<u>Vershil</u>	<u>oorzaak</u>
3.1 Rijksbijdragen	+134k	Opleiden in de school (baten=lasten) zie ook 4.4.
	+161k	Subsidie groeitelling (te laag begroot).
3.5 Overige baten	-14k	Detachering kosten SCO-academie aan sector VO.
4.1 Personele lasten	+139k	Vervanging.
	+22k	Professionalisering.
	+25k	Arbo en BGZ.
	+13k	Overige personele kosten.
4.4 Overige lasten	+136k	Opleiden in de school (baten=lasten) zie ook 3.1.
	-23k	Projecten.
	-13k	PR kosten.
	-13k	Advieskosten.
5. Rente	-2k	Renteopbrengst.

Opmerking: Zowel de groeitelling als de kosten van vervanging blijken lastig te begroten. Om de grip op de begroting te vergroten zal hier opnieuw aandacht worden besteed.

6.4.5 Analyse verschil Bestuursbureau

Totaal: Bestuursbureau				
Omschrijving	t/m 2018/Q4		verschil	
	begroting	realisatie	absoluut	%
5	6	7	8	9
4.1 Personele lasten		0	-8	-8
4.2 Afschrijvingen materiële vaste activa		13	13	0 -3%
4.3 Huisvestingslasten		90	90	0 0%
4.4 Overige lasten		-104	-95	9 -9%
Totale Lasten		0	0	0
Resultaat		0	0	0

6.4.5.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Bestuursbureau:

Toelichting

Het resultaat is per saldo conform begroting, de belangrijkste verschillen vallen tegen elkaar weg en worden veroorzaakt door:

	<u>Vershil</u>	<u>Oorzaak</u>
4.1 Personele lasten	-8k	Vrijval spaarverlof.
4.4 Overige lasten	+9k	Implementatiekosten softwarepakket Wiscollect voor de sector PO.

6.5 Segmentatie overzicht

	Segmentatie per sector		
	Begroting	Realisatie	Vershil
Bestuursbureau	0	0	0
Bovenschools PO	0	-23	-23
Sector PO (scholen)	121	55	-66
Totaal sector PO	121	32	-89
Bovenschools VO	0	7	7
Sector VO (scholen)	303	527	224
Totaal sector VO	303	534	231
Totaal SCOD	424	566	142

Opmerking:

Bovenstaande tabel laat per onderdeel van de organisatie zien hoe het verloop is geweest van de begroting 2018 ten opzichte van de realisatie 2018.

De belangrijkste afwijkingen bij sector PO zijn: subsidie groeitellingen (zie bij bovenschools PO) en hogere rijksbijdragen i.v.m. gewijzigde cao en subsidies uit voorgaande kalenderjaren, arrangementen, werkdrukmiddelen en teambeurzen (zie bij sector PO).

De belangrijkste afwijkingen bij de sector VO zijn: ICT (hogere licentiekosten), dotatie leeftijdsbewust personeelsbeleid, niet gerealiseerde projecten (zie bij bovenschools VO). Hogere rijksbijdragen i.v.m. gewijzigde cao, vrijval voorgaande jaren sc Delfland (zie bij sector VO).

Het resultaat van het bestuursbureau wijkt per saldo niet af van de begroting.

6.6 Treasury statuut en –beleid en beleggingsportefeuille

In het treasury statuut is een beschrijving opgenomen over de doelstelling, het risicobeheer, het relatiebeheer, de verdeling van de verantwoordelijkheden en verdeling van de bevoegdheden.

Het statuut voldoet aan de richtlijnen van het Ministerie. De feitelijke uitvoering van de beleggingsportefeuille is in handen gegeven van Rabobank Nederland.

In de loop van 2017 is besloten de beleggingsportefeuille in zijn geheel af te stoten om het risico van koersverliezen te beperken. In 2018 is er nog geen aanleiding geweest om de beleggingsportefeuille aan te vullen, het risico is te hoog en het rendement te laag.

In overleg met de adviseurs van de Rabobank wordt gemonitord wanneer er zich een goed moment voordoet om onze liquiditeit weer om te zetten in beleggingsproducten.

6.7 Gemeente Delft verantwoording Onderwijsachterstanden beleid (OAB) gelden

Schakelklassen (SK), Onderwijsachterstandenbeleid (OAB), Bestuursafspraken (BA)

Verantwoording OAB - aanvraag registratiernr Gemeente Delft 3132466				
Ontvangen subsidie		Besteding subsidie		
Horizon	€ 39.335,00	Horizon	Taal	€ 29.335,00
	€ 90.000,00		Ouderbetrokkenheid	€ 10.000,00
	€ 75.698,83		Schakelklassen	€ 90.000,00
Rembrandtschool	€ 9.765,00		Dubbele bezetting	€ 45.000,00
	€ 10.000,00		Verlengde lesdag	€ 15.840,00
	€ 12.308,82		VVE-coördinatie	€ 14.858,83
Mozaïek	€ 12.400,00	Rembrandtschool	Taal	€ 3.765,00
	€ 8.058,82		Ouderbetrokkenheid	€ 2.000,00
			Doorgaande lijn	€ 4.000,00
			Schakelklassen	€ 10.000,00
			Dubbele bezetting	€ 11.250,00
			Thuisactiviteiten	€ 1.058,82
		Mozaïek	Taal	€ 11.400,00
			Ouderbetrokkenheid	€ 1.000,00
			Doorgaande lijn	€ 1.000,00
			Thuisactiviteiten	€ 7.058,82
	€ 257.566,47			€ 257.566,47
De inhoudelijke verantwoording is op 22-02-19 aan de Gemeente Delft gemaïld				
De steekproefcontrole schakelklassen is op 21-02-19 aan de Gemeente Delft gemaïld				

De beschikte middelen zijn conform de ingediende begrotingen besteed en aan de Gemeente Delft verantwoord conform de afgesproken werkwijze. Tevens vermelden we dat we voldaan hebben aan de verplichting van 5% social return.

Communityschool De Horizon

Verantwoording subsidie Communityschool De Horizon			
Activiteiten	Beschikt	Besteed	+/-
1. Leertraject MT	€ 15.000,-	€ 3.511	€ 11.489
Coördinatie CS De Horizon		€ 8.000	€ -8.000
2. Opvoed en leer ondersteuning			
Coördinatie ouderkamer	€ 6.400,-	€ 6.400	€ 0
Materialen ouderkamer	€ 3.000,-	€ 4.100	€ -1.100
3. Gezonde leefstijl			
Inzet team	€ 31.720,00	€ 32.510	€ -790
Ontwikkeluren en uitbreiden bezoeken cb medewerkers	€ 10.650,-	€ 10.650	€ 0
4. Breed Leren			
4.1 Breed leren 0-7			
Programma breed leren ntb na afronding traject 2017	€ 18.550,00	€ 18.550	€ 0
	€ 18.550,-		
Samenspel thuis 0-4 jr	€ 31.150,-	€ 0	€ 31.150
Goed samenspel peuters en toeleiding	€ 9.450,-	€ 9.450	€ 0
Goed samenspelen kleuters	€ 2.800,-	€ 2.800	€ 0
4.2 Verlengde lestijdactiviteiten			
Techniek	€ 35.000,-	€ 35.000,-	€ 0
Zwemmen groep 1 t/m 3	€ 4.000,-	€ 5.450	€ -1.450
4.3 Verlengde lesdag 2018-2022	ON HOLD		
5. Wegwijs maken	€ 2.130,-	€ 2.130	€ 0
Totaal	€ 169.850,-	€ 138.551	€ 31.299
[1] Respectievelijk inzet eigen teamleden De Horizon, JGZ en kinderresto.			
[2] Respectievelijk inzet De Horizon, SDP en JGZ.			
De inhoudelijke verantwoording Communityschool is 22-02-19 naar Gemeente Delft gestuurd.			

Subsidie Gemeente Midden-Delfland

Subsidie Gemeente Midden-Delfland		
School: CBS De Ark Schipluiden		
	Subsidiebedrag	Besteed bedrag
CBS de Ark: periode 1 januari 2018 t/m 31 december 2018		
Begeleiding vluchtelingen kinderen	€ 3.086	€ 3.857,75
Begeleiding kinderen met extra zorg	€ 8.357	€ 9.644,37
Inzet van Kunst & cultuur binnen school	€ 1.000	€ 1.000
Gebruik Kiva Programma	€ 1.065	€ 1.065
Totaal	€ 13.508	€ 15.567,12
School: CBS Het Talent Den Hoorn		
	Subsidiebedrag	Besteed bedrag
CBS Het Talent: Periode: 1 januari t/m 31 december 2018		
Meer-en hoogbegaafde leerlingen:		
- Personele inzet voor plusklas (0,2 fte)	€ 14.044	€ 14.044
Onderwijsassistent en vrijwilliger, begeleiden van zorgleerlingen bij	€ 8.568	€ 8.568
Deskundigheidsbevordering leerkrachten 'Kanjertaining'	€ 2.400	€ 2.400
Totaal	€ 25.012	€ 25.012
De inhoudelijke verantwoording is 8 maart 2019 naar Gemeente Midden-Delfland gestuurd.		

7. Continuïteitsparagraaf

7.1 Inleiding

Het doel van de continuïteitsparagraaf is te komen tot een tijdige signalering van situaties die vragen om maatregelen, waardoor voorkomen kan worden dat in een te laat stadium de noodzaak van ingrijpen helder wordt.

Met de meerjarenraming 2019 – 2022 wordt inzicht verkregen in de financiële ontwikkelingen van de komende jaren en wordt bepaald welke risico's zich voordoen, zodat het CvB hier tijdig en adequaat op kan anticiperen.

De meerjarenramingen zijn opgesteld aan de hand van de laatste concrete gegevens en waar deze niet voorhanden zijn met een "best guess".

Het CvB constateert dat de vermogenspositie van SCO Delft e.o. is het afgelopen jaar toegenomen met 566k. De toename is toe te schrijven aan de sector VO voor +534k. De sector PO is geëindigd met een positief resultaat van 32k.

De meerjarenramingen laten voor de komende jaren een afvallend positief resultaat zien. Hiermee wordt, na realisatie van deze resultaten, de doelstelling van het bestuur bereikt om de komende jaren de financiële positie te versterken.

De volgende maatregelen van het bestuur blijven onverkort van kracht om de vermogenspositie de komende jaren te blijven versterken:

1. Het CvB intensificeert het PR-beleid in het algemeen en voor het PO in het bijzonder. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de interne PR met als doelstelling de doorstroming van de eigen basisscholen naar het VO te bevorderen;
2. Kritisch te blijven op de inkoopprocessen binnen onze organisatie en de lopende contracten tijdig te actualiseren;
3. Het CvB blijft intensief in overleg met de andere schoolbesturen en de gemeentes om huisvestingsvraagstukken vroegtijdig te bespreken en in kaart te brengen;
4. De interne processen verder te versterken, waardoor financiële risico's in vroegtijdig stadium gesignaleerd worden.

In hoofdstuk 8 doet de Raad van Toezicht verslag van de activiteiten over het meerjaren financiële beleid.

7.2 Meerjarenramingen (MJR) 2019-2022

7.2.1 Meerjarige leerlingenprognose

Het proces van een meerjarenraming start bij een meerjarige leerlingenprognose. Er zijn prognoses voorhanden van de gemeente Delft, van Verus, ministerie van OCenW en van andere organisaties, maar vaak lopen deze prognoses behoorlijk uiteen.

Het wordt duidelijker dat het kennen van de eigen school en de directe omgeving hiervan, de beste basis biedt om tot een goede prognose te komen. Het CvB heeft daarom, enige jaren geleden, het besluit genomen om de integrale verantwoordelijkheid van de diverse directeuren meer tot uitdrukking te brengen op het gebied van de leerlingenprognoses.

Dit houdt in dat de directeuren tweemaal per jaar een eigen prognose aanleveren. De eerste ten behoeve van de begroting en de tweede voor de formatieplanning.

De begroting 2019 en de meerjarenraming 2019 – 2022 zijn gebaseerd op deze interne prognose van de leerlingaantallen. De genoemde aantallen zijn van de 1 oktober telling T-1.

MJR 2019-2022						
Jaar:	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal sector VO	2387	2427	2.469	2.491	2.490	2.486
Totaal sector PO	1940	1992	1.983	1.965	1.972	1.983
Totaal SCO Delft	4.327	4.419	4.452	4.456	4.462	4.469

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het totaal aantal leerlingen voor SCO Delft e.o. een langzame groei doormaakt. De sector VO groeit tot 2019, waarna het leerlingaantal zich stabiliseert. De sector PO laat tot 2019 een lichte daling zien, daarna ontstaat een licht positieve groei.

Ontwikkeling aantal leerlingen sector PO

MJR 2019-2022						
Jaar:	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal sector PO	1.940	1.992	1.983	1.965	1.972	1.983

Geconstateerd kan worden dat de uitkomst per 1 oktober 2018 voor de sector PO een lichte daling laat zien t.o.v. het voorgaande jaar. In de periode 2019-2021 is er na een lichte daling sprake van herstel van het leerlingaantal naar het niveau van 2018.

Ontwikkeling aantal leerlingen sector VO

MJR 2019-2022						
Jaar:	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal sector VO	2.387	2.427	2.469	2.491	2.490	2.486

Geconstateerd kan worden dat de uitkomst per 1 oktober 2018 voor de sector VO een groei laat zien t.o.v. het voorgaande jaar. In de periode 2019-2021 is er eerst nog sprake van een lichte groei, daarna is er sprake van een stabiel leerlingaantal.

NB. Aantallen bij de sector VO exclusief "vavo" leerlingen.

7.2.2 Algemene uitgangspunten bij de MJR 2019-2022

Naast de meerjarige leerlingenprognose zijn de volgende uitgangspunten gekozen. De vastgestelde begroting 2019 is het vertrekpunt van de MJR:

1. De Rijksbijdrage is aan de hand van de verwachte leerlingenaantallen aangepast, deze aantallen worden bij de sector VO ingezet op basis van T-1 (teldatum 1 oktober van het voorafgaande jaar) en bij het de sector PO op basis van T-1 (materiële inkomsten) of T-2 (personele inkomsten).
2. De Rijksbijdrage is aangepast op grond van de relevante financiële mutaties, zoals deze worden gepubliceerd door de VO- en PO-Raad.
3. Rijksbijdragen, waarvan een afloopdatum bekend is, worden vanaf dat moment stopgezet.
4. Gemeentelijke bijdragen waarvan een afloopdatum bekend is, worden vanaf dat moment stopgezet.
5. Van een aantal subsidies is niet duidelijk of deze al of niet meerjarig doorlopen. In overleg met het bestuur is per geval een inschatting gemaakt of deze al dan niet stopgezet moeten worden.

6. De afschrijvingslasten zijn op grond van een meerjarig investeringsplan in de verschillende jaarbegrotingen verwerkt. Het beleid ten aanzien van investeringen is gericht op een gelijkmatige verdeling hiervan over de diverse jaren. Dit zorgt er tevens voor dat de kasstromen ook gelijkmatig over de jaren verdeeld worden.
7. De personele lasten zijn gefixeerd op de bedragen van de Formatierealisatie van beide sectoren per 1 oktober 2018 en zijn evenredig aangepast aan een stijging of daling van het leerlingaantal. Hierbij is dus gekozen om niet te corrigeren op toekomstige loonontwikkelingen. We gaan er dus vanuit dat toekomstige loonontwikkelingen opgevangen kunnen worden uit de stijging van de lumpsum.
8. De kosten van onderhoud gebouwen is gebaseerd op een jaarlijkse gelijkblijvende dotatie aan de voorziening onderhoud. De werkelijke uitgaven worden jaarlijks ten laste van deze voorziening gebracht.
9. Vervangingsinvesteringen worden in principe gefinancierd uit de lopende exploitatie. Bij uitbreiding en nieuwbouw is er sprake van externe financiering door gemeente en overheid, hierdoor kunnen de kasstromen in een bepaalde periode afwijken van het normale patroon.

7.2.3 De onzekerheden binnen de MJR 2019-2022

1. De gehanteerde leerlingenprognoses. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen waardoor de prognose in negatieve of positieve zin kan gaan afwijken.
2. De Rijksoverheid. Vooral de batenkant van de MJR wordt grotendeels bepaald door de Rijksinkomsten. Ervaring leert dat, mede door politieke besluitvorming, geldstromen in positieve of negatieve zin gaan afwijken. Regelgeving is op macroniveau bekend, maar wordt pas in de loop van de MJR-periode deels uitgewerkt in regelgeving voor individuele organisaties. Op schoolniveau kunnen hierdoor verschillen gaan ontstaan met de aannames waarmee gewerkt wordt.
3. Bijdragen van de gemeentes. Vooral de sector PO is voor een deel van de begroting afhankelijk van financiële regelingen van de gemeentes. De afgelopen jaren zijn deze bijdragen fors afgenomen, niet duidelijk is hoe zich dit de komende jaren verder gaat ontwikkelen.
4. De bijdragen vanuit de samenwerkingsverbanden kunnen ook positief of negatief afwijken, afhankelijk van de subsidies van de overheid en van de ontwikkeling van het aantal zorgleerlingen in de regio.
5. De loonkostenontwikkeling is onduidelijk en ook de volledige dekking hiervan in de Rijksbijdragen is niet altijd vanzelfsprekend meer.

7.2.4 De MJR

Onderstaand treft u een aantal meerjarenramingen aan van de organisatie SCO Delft e.o. en de diverse sectoren.

7.2.4.1 De MJR SCO Delft e.o.

Meerjarenraming 2019-2022 SCO Delft e.o.	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
3.1 Rijksbijdragen	31.242.214	31.217.930	31.112.474	31.044.541
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	406.290	406.290	406.290	406.290
3.5 Overige baten	596.560	576.640	597.940	564.160
3 Opbrengsten	32.245.064	32.200.860	32.116.704	32.014.991
4.1 Personeelslasten	26.064.515	26.117.483	26.128.925	26.121.872
4.2 Afschrijvingen	841.027	882.585	852.919	832.856
4.3 Huisvestingslasten	2.084.250	2.073.050	2.074.850	2.076.300
4.4 Overige lasten	2.944.479	2.821.915	2.827.390	2.794.610
4 Kosten	31.934.271	31.895.033	31.884.084	31.825.638
5.1 Rentebaten	2.000	2.000	2.000	2.000
5.3 Waardeveranderingen financiële vaste activa en beleggingen				
5.5 Rentelasten	12.000	12.000	12.000	12.000
5 Financiële baten en lasten	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
1 Resultaat	300.794	295.826	222.619	179.352

Uit bovenstaande overzicht blijkt dat er sprake is van positieve exploitatieresultaten, die langzaam aflopen.

7.2.4.2 De MJR sector PO

Meerjarenraming 2019-2022 Sector PO	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
3.1 Rijksbijdragen	11.787.157	11.602.153	11.521.691	11.483.103
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	376.790	376.790	376.790	376.790
3.5 Overige baten	323.560	323.640	324.940	311.160
3 Opbrengsten	12.487.507	12.302.583	12.223.421	12.171.053
4.1 Personeelslasten	9.912.572	9.829.019	9.842.397	9.843.467
4.2 Afschrijvingen	368.195	401.110	380.591	354.898
4.3 Huisvestingslasten	893.500	888.300	888.100	888.050
4.4 Overige lasten	1.389.950	1.299.058	1.285.124	1.271.777
4 Kosten	12.564.217	12.417.487	12.396.212	12.358.192
5.1 Rentebaten	1.000	1.000	1.000	1.000
5.3 Waardeveranderingen financiële vaste activa en beleggingen				
5.5 Rentelasten	6.000	6.000	6.000	6.000
5 Financiële baten en lasten	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
1 Resultaat	-81.710	-119.904	-177.791	-192.138

De meerjarenraming van de sector PO vertoont in alle jaren een negatief exploitatiesaldo, hiermee voldoet de sector PO zich op dit moment niet aan de financiële kaders van het College van Bestuur voor 2019, waarin naast de financiële buffer van 1% van de rijksbijdragen een sluitende begroting gevraagd werd.

Terwijl er in 2018 nog sprake was van een positief saldo van ongeveer € 120.000, is er een verslechtering opgetreden van ruim € 200.000 tot een verwacht negatief saldo in 2019 van € 81.710. Ook in de jaren daarna ontstaat een beeld van een toenemend exploitatie tekort. Het lijkt er sterk op (zie ook de Formatierealisatie schooljaar 2018-2019) dat de uitwerking van de nieuwe cao in het primair onderwijs voor onze scholen financieel negatief uitwerkt.

7.2.4.3 De MJR sector VO

Meerjarenraming 2019-2022 Sector VO	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
3.1 Rijksbijdragen	19.455.057	19.615.777	19.590.783	19.561.437
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	29.500	29.500	29.500	29.500
3.5 Overige baten	273.000	253.000	273.000	253.000
3 Opbrengsten	19.757.557	19.898.277	19.893.283	19.843.937
4.1 Personeelslasten	15.359.668	15.496.189	15.494.253	15.486.130
4.2 Afschrijvingen	461.610	470.520	461.803	466.382
4.3 Huisvestingslasten	1.097.500	1.090.000	1.090.500	1.090.500
4.4 Overige lasten	2.451.276	2.420.838	2.441.316	2.424.435
4 Kosten	19.370.054	19.477.547	19.487.872	19.467.447
5.1 Rentebaten	1.000	1.000	1.000	1.000
5.3 Waardeveranderingen financiële vaste activa en beleggingen				
5.5 Rentelasten	6.000	6.000	6.000	6.000
5 Financiële baten en lasten	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
1 Resultaat	382.504	415.730	400.410	371.491

De meerjarenraming van de sector VO vertoont in alle jaren een positief exploitatiesaldo, hiermee voldoet de sector VO zich op dit moment aan de financiële kaders van het College van Bestuur voor 2019, waarin naast de financiële buffer van 1% van de rijksbijdragen een overschot van € 100.000 op de begroting gevraagd werd.

7.2.5 De MJR-liquiditeitsbegroting

Meerjarige liquiditeitsbegroting 2019 - 2022						
	2019	2020	2021	2022	2023	
Beginstand liquidemiddelen	3.200.000	2.968.492	3.309.062	3.557.335	4.162.020	
Mutaties:						
Exploitatietekort/-overschot	300.794	295.826	222.619	179.352		
Af: Afschrijvingen	841.027	882.585	852.919	832.856		
Bij: Vervangingsinvesteringen	-1.478.724	-864.452	-939.578	-535.343		
Dotatie onderhoudsvoorziening	550.000	550.000	550.000	550.000		
Onttrekking onderhoudsvoorziening	-468.115	-546.899	-461.197	-445.690		
Rentelasten en vrijval	23.510	23.510	23.510	23.510		
Saldo Mutaties	-231.508	340.570	248.273	604.685	0	

Uit de bovenstaande MJR-liquiditeitsbegroting blijkt dat in de jaren 2019-2022 op het gebied van liquiditeit geen problemen te verwachten zijn. De terugloop begin 2019 wordt veroorzaakt doordat er veel investeringen gepland staan (zie ook investeringsoverzicht en planning grootonderhoud).

7.2.6 De MJR balans en kengetallen
Balans per 31/12 na resultaatbestemming

Balans per 31 december 201x	(na resultaatbestemming in euro's)			
	2019	2020	2021	2022
Vaste activa				
Materiële vaste activa	4.345.412	5.311.402	5.246.092	5.207.650
Financiële vaste activa	0	0	0	0
Totaal vaste activa	4.345.412	5.311.402	5.246.092	5.207.650
Vlottende activa				
Vorderingen	114.228	114.228	114.228	114.228
Liquide middelen	3.200.000	2.968.492	3.309.062	3.557.335
Totaal vlottende activa	3.314.228	3.082.720	3.423.290	3.671.563
Totaal activa	7.659.639	8.394.122	8.669.382	8.879.213
Eigen vermogen	4.394.794	4.690.620	4.913.239	5.092.591
Voorzieningen	1.455.693	1.452.592	1.363.789	1.259.479
Kortlopende schulden	2.099.153	2.250.910	2.392.354	2.527.143
Totaal passiva	7.949.640	8.394.122	8.669.382	8.879.213

Uit bovenstaande tabel komt naar voren dat het eigen vermogen, zoals gewenst, de komende jaren toeneemt.

Kentallen		2019	2020	2021	2022	Formule	Grens
Liquiditeit		1,58	1,37	1,43	1,45	VA/KS	0,5-1,5
Solvabiliteit		55,28%	55,88%	56,67%	57,35%	EV/TV	> 20%
Kapitalisatiefactor		24,65%	26,07%	26,99%	27,73%	TV/TB	35%-60%
Weerstandsvermogen		13,63%	14,57%	15,30%	15,91%	EV/TB	10%-40%
Huisvestingsratio		6,53%	6,50%	6,51%	6,52%	HL/TL	0% - 10%
Omschrijving							
Vlottende activa	VA						
Kortlopende schulden	KS						
Eigen Vermogen	EV						
Totale baten	TB						
Totale lasten	TL						
Huisvestingslasten	HL						

Geconcludeerd kan worden dat de financiële kengetallen zich met uitzondering van de kapitalisatiefactor zich tussen of boven de grenswaarden bewegen. De kapitalisatiefactor is onder de grenswaarde gekomen. Dit kengetal is enkele jaren verplicht ingevoerd omdat de rijksoverheid wilde monitoren of onderwijsorganisaties niet te veel geld "ongebruikt" op de plank lieten liggen. Dit laatste is dus bij onze organisatie zeker niet het geval.

NB De huisvestingsratio is een nieuw kengetal.

7.2.7 Kengetallen personele bezetting in fte's en leerlingaantallen

Leerlingenverloop (conform prognose model)					
per 1-10-201x		2019	2020	2021	2022
Sector VO		2.469	2.491	2.490	2.486
Sector PO		1.983	1.965	1.972	1.983
Totaal SCO Delft e.o.		4.452	4.456	4.462	4.469
kengetallen personele bezetting in FTE en leerlingaantallen					
Personele bezetting in FTE		2019	2020	2021	2022
Management/Directie		10,00	10,00	10,00	10,00
Onderwijzend Personeel		242,00	242,00	242,00	242,00
Overige Medewerkers		51,00	51,00	51,00	51,00
Totale personele bezetting		303,00	303,00	303,00	303,00

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt is er sprake van een stabiele situatie.

Het bestuur zal de ontwikkeling van de prognose van de leerlingaantallen nauwlettend volgen en eventueel passende maatregelen treffen om het personeelsbestand kwalitatief en kwantitatief op het gewenste niveau te houden.

7.3 Risicobeheersing

Risico's beschouwen we in dit document niet als iets negatiefs dat zoveel mogelijk moet worden uitgebannen. Risicomanagement gaat niet alleen om het wegnemen van gevaren maar ook om het realiseren van kansen. Om kansen te kunnen realiseren brengen we in kaart wat er eventueel mis kan gaan om vervolgens beheersmaatregelen te nemen en bij de uitvoering goed de vinger aan de pols te houden.

7.3.1 Bronnen

De Q-rapportages zijn de voornaamste bronnen als het gaat om het identificeren van de financiële risico's. Verder verschijnen jaarlijks in oktober de interne jaarverslagen op de domeinen onderwijs en personeel waaronder de professionalisering. In deze verslagen wordt teruggeblikt op het voorafgaande schooljaar. Eveneens in oktober verschijnt voor beide sectoren de formatierealisatie, waarin de feitelijke werkelijkheid van het lopende schooljaar wordt geformuleerd en vergeleken met de formatieprognose zoals deze in mei is opgesteld. Met behulp van deze documenten worden ontwikkelingen en trends geïdentificeerd.

7.3.2 Timing en planning

Het CvB formuleert jaarlijks in november/december op basis van de genoemde bronnen een risicorapportage. Naast de interventies op de afzonderlijke risico's kan dan bij het opstellen van de begroting en in de aanloop naar de formatieprognose gebruik worden gemaakt van de inzichten en conclusies uit deze rapportage. Deze rapportage valt samen met Q3. In de Q-rapportages 1 en 2 zal vervolgens kort de stand van zaken op de genoemde risico's worden besproken. In het bestuursjaarverslag volgt dan de stand van zaken in de vorm van de verplichte risicoparagraaf. Vanaf 2017 stelt het CvB zo vroeg mogelijk na het begin van het kalenderjaar en voorafgaand aan de jaarrekening een financiële Q4 op. De op die manier verkregen inzichten worden meegewogen bij de opstelling van de nieuwe formaties (april).

7.3.3. Begripsdefiniëring

Het bestuur beziet de vraag of er sprake is van een risico vanuit drie invalshoeken: *kwaliteit*, *continuïteit* en *identiteit*. Het bestuur spreekt van risico's als de kwaliteit, de continuïteit, de identiteit of een combinatie van deze factoren onder druk komt te staan of al staat. Er is sprake van een groot risico als een van deze aspecten daadwerkelijk gevaar loopt.

Uiteraard zijn deze noties in de praktijk niet altijd duidelijk van elkaar te onderscheiden en soms met elkaar vervlochten. Versterking van de kwaliteit zal vrijwel zeker een versterking van de continuïteit tot gevolg hebben zoals verlies van kwaliteit een bedreiging voor de continuïteit kan zijn.

Door op deze manier te kijken naar mogelijke risico's geeft het bestuur ook aan dat de term *risico* in onze organisatie zich niet beperkt tot verontrustende financiële effecten. Uiteraard gaat het bij financiële risico's wel om de meest ingrijpende en snelst merkbare effecten. Daarom zal in paragraaf 7.3.6. apart worden ingegaan op de concrete financiële risico's. Het bestuur zal daarbij op hoofdlijnen aangeven welke maatregelen er zijn of worden genomen.

Er kunnen echter ook niet-financiële ontwikkelingen zijn die de realisatie van strategische doelen in de weg kunnen staan. Hieronder zullen deze worden besproken.

7.3.4. Cultuur

Belangrijk bij risicobeheersing is dat er binnen de gehele organisatie wordt gewerkt aan de cultuur van risicobewustzijn. Dat houdt in dat er bewust en expliciet gesproken wordt over risico's waarbij de noties *zorg*, *probleem*, *risico* en *ongewenste ontwikkeling* regelmatig tegen elkaar worden afgezet. Dan gaat het ook om andere dan financiële risico's. De rest van de rapportage doet verslag van het gesprek zoals dat plaatsvindt tussen de algemeen directeuren en het CvB. De algemeen directeuren bespreken op hun beurt weer onderwerpen uit deze rapportage met hun directeuren en andere leidinggevenden. Zo wordt er gewerkt aan een cultuur van risicobewustzijn.

7.3.5. Relatie met vorige rapportage (bestuursverslag 2017)

In de vorige rapportage is een tweetal risico's genoemd die inmiddels zijn vervallen. De € 50.000 overschrijding verbouw van de locatie Max Havelaar is teruggevorderd bij de gemeente en inmiddels ook verkregen. Daarnaast waren er mogelijk extra kosten als gevolg van naheffing gewichtenregeling De Horizon. De naheffing is inderdaad gekomen en afgehandeld in de jaarrekening van 2017. De overige besproken risico's komen hieronder terug en worden opnieuw besproken.

7.3.6 Geconstateerde risico's

7.3.6.1. Financiële risico's

Risico	Korte analyse c.q. stand van zaken	(Voor) genomen maatregelen
1. Toenemende kosten bijzondere leerlingenzorg		
	Landelijk, maar ook plaatselijk en in de eigen organisatie neemt het aantal zorgleerlingen toe (speciaal onderwijs, lwoo, praktijkonderwijs maar vooral het aantal zorgleerlingen in het reguliere onderwijs). De landelijke budgetten zijn echter bevroren op de situatie van 2012. Kortom, toenemend aantal zorgleerlingen en dus relatief afnemende budgetten.	<p>Problematisering in de verschillende sectoren en locaties om zo scherpere keuzes te kunnen maken.</p> <p>Idem op niveau van de samenwerkingsverbanden.</p> <p>Professionalisering medewerkers om de kwaliteit van de begeleiding te handhaven c.q. te vergroten</p>
2. Toenemende kosten MOP		
	Er is vorig jaar een nieuwe inventarisatie gemaakt van alle vragen en zorgen m.b.t. het onderhoud van de gebouwen. Het meerjarenonderhoudsplan is geactualiseerd. Deze actualisering toont voor de lange termijn een stevige lijst met noodzakelijke acties en de daarbij behorende kosten.	<p>Zorgvuldige prioritering in de verschillende begrotingen. De reserves onderhoud (conform uitspraak accountant) op peil houden.</p> <p>Inmiddels is er – mede met het oog op de komende besprekingen voor nieuwe integrale huisvestingsplannen, IHP's), zowel PO als VO, een inventariserende notitie opgesteld waarin alle gebouwen staan beschreven vanuit 4 perspectieven: regulier onderhoud, groot onderhoud, renovatie en duurzaamheid.</p>
3. Toenemende kosten gebouw sc Delfland		
	Het vrijwel nieuwe gebouw vertoont een aantal gebreken.	Een ingehuurd bedrijf maakt een inventarisatie van de gebreken zodat op basis van die inventarisatie het overleg kan starten met de gemeente c.q. de bouwer over de vraag wie wat zal moeten herstellen en betalen.

4. Toenemende kosten ziektevervang		
Sector PO	<p>Er is sprake van een beperkte vermindering van het aantal langdurig zieken. In het VO zien we een daling en in het PO ook een lichte daling hoewel er nog steeds een aantal langdurig zieken is. Soms is er een relatie met ervaren werkdruk, globaal met name in de leeftijdsgroepen 30 – 45 en boven de 60; soms is er geen enkele relatie met werk. De vervangingskosten blijven onverminderd hoog.</p> <p><i>Deze constatering uit 2017 blijft staan omdat het risico niet weg is maar ook moet worden opgemerkt dat de leidinggevenden bewuster acteren.</i></p>	<p>Problematisering bij leidinggevenden en bewustwording beleid: sturen op gedrag; (herhaling) trainingen verzuimgesprekken; Verhogen budgetten vervangings begroting en formatie; Maatwerkafspraken; Beëindigen contracten wanneer er sprake is van onvoldoende functioneren. Eventueel overplaatsing naar een andere locatie.</p>
Sector VO	Idem	Idem
5. Verlaging baten als gevolg van lagere instroom en kleinschaligheid sector PO		
<p>Terugloop bij De Bron/DeArk (D) (Tanthof);</p> <p>Aan de vergoeding voor De Ark als nevenvestiging (ca. € 50.000 op jaarbasis) komt per 1 augustus 2019 een eind.</p>	<p>Vergrijzing van de wijk.</p> <p>Wettelijke consequentie na 3 jaar te weinig leerlingen t.o.v. de plaatselijke norm.</p>	<p>Het proces om te komen tot samenvoeging in één school in de Tanthof is gestart. Beide scholen zijn per 1 augustus 2017 ondergebracht bij 1 directeur en de formaties zijn met elkaar verweven. Er is een nieuwe visie voor de gezamenlijke school opgesteld en met instemming van de mr'en is er vanaf 1 augustus 2019 sprake van 1 school met 2 locaties (vgl. De Horizon en Het Mozaïek) met een nieuwe naam.</p> <p>Onderzoek naar de mogelijkheden van een campus samen met de andere besturen en de gemeente is gestart. Er is een plek aangewezen voor verder onderzoek. Mogelijke</p>

		complicatie: weerstand en inconsistent beleid St Librijn (Openbaar onderwijs)
Terugloop De Ark Schipluiden	Verhuizingen ; geen zicht op groei	
Snelle terugloop Rembrandtschool	Verhuizingen van een aantal gezinnen naar de nieuwe wijk Rijswijk-buiten; Te onduidelijk imago van de school; Eind- en tussentoetsen niet positief. Vooral: demografische effecten; wijk herbergt steeds minder gezinnen met kinderen.	Er is een kwalitatieve risico-analyse gemaakt (oktober 2017). Het plan van aanpak is besproken, vastgesteld en in uitvoering. Vraagt extra investering. Kernwoorden: Verbetering kwaliteit in algemene zin, inclusief imago, professionalisering en toekomstbeeld; Belangrijkste overlevingskans voor de school ligt in de overtuiging dat het in kwalitatieve zin een excellente en daardoor aantrekkelijke school moet zijn. Toekomst school wordt besproken i.r.t. de ontwikkelingen in de Tanthof.
Nadelige effecten CAO		
	De verhoging van de salarissen in het PO lijken niet volledig gecompenseerd te worden. De formatierealisatie 2018 – 2019 van de sector PO roept deze vraag op.	Nadere analyse waaronder vergelijking met andere organisaties
6.Verhoging lasten als gevolg van te weinig kostenbewuste cultuur		
Overschrijding budgetten bij onderdelen van de stichting	Gebrek aan overzicht bij enkele betrokkenen; Gebrek aan affiniteit bij financiële problematiek bij enkele betrokkenen; Het niet houden aan gemaakte afspraken door enkele betrokkenen. <i>Deze constatering uit 2017 blijft staan omdat het risico niet weg is maar ook moet worden opgemerkt dat de genomen maatregelen effect hebben en hebben gehad. In het algemeen gesproken is het bewust gedrag m.b.t. de</i>	Problematiseren, voortdurende analyses, gesprekken en casusbesprekingen CvB- alg.dir.; Verhelderen rollen en verwachtingen; Aandacht in Handdruk; Verbeterde budgethoudersregeling; Verbetering aanlevering overzichten: Q-rapportages, risicorapportages; Actualiseren afspraken tussen CvB en alg. dir.;

	<i>financiën is aanmerkelijk verbeterd.</i>	Bevorderen “scherpte” bij personele en financiële administratie; Nieuw begrotingsprogramma.
--	---	--

7.3.6.2. Risico's met betrekking tot de kwaliteit

Algemeen

In beide onderwijssectoren blijft de toenemende druk op de financiën en op de tijd bestaan. Daarnaast merken we dat de externe verwachtingen - generaliserend gesproken – onverminderd hoog blijven waardoor bijvoorbeeld de druk op de bijzondere leerlingenzorg groeit, zoals hierboven al is gesteld. Het blijft al met al steeds lastig om geld en tijd in te ruimen voor de noodzakelijke ontwikkeling van het onderwijs. Noodzakelijk omdat we in deze ontwikkeling een voorwaarde zien voor het handhaven of verbeteren van de kwaliteit. In het overleg tussen CvB en algemene directie zoeken we continu (formatie, begroting, specifieke onderwerpen) naar balans tussen het omgaan met deze toenemende druk en de ruimte voor de vereiste en gewenste ontwikkelingen.

Vanaf het schooljaar 2016 – 2017 maken de algemeen directeuren integrale schooljaarverslagen voor de eigen sector om zo de verantwoordelijkheid voor en het zicht op de kwaliteit van de eigen sector beter vorm te geven. De ontwikkelingen op de domeinen onderwijs en personeel zijn binnen de eigen sector explicieter met elkaar verbonden en in beeld gebracht. Daarnaast zijn CvB en Algemene Directie in 2018 begonnen om de kwaliteitszorg explicieter te beschrijven, te toetsen aan het inspectiekader en zo nodig te verbeteren.

Het lerarentekort

Het grote risico bestaat dat ook SCO in beide sectoren de komende jaren structureel te maken gaat krijgen met een tekort aan leraren c.q. docenten. Hoewel een tekort behoorlijke financiële gevolgen kan hebben, benaderen we dit allereerst en vooral als een kwalitatief risico. Wanneer we gedwongen zullen worden om bijvoorbeeld uitzendkrachten in te huren zullen de financiële lasten snel en fors stijgen. Het veelvuldig werken met tijdelijke en dure invalkrachten die zich niet of nauwelijks gebonden voelen aan de locatie of de stichting zal naar verwachting vooral ook een negatief effect hebben op de onderwijskwaliteit. Om dit risico zo klein mogelijk te houden wordt ingezet op het volgende:

- het omlaag brengen van het verzuimpercentage;
- inzetten op zij-stromers;
- verhoging van de deeltijdfactor;
- zeer goede begeleiding van startende leerkrachten en docenten;
- zeer goede begeleiding van ervaren leerkrachten en docenten indien noodzakelijk en/of gewenst (motivatie, didactiek, pedagogiek);
- (samen met gemeente en andere besturen in Delft): het aantrekkelijk maken van werken in Delft (denk aan: besprekingen over vrijstelling van parkeertarieven, huisvestingsvoorrang e.d.);
- samenwerking in het kader van de opleidingsschool (sector PO);
- lange termijn: samen met Unicoz Zoetermeer en Scope Alphen aan den Rijn een aanbod ontwikkelen voor Havo en Vwo-leerlingen (excellentie-programma) zodat er vaker gekozen wordt voor werken in het onderwijs; nadruk op werken in het PO.

binnen in ieder geval de volgende kaders:

- minimale inzet uitzendkrachten (niet in sector PO, in uitzonderingsgevallen in VO);
- aantrekkelijke werkgever zijn en blijven zonder daarbij in een financiële competitie te treden met andere besturen;
- aantrekkelijke werkgever zijn en blijven zonder éézijdige nadruk op werkdrukverlaging; altijd in balans met kwaliteitsverbetering.

Sector PO

Alle scholen beschikken over een zgn. basisarrangement. Tegelijkertijd bestaat er in het algemeen gesproken zorg over de resultaten. Die kunnen en moeten zeker beter. Enkele scholen laten onvoldoende resultaten zien. In de vorige risicorapportage schreef ik o.a.: *“Er is hard gewerkt aan de professionele cultuur in de sector en met de nodige resultaten. Een dergelijke verandering kost echter de nodige jaren. Zeker op de punten planvorming vanuit een lange termijnvisie en professioneel gedrag kan in het algemeen nog het nodige worden verbeterd om een structureel goede kwaliteit te waarborgen.”* Inmiddels is duidelijk dat de verbetering stevig is ingezet. Er is scherpe aandacht voor de verbetering van de opbrengsten en de daarmee samenhangende professionaliteit van leerkrachten en directeuren. We wijzen daarvoor naar het jaarverslag over het schooljaar 2017 – 2018 dat later in het jaar zal worden gepubliceerd en besproken. Bovendien hebben alle scholen hebben – gelukkig – weer een reguliere directeur wat uiteraard ook bijdraagt aan het bereiken van structurele verbeteringen.

Sector VO

De kwaliteit in de sector VO is goed op orde. De opbrengsten in alle leerwegen zijn zonder meer goed. Ze zijn dat al jaren, er is dus sprake van een structureel goede kwaliteit. Alle leerwegen hebben een basisarrangement. Desondanks spelen er wel enkele factoren die de kwaliteit negatief kunnen beïnvloeden en waar de directie alert op is.

Zo is de afstroom in de onderbouw op de locatie Molenhuispad evenals vorig jaar relatief groot. Het examenresultaat van de Havo dat in 2017 onder het gebruikelijk hoge niveau was, is in 2018 wel verbeterd maar is nog niet terug op het oude niveau.

Op deze locatie zijn de laatste jaren relatief veel ervaren docenten (en leidinggevenden) vertrokken en een groeiende groep leerlingen vraagt extra aandacht (passend onderwijs). Dit alles impliceert uiteraard niet automatisch een aanslag op de kwaliteit maar het zijn wel punten van blijvende aandacht. Tegenover het vertrek van ervaren collega's staat overigens de komst van medewerkers met nieuwe en frisse inzichten die weer van betekenis kunnen zijn voor de onderwijsontwikkeling.

Op de Hof van Delft (mavo/havo, Obrechtstraat) wordt nu drie jaar op basis van een plan hard gewerkt om de onderwijscultuur positiever te maken en te professionaliseren (voor de noodzaak: zie eerdere analyses). Op basis van de meetbare onderwijsresultaten en tevredenheids-onderzoeken valt verbetering waar te nemen.

Op sc Delfland is per 1 januari 2018 een nieuw vierjarig schoolplan in werking getreden waarin de kwaliteitseisen zijn verwoord evenals de maatregelen om te komen tot de gewenste resultaten. Het is goed dat er op deze locatie na een aantal jaren met veel aandacht voor samenwerking, gebouw en organisatie weer meer ruimte is voor aandacht voor onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen. Het inspectieonderzoek van het Grotius College, waarvan we de conclusies uiteraard ook van toepassing

hebben verklaard op het CLD-deel van sc Delfland, bevestigt dat er extra aandacht nodig is voor de kwaliteit van de lessen en de kwaliteitszorg.

Bestuursbureau

In het algemeen zijn we tevreden over de kwaliteit van de diensten van het bestuursbureau. Aan het eind van het vorige schooljaar zijn twee ervaren krachten met pensioen gegaan en met ingang van 1 september is er een nieuwe management-assistente benoemd die zich gedeeltelijk ook bezig zal houden met bouwzaken. Verder is er een nieuw hoofd van de afdeling personele zaken met een HRM achtergrond en de nodige expertise op dit gebied benoemd. De directeur van het bestuursbureau heeft per 1 augustus jl. afstand gedaan van die functie en houdt zich nu specifiek bezig met financiële zaken. De adjunct-directeur ten slotte is doorgeschoven naar de functie van directeur terwijl de functie van adjunct-directeur is opgeheven. Op deze manier is de noodzakelijke kennis binnen het bestuursbureau beter verdeeld en op het gewenste niveau gebracht.

7.3.6.3. Risico's met betrekking tot de continuïteit

Inleiding

De continuïteit van de organisatie is – uiteraard – sterk afhankelijk van de financiële situatie. De leerlingenaantallen vormen de voornaamste inkomstenbron en we zijn erbij gebaat om dit aantal zo stabiel mogelijk te houden. Als de leerlingenaantallen stabiel zijn, betekent dit echter nog niet dat de aan die aantallen gerelateerde inkomsten even stabiel zijn. Daarom eerst een opmerking over de bekostiging.

Bekostiging

Voor beide sectoren is er een nieuwe CAO waarin o.a. de salarisafspraken met OCW zijn uitgewerkt. Dat geeft de nodige duidelijkheid. Door de gemeente Delft is een eerder vastgestelde bezuiniging op de OAB-gelden ingetrokken. Dat zijn positieve ontwikkelingen. Daarnaast blijft het wel zo dat de personele bekostiging voor een rechtvaardige gelijke beloning van PO en VO en salarisverhogingen van ondersteunend personeel en directeuren op dit moment nog tekort schiet.

De gemeente Delft heeft bij alle besturen op één school een onderzoek gedaan naar de kosten die verbouwingen in het kader van duurzaamheid met zich mee zouden brengen. Voor SCO (onderzochte school: Het Mozaïek) kwam dat neer op een kostenpost van ca. € 400.000. De noodzakelijke verduurzaming van onze schoolgebouwen zal veel geld kosten terwijl de materiële bekostiging al (jaren) ontoereikend is. De verwachting is dat schoolbesturen zullen worden gevraagd bij te dragen in de kosten.

Door OCW is een wet ingediend m.b.t. een nieuw bekostigingsstelsel voor het VO per 2021. Eerdere berekeningen op basis van concepten lieten zien dat er voor SCO een probleem van ca. € 200.000 zal ontstaan. Inmiddels laat de tool op de site van de VO-raad zien dat op basis van de ingediende wet en de SCO-cijfers van 2017 de nieuwe bekostiging voor SCO budgettair neutraal uitpakt. Dat lijkt voorsnog dus positief. Inmiddels lopen er landelijk ook gesprekken over een nieuw bekostigingsstelsel voor het primair onderwijs. Er is nog perspectief op een resultaat.

Kortom, de ontwikkelingen rondom en vanuit de bekostiging zijn gedeeltelijk positief en gedeeltelijk zorgelijk. Het ligt daarom voor de hand om conservatief te blijven begroten en scherp te zijn op de uitgaven.

Begroting

Na de negatieve resultaten in 2015 en 2016 leken we aanvankelijk in 2017 uit te komen op een positief resultaat. De correctie op de gewichtengelden van De Horizon betekende echter dat er op de valreep toch sprake bleek van een klein negatief resultaat. Q3 2018 en de formatierealisaties 2018 – 2019 geven aanleiding om te veronderstellen dat 2018 zal worden afgesloten met een positief resultaat. Ondertussen wordt er gewerkt aan de begroting 2019. We hebben daarbij onderkend dat er, zeker in de sector PO, zowel vanuit kwalitatief als vanuit personeel oogpunt weinig tot geen ruimte is voor eventuele bezuinigingen.

Cultuur

Hierboven is al gesproken over een gewenste cultuur waarin we ons bewust zijn van risico's. Risico's zijn niet altijd financieel maar ze zijn dat wel vaak. Het CvB constateert dat op het niveau van de beslissingen en de verwachtingen inmiddels een beter besef bestaat van de financiële mogelijkheden en onmogelijkheden. Er is verdere verbetering zichtbaar in beide sectoren wat betreft een cultuur van financiële discipline, administratieve duidelijkheid en zorgvuldigheid. Het is echter nog onvoldoende aanleiding om alleen maar tevreden te zijn.

Bestuur en algemene directie werken voortdurend aan probleembesef, aan het actualiseren en verbeteren van de bestaande afspraken en aan het aanscherpen van de vereiste discipline. In het VO is en wordt onderzocht of en hoe er op het huidige aanbod aan onderwijs en activiteiten kan worden bezuinigd ten gunste van andere onderwijsinhoudelijke prioriteiten die voortvloeien uit het schoolplan. De formatierealisatie 2018 – 2019 laat in dit opzicht een gunstig beeld zien.

Leerlingaantallen

Voor de korte termijn zijn er geen problemen. De verwachtingen voor de komende jaren is dat de sectoren als geheel stabiel blijven. Dat neemt niet weg dat de onzekerheid voor de langere termijn (in een licht krimpende markt met toenemend concurrentiegedrag) nog blijft bestaan, zeker voor de kleinere locaties.

PO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
De Ark Delft	117	120	117	114	109	109
De Ark Schipluiden	121	130	124	122	127	119
De Bron	260	251	236	229	232	212
De Horizon	315	247	246	281	289	304
De Rembrandtschool	210	203	201	177	160	138
Het Mozaïek	327	324	321	341	360	378
IKC Max Havelaar	377	392	408	417	416	421
Het Talent	221	238	253	259	299	302
Totaal	1948	1905	1906	1940	1992	1983

Het totaal van het VO vertoont in 2018 een lichte daling. Na de verhoging in 2016 en 2017 stagneert de groei. De terugloop in de Tanthof (De Ark, De Bron) en de actie die wordt ondernomen zijn bekend. De teruggang op de Rembrandtschool is opnieuw fors. (Zie ook de opmerking over de risicoanalyse en het plan van aanpak). De groei van De Horizon en Het Mozaïek zet door, IKC Max Havelaar, De Ark Schipluiden en Het Talent zijn stabiel. Het Talent zal mogelijk op korte termijn wellicht verder kunnen doorgroeien maar de gemeente Midden-Delfland zal geen extra lokalen ter beschikking stellen.

VO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Havo/Vwo	1602	1649	1681	1743	1742	1740
Mavo/Havo	510	538	508	484	485	487
BBL/KBL	256	215	168	160	200	242
Totaal	2367	2402	2357	2387	2427	2469

De verwachte stijging van de aanmeldingen voor de beroepsgerichte leerwegen blijkt uit te komen. Dat is een mooi resultaat. Op de locatie Molenhuispad is de jarenlange groei tot stilstand gekomen. Dat is conform de verwachting. Het eerder uitgesproken vermoeden dat de locatie Obrechtstraat (Mavo/Havo) terug zal lopen tot 450 leerlingen komt vooralsnog niet uit. Ik merk wel op dat dit net als vorig jaar mede wordt veroorzaakt door een relatief hoge afstroom van HV1 Mhp naar M/H en een relatief lage opstroom van H2 (Obrechtstraat) naar H3 Mhp. Daarnaast neemt de doorstroom van h3 en H4 naar het MBO toe. Met andere woorden: achter de stabiele cijfers valt wel een vraag te stellen naar de kwaliteit (zie ook hfdst. 2) en in hoeverre er een relatie is met (te) hoge adviezen.

Strategische dilemma's

Ontwikkelingen Tanthof

In de Tanthof zien we al jaren een geleidelijke krimp van de leerlingenaantallen. Eerder is besloten dat De Ark en De Bron per 1 augustus 2019 samengevoegd zullen worden tot een nieuwe school. Op welke plek deze school komt is nog onduidelijk. Het college van B&W heeft inmiddels wel een plek aangewezen om nader te onderzoeken.

Concurrentie in het VO

Er zijn ontwikkelingen gaande die, naast demografische, op termijn een effect zouden kunnen hebben voor de leerlingenaantallen in het VO.

- De Vrije School (onderdeel van het Grotius College) groeit verder en trekt ook leerlingen van reguliere basisscholen;
- Het Grotius College heeft de licentie voor een internationale school voor VO teruggegeven. De vraag ligt nu bij SCO Lucas om deze school te realiseren.
- Het plan van de gemeente Pijnacker/Nootdorp om een school voor de beroepsgerichte leerwegen te realiseren (onderdeel van SCO Lucas) stuit vooralsnog op formele bezwaren maar is nog niet opgegeven.

- De locatie Reinier de Graaf (mavo/havo) van het Stanislas College zal gaan werken vanuit een ander concept: Dalton onderwijs.

Personele ontwikkelingen

Vervangingen

In beide sectoren zijn er collega's die om verschillende redenen moeten worden vervangen. Langdurige vervangingen i.v.m. ziekte hebben naast personele ook financiële consequenties. Vervangingen i.v.m. zwangerschap en ouderschapsverlof hebben vooral organisatorische. Bij alle vervangingen kan de kwaliteit in het geding zijn maar dat is niet altijd een gevolg. Voor zover er sprake is van werk gerelateerd verzuim gaat het om ervaren werkdruk en om teleurstellingen wat betreft de niet te realiseren verwachting om op 65-jarige leeftijd met pensioen te kunnen gaan. Behalve dat er hierdoor extra druk bij anderen komt te liggen, is er uiteraard sprake van forse vervangingskosten. De algemene directie brengt in samenspraak met de locatiedirecteuren (PO) en teamleiders (VO) scherpste aan in de uitvoering van het beleid om ziekteverzuim tegen te gaan door trainingen en het goed en regelmatig doorspreken van casuïstiek.

Werkdruk

De werkdruk in het onderwijs is een landelijk thema. Ook in onze scholen is dit voelbaar en merkbaar. Een beperkt deel kan door ons zelf worden aangepakt. Het betreft dan verbeteringen die we kunnen samenvatten onder de noemer *professionalisering*. Daaronder verstaan we onder andere het duidelijk(er) zijn naar ouders wat er wel en wat er niet van school kan en mag worden verwacht. Zeker op het gebied van de bijzondere leerlingenzorg is het managen van verwachtingen erg belangrijk. Daarnaast is in de nieuwe cao's expliciete aandacht voor werkdrukvermindering. Zo is in de cao VO afgesproken om per 1fte een les minder te geven in ruil voor ontwikkeltijd. Dit zal, conform de cao, moeten worden bekostigd uit een andere organisatie van het onderwijs. Immers: geld is er niet en docenten zijn er evenmin. De gesprekken daarover zijn in het VO gestart. Ook in het PO zal het aspect van de werkdrukvermindering moeten worden verbonden met de vraag naar de organisatie van het onderwijs. Verder zijn door OCW specifieke werkdrukgeden beschikbaar gesteld voor het PO en op elke locatie hebben de collega's afspraken kunnen maken over de wijze waarop deze gelden worden ingezet.

Veel valt echter niet te bepalen door het onderwijs zelf. Een groeiende zorg, direct gerelateerd aan de ervaren werkdruk is het effect van relatie- c.q. huwelijksproblemen onder ouders. Het aantal incidenten met directe en vervelende gevolgen voor de scholen blijft ook in 2018 toenemen.

Arbeidsmarkt

In de sector PO zijn in augustus 2018 ca. 20 nieuwe collega's gestart en in de sector VO ruim 10. Dat zijn minder dan vorig jaar. Alle vacatures zijn vervuld. (Zie verder de opmerkingen over het lerarentekort).

7.3.6.4. Risico's met betrekking tot de identiteit

Inleiding

Identiteit is een risicofactor of wordt dat als de stichting en/of de afzonderlijke scholen een (te) vaag profiel hebben en daardoor onvoldoende bekend zijn in het voedingsgebied. Zonder hier al van echte risico's te spreken, willen we er toch enkele opmerkingen over maken. In het interne beleidsplan pr& communicatie 2017 – 2020 is de nodige aandacht besteed aan dit aspect.

Profileren

Eerder is opgemerkt dat het VO soms kansen laat liggen om allerlei goede en opmerkelijke ontwikkelingen of resultaten goed voor het voetlicht te brengen. Dat geeft het risico van een onduidelijk profiel en kan effect hebben op de aanmeldingen. Op dit punt is in de PR van het VO (inclusief sc Delfland) wel het nodige verbeterd maar het blijft een onderwerp van nadrukkelijke en blijvende aandacht. Het zit simpelweg niet in het dna van de sector VO om successen en goede prestaties snel voor het voetlicht te brengen.

Ook voor enkele PO-scholen geldt het risico van een mogelijk te vaag profiel. Aan het verduidelijken van het profiel van De Horizon als Community School en de Max Havelaar als IKC is en wordt hard gewerkt. Ook de Rembrandtschool loopt het risico van een te vaag profiel. In de profilering van deze school ligt de prioriteit vooral bij de verbetering van de onderwijsinhoudelijke kwaliteit en de professionalisering van de cultuur.

CLD en sc Delfland als scholen met extra aandacht voor zorg

Ons VO staat in Delft e.o. bekend als een sector waarin de bijzondere leerlingenzorg en de persoonlijke aandacht over het algemeen goed is geregeld. Daarnaast is de basiszorg, zoals afgesproken binnen het kader van het samenwerkingsverband passend onderwijs, goed op orde en zeker in de beeldvorming vaak beter dan dat van andere scholen. Ten slotte kent het CLD h/v met een zgn. structuurklas en krijgt sc Delfland relatief veel lwoo-leerlingen.

Al deze aandacht voor zorg is onder andere gerelateerd aan de onderwijsvisie als christelijke school en heeft een gunstig effect op de aanmeldingen. Tegelijkertijd blijft het risico van een te grote toeloop van leerlingen die bijzondere zorg nodig hebben en de soms te hoge verwachtingen van hun ouders. In de evaluatie van het Passend Onderwijs (najaar 2017) is dit aspect expliciet een punt van bespreking geweest. Het is een toenemende zorg (zie ook de opmerkingen bij de financiële risico's) die zich niet beperkt tot het VO maar ook geldt voor de sector PO.

Levensbeschouwelijke identiteit

Een belangrijk aspect van het profiel van de stichting en de afzonderlijke scholen is de levensbeschouwelijke identiteit. In het strategisch document is aangegeven dat de afzonderlijke scholen hun eigen profiel mogen of moeten hebben. Wij zijn, en willen dat ook zijn, een open christelijke organisatie. De situatie van bijvoorbeeld sc Delfland en De Horizon is alleen al door de leerlingenpopulatie sterk verschillend van die van de Mavo of De Ark Schipluiden. Dat vraagt om een andere invulling van de levensbeschouwelijke identiteit waarvoor er vanuit de stichting wel kaders moeten worden aangereikt. Wanneer zowel de stichting als de afzonderlijke scholen onduidelijk en vaag zijn over dit aspect maar zich wel presenteren als christelijk bestaat er kans op een geloofwaardigheidsprobleem. Tegen de achtergrond van de steeds verder gaande secularisering en de sterker wordende politieke roep om het afschaffen van het bijzonder onderwijs is dit wel een zorg. In het gesprek over het nieuwe strategische document 2019 – 2023 dat inmiddels is gestart, krijgt dit

aspect volop aandacht. Over de vraag op welke wijze we in de toekomst christelijke scholen willen zijn, wordt duidelijk verschillend gedacht wat vraagt om duidelijke richtinggevende uitspraken.

Met behulp van verschillende projecten (o.a. Zin in Onderwijs, Positive Behaviour Support), commissies op sommige locaties, gesprekken in het kader van de onderwijsontwikkeling (o.a. de nieuwe school in de Tanthof), de gesprekken over de nieuwe schoolplannen in het PO, de workshops (in het kader van de SCO-academie) en de formele en informele gesprekken blijven we ons inzetten om ons als christelijke scholen. Tegelijkertijd zullen we zeker in de aanloop naar een nieuw strategisch document (2019) een goede discussie moeten voeren rondom de vraag op welke wijze we in de nabije toekomst christelijke scholen willen zijn.

8. Rapportage Raad van Toezicht

8.1 Raad van Toezicht (RvT)

In dit hoofdstuk legt de Raad van Toezicht (hierna: de Raad) van SCO Delft verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden. De Raad constateert dat SCO Delft financieel gezond is en de prestaties over het algemeen goed te noemen zijn; daarom ziet de Raad de toekomst van SCO Delft met vertrouwen tegemoet.

De Raad houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur (hierna: CvB). Daarnaast heeft de Raad ook de functie van klankbord voor CvB en werkgever. In het verslagjaar 2018 was sprake is van een eenhoofdige CvB, de heer drs. J.S. (Jogchum) Zijlstra.

Het CvB bestuurt de stichting en is de werkgever voor alle medewerkers binnen de stichting. Het CvB is verantwoordelijk voor het presteren van de organisatie en haar scholen. Het CvB stelt in overleg met de algemene directie het strategisch beleid vast en faciliteert en stimuleert de scholen. SCO Delft e.o. is lid van de PO-Raad, de VO-Raad en Verus. SCO Delft e.o. onderschrijft de Code Goed Bestuur van de PO-Raad en voldoet aan de bepalingen van deze code evenals aan de lidmaatschapseisen van de VO-raad. Het CvB en de directies worden ondersteund door een bestuursbureau. De RvT heeft in 2018 vergaderd over een breed scala van onderwerpen. Hierbij is goedkeuring verleend aan de begroting, de meerjarenraming en het bestuursverslag. Tevens is hierbij toezicht uitgeoefend op de naleving van wettelijke voorschriften, de rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van middelen en de uitvoering van het strategisch beleid.

Aan de hand van de rapportages van bovengenoemde commissies heeft de Raad van Toezicht geëvalueerd of het uitvoerend bestuur heeft gehandeld binnen de kaders van de wet en regelgeving en het vastgestelde beleid van de stichting.

Er hebben zich geen situaties voorgedaan met een (potentieel) tegenstrijdig belang.

8.2 Samenstelling in 2018

De Raad van Toezicht bestond in 2018 uit:

Naam	Jaar van aftreden	Functie	Nevenfuncties
Dhr. drs. A. (Alex) Crezée (voorzitter, remuneratiecie)	2021 (reglementair herbenoemd in 2017)	Organisatieadviseur Turner	Docent Governance & Management Control Erasmus Universiteit Rotterdam
Mevr. Mr. A. M.A.H. (Anneriet) van Rijn-Kruijzen (remuneratiecie)	2019*	Senior Compensation & Benefits Specialist, Robeco	
Mevr. dr. J. (Joke) Snippe MBA MSc (commissie onderwijs en kwaliteit)	2022	Voorzitter College van Bestuur Marnix Academie	Lid van de Raad van Toezicht van mboRijnland Lid van de Adviesraad Beroepsonderwijs en Bedrijven van het CITO
Mevr. Mr. G.M. (Geertje) Schilperoort-van der Weijde (auditcommissie)	2019*	Senior Jurist Privaatrecht, ministerie Economische Zaken en Klimaat	
Mevr. A.J.M. (Alice) Geessinck (commissie onderwijs en kwaliteit)	2022*	Regiodirecteur bij de Koninklijke Aurisgroep	
Dhr. P (Peter) van Houwelingen RA (auditcommissie)	2022*	Directeur Financiën & Control bij ROC Mondriaan	

* 1e termijn / herbenoembaar

8.3 Verslag Raad van Toezicht (RvT)

Door gesprekken met het CvB, overleg met de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden van PO en VO en accountant, alsmede door werkbezoeken, liet de Raad zich vanuit verschillende invalshoeken informeren over het reilen en zeilen van de stichting. Verder bracht het CvB de Raad bij elke plenaire vergadering op de hoogte van de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen.

De Raad heeft zes maal (regulier) vergaderd met het CvB. In de vergaderingen is onder meer gesproken over (de onderwerpen uit) het toezichtskader voor de Raad, de kwaliteit van het onderwijs, (het proces van) het nieuwe strategisch document 2019-2023, identiteit, zorg, ontwikkelingen in Tanthof, de omvang van de organisatie, de financiële ontwikkeling van de organisatie, risicomanagement en huisvesting. Voorafgaand aan de vergaderingen heeft vooroverleg binnen de Raad plaatsgevonden.

De Raad is naast de reguliere vergaderingen meerdere malen als Raad bij elkaar gekomen. Begin 2018 heeft de Raad haar functioneren geëvalueerd en afspraken gemaakt om het functioneren van de Raad als team verder te versterken. Daarnaast is eind 2018 een afzonderlijke avond vergaderd om de governance structuur van de organisatie te bespreken.

In juni 2018 heeft een 'dag in het groen' plaatsgevonden. Tijdens deze dag stond de samenwerking binnen de Raad centraal. Onder leiding van een externe begeleider zijn de uitkomsten van de Management Drives test besproken. Aan de hand van de uitslag is nader ingegaan op de samenstelling van en de samenwerking binnen de Raad.

De Raad vindt het voor het uitoefenen van haar taak van groot belang om regelmatig werkbezoeken af te leggen. Deze bezoeken geven een beeld van de gang van zaken in de scholen die onder de stichting vallen en het biedt een andere bron van informatie dan uit de verslagen naar voren komt. Voor de Raad vormen de werkbezoeken een waardevolle aanvulling en geven het werk als toezichthouder een extra kleuring. Bovendien vormt het voor de organisatie ook een blijk van interesse en betrokkenheid in het werk van de scholen. In 2018 heeft de Raad een schoolbezoek gebracht aan 'Het Mozaïek' en aan 'De Rembrandtschool'.

In oktober en november heeft de Raad deelgenomen aan bijeenkomsten, georganiseerd door het CvB, over het nieuwe strategisch document op de locatie CLD, Molenhuispad.

De Raad heeft in 2018 twee keer overleg gevoerd met een afvaardiging van de GMR PO en MR VO. Tijdens deze overleggen zijn de totstandkoming van de nieuwe strategie, procedure voor een gezamenlijke bindende voordracht lid van de Raad door GMR PO en MR VO, de continuïteit van de stichting en de samenwerking tussen PO en VO besproken.

Binnen de Raad waren in 2018 drie commissies actief: de Auditcommissie, de commissie Onderwijs & Kwaliteit en de Remuneratiecommissie.

De samenstelling van de commissies is, nadat in mei 2018 een nieuw lid van de Raad is benoemd, enigszins gewijzigd.

De auditcommissie heeft in 2018 vijfmaal vergaderd. Aan de hand van kwartaalrapportages heeft de commissie de financiële ontwikkeling binnen de stichting gevolgd. In mei heeft het gesprek over de jaarrekening plaatsgevonden met de accountant die in 2017 door de Raad is aangesteld.

In de auditcommissie is daarnaast gesproken over het groot onderhoud, de samenwerkingsverbanden en de aanbevelingen van de accountant en de opvolging daarvan binnen de organisatie. In juni is het treasurystatuut aangepast en vastgesteld.

De Onderwijscommissie is in 2018 twee keer bij elkaar gekomen. Er is zowel in de commissie als in de reguliere bijeenkomsten gesproken over de meetbare en merkbare kwaliteit van het onderwijs in zowel het primair onderwijs als het voortgezet onderwijs aan de hand van de jaarverslagen en in relatie tot de in het strategisch document gestelde (beleids)doelen. De commissie heeft ook in een afzonderlijke bijeenkomst met het CvB gesproken over het onderwijsjaarverslag.

De werkgeversrol is binnen de Raad belegd bij de Remuneratiecommissie. Deze commissie is in 2018 drie keer bij elkaar gekomen en heeft onder meer overleg gevoerd over het functioneren en presteren van het College van Bestuur en de invulling van de vacature bij de Raad van Toezicht. Daarnaast is gesproken over opvolgings- en waarnemingsvraagstukken.

Goed bestuur

Het intern toezicht en bestuur is ingericht volgens de principes van 'good governance' en in overeenstemming met de Wet Goed Onderwijs Goed Bestuur. Dit betekent dat bestuur en toezicht gescheiden zijn door het model van een Raad van Toezicht en een College van Bestuur.

De Raad heeft de werkgeversrol richting het CvB en beoordeelt het functioneren van het CvB. Daarnaast heeft de Raad de taak toezicht te houden op het presteren van de organisatie en de algemene gang van zaken. In een reglement van bestuur en toezicht zijn de onderscheiden rollen, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd.

De Raad kent geen bezoldiging, de leden van de Raad ontvangen een onkostenvergoeding van € 1.250,- per jaar.

De zelfevaluatie van de Raad heeft in januari 2018 plaatsgevonden.

In het verslagjaar heeft de werving plaatsgevonden voor een nieuw lid van de Raad van Toezicht. Hiertoe is een profiel opgesteld en heeft, na overleg met de medezeggenschapsraden, de werving plaatsgevonden van een nieuw lid, die zitting heeft genomen als voorzitter van de Auditcommissie

Professionalisering Raad van Toezicht

Het is van groot belang dat de leden van de Raad zich regelmatig scholen in het toezichthouden.

In 2018 heeft gezamenlijke scholing plaatsgevonden op de zogenaamde Dag in het groen in juni, een dag op een externe locatie. Deze dag stond in het teken van toezichthouden en 'Management Drives'. De ochtend stond onder leiding van een extern adviseur, gespecialiseerd in 'Management Drives'.

De agenda was deels een vervolg op de evaluatie van eerder in het jaar. Daarnaast is geïnvesteerd in het door middel van 'Management Drives' elkaar (nog) beter leren kennen, om zo goed mogelijk met elkaar samen te kunnen werken. Er is onder begeleiding door een externe gesproken over wat de

Raad en CvB zouden willen behouden, wat ze zouden willen ontwikkelen en wat ze zouden willen loslaten.

Naast voornoemde professionaliseringsactiviteiten, zijn in onderstaande tabel de professionaliseringsactiviteiten van de afzonderlijke leden van de Raad opgenomen:

Naam	Professionaliseringsactiviteit:	
Dhr. drs. A. (Alex) Crezée (voorzitter)		
Mevr. Drs. A.J.M. (Alice) Geessinck		
Mevr. Mr. A.M.A.H. (Anneriet) van Rijn-Kruijsen		
Mevr. Mr. G.M. (Geertje) Schilperoort–van der Weijde	Financiën voor de niet-financiële toezichthouder	VTOI-NVTK Academie
Mevr. dr. J. (Joke) Snippe MBA MSc	Jaarcongres VTOI-NVTK Leergang Informatiemanagement	VTOI-NVTK Maatwerk voor Radiant hogescholen
Dhr. P (Peter) van Houwelingen RA		

Raad van Toezicht

Voor het komend jaar, vanaf 2019, bestaat de Raad van Toezicht uit de volgende personen:

de heer drs. A. (Alex) Crezée, voorzitter
 mevrouw mr. A. M.A.H. (Anneriet) van Rijn-Kruijsen, lid, vice-voorzitter
 mevrouw mr. G.M. (Geertje) Schilperoort–van der Weijde, lid
 mevrouw dr. J. (Joke) Snippe MBA MSc, lid
 mevrouw A.J.M. (Alice) Geessinck, lid
 de heer P.(Peter) van Houwelingen, lid

Bijlage 1

Primair onderwijs

De Ark

Lepelaarstraat 1
2623 NW Delft
telefoon: 015-2610372
e-mail: deark@scodelft.nl
website: www.deark.nl
directeur: mw. W.A. van der Leeden

De Bron

Angolastraat 3
2622 EA Delft
telefoon: 015-2617670
e-mail: debron@scodelft.nl
website: www.debrondelft.nl
directeur: mw. W.A. van der Leeden

De Horizon locatie Brahmslaan

Brahmslaan 42
2625 BW Delft
telefoon: 015-256210
e-mail: horizon@scodelft.nl
website: www.horizondelft.nl
directeur: dhr M. Helder

De Horizon locatie Poptahof

Poptahof Noord 448a
2624 RZ Delft
telefoon: 015-2561495
e-mail: horizon@scodelft.nl
website: www.horizondelft.nl
directeur: dhr M. Helder

Het Mozaïek locatie Hof van Delft

Caspar Fagelstraat 65
2613 GV Delft
telefoon: 015-2144263
e-mail: mozaiek@scodelft.nl
website: www.mozaiekdelft.nl
directeur: mw. M.C. Wijshake

Het Mozaïek locatie Voordijkshoorn

Van Alkemadestraat 2
2614 EP Delft
telefoon: 015-2134622
e-mail: mozaiek@scodelft.nl
website: www.mozaiekdelft.nl
directeur: mw. M.C. Wijshake

Het Talent

Achterdijkshoorn 9
2635 MK Den Hoorn
telefoon: 015-2626285
e-mail: directie@cbshtalent.nl
website: www.cbshtalent.nl
directeur: mw. M. Faber

De Max Havelaarschool

Voorstraat 30
2611 JR Delft
telefoon: 015-2134619
e-mail: maxhavelaar@scodelft.nl
website: www.maxhavelaarschool.nl
directeur: dhr. D. van Konijnenburg

De Rembrandtschool

Rooseveltlaan 49
2625 GM Delft
telefoon: 015-2561988
e-mail: rembrandtschool@scodelft.nl
website: www.rembrandtschooldelft.nl
directeur: mw. A.A.M. van Kleef

De Ark Schipluiden

St. Maartensregtplein 15
2636 GC Schipluiden
telefoon: 015-3808696
e-mail: directie@cbsdeark.nl
website: www.cbsdeark.nl
directeur: mw. N. Bolderheij

Voortgezet onderwijs

sc Delfland

Van Bleyswijkstraat 72
2613 RT Delft
telefoon: 015-2000014
e-mail: info@chrlyceumdelft.nl
website: www.sc-delfland.nl
directeur: dhr. C.L. Barto

CLD – mavo/havo

Obrechtstraat 48
2625 XN Delft
telefoon: 015-2684370
e-mail: info@chrlyceumdelft.nl
website: www.chrlyceumdelft.nl
directeur: dhr. S. Belder

CLD – havo/vwo

Locatie Molenhuispad
Molenhuispad 1
2614 GE Delft
telefoon: 015-2684330
e-mail: info@chrlyceumdelft.nl
website www.chrlyceumdelft.nl
directeur: dhr. S. Belder

Bijlage 2

Jaarstukken 2018

Onderdeel Jaarrekening 2018