



BESTUURSVERSLAG 2019

**Stichting voor Voortgezet Onderwijs op Protestants Christelijke
Grondslag voor de Noordoostpolder en omgeving**

Emmeloord, juni 2020

INHOUDSOPGAVE

1. Management samenvatting.....	4
1.1. Voorwoord.....	4
1.2. Onderwijsontwikkelingen	5
1.3. Onderwijskwaliteit.....	7
1.4. Financiën.....	7
1.5. Verantwoording specifieke bekostiging.....	8
1.6. Treasury	9
2. Verslag van de Raad van Toezicht	10
3. Visie en besturing.....	15
3.1. Visie	15
3.2. Organisatiestructuur	16
3.3. Governance.....	17
3.4. Klachten.....	18
3.5. Samenwerking.....	18
4. Risicomanagement	21
4.1. Interne beheersing van risico's.....	21
4.2. Belangrijkste risico's.....	22
4.3. Risicoprofiel	24
5. Bedrijfsvoering.....	25
5.1. Onderwijs	25
5.1.1. Onderwijsontwikkelingen	25
5.1.2. Onderzoek.....	29
5.1.3. Onderwijsprestaties.....	30
5.1.4. Toelatingsbeleid en passend onderwijs	30
5.1.5. Beheersing uitkeringen na ontslag.....	30
5.2. Personeel	31
5.2.1. Personeel in cijfers	31
5.2.2. Arbeidsvoorwaarden.....	32
5.2.3. Toekomstontwikkeling	33
5.3. Huisvesting.....	33
5.4. Financieel	35
5.4.1. Financiële ontwikkeling.....	35
5.4.2. Exploitatie	37
5.4.3. Balans	38
5.4.4. Kasstromen.....	39

5.4.4. Leerlingen aantallen	40
6. Continuïteit.....	41
6.1. Toekomstontwikkeling	41
6.2. Kengetallen.....	44
6.3. Meerjaren prognose.....	46

BESTUURSVERSLAG

1. MANAGEMENT SAMENVATTING

1.1. VOORWOORD

In het jaar 2019 is veel aandacht besteed aan verder vormgeven van de onderwijsvisie, waarbij het creëren van betekenisvol en ondernemend onderwijs een centrale rol heeft. Daarnaast heeft het onderwerp formatief evalueren centraal gestaan op de studiedagen in 2019.

Er is een nieuw strategisch beleidsplan en schoolplan geschreven. Directie en bestuur hebben gesprekken gevoerd met geledingen binnen en buiten de school om input te krijgen voor de herijking van het strategische beleid en de onderwijskundige visie. Er zijn panelgesprekken geweest met leerlingen, ouders, docenten, onderwijsondersteunend personeel, vaksectievoorzitters, stakeholders, managementteam en de Raad van Toezicht. Het onderwijs is in beweging en vraagt om meer maatwerk voor onze leerlingen.

In de panelgesprekken kwam als rode draad naar voren dat het Emelwerda College een school is waarin het gezamenlijk creëren van betekenisvol onderwijs centraal staat, in ondernemende verbinding met de omgeving. Het leren van de leerling staat centraal in een uitdagende leeromgeving waarin naast instructielokalen ook leerpleinen zijn. De docent doceert en coacht om de leerlingen te begeleiden bij het eigen leerproces van de leerlingen.

Naast het creëren van kennis en vaardigheden is er aandacht voor het borgen van de christelijke identiteit, burgerschap, normen en waarden en mediawijsheid om de leerling voor te bereiden op een plaats in de maatschappij. De leerling krijgt een eigen verantwoordelijkheid waar dat kan en er is ruimte voor creativiteit. Belangrijk is om de buitenwereld te verbinden met het onderwijs op school, zodat de leerling de verbinding ziet van het geleerde met de praktijk.

De drie opdrachten voor het onderwijs, geformuleerd door de onderwijsfilosoof Gert Biesta, staan centraal voor het onderwijs op onze school.

- **Kwalificatie;** dit betreft het verwerven van kennis, vaardigheden en houding.
- **Socialisatie;** hierbij draait het om de manieren waarop we via onderwijs deel worden van bestaande tradities en praktijken.
- **Subjectificatie** (persoonsvorming); gaat over emancipatie, vrijheid en over de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat.

We zijn verheugd dat de gemeenteraad ingestemd heeft met de plannen om te komen tot een VO-campus. Voor twee van de drie gebouwen komt er nieuwe huisvesting. Dat biedt de mogelijkheid om de onderwijsvisie te vertalen naar een geschikte indeling van de ruimten. Een mooie opdracht voor de komende jaren om dit te realiseren.

Het College van Bestuur spreekt haar waardering uit voor de inzet van de medewerkers van het Emelwerda College. Deze waardering geldt voor alle geledingen uit de organisatie. Ook acht zij een goede relatie met de Medezeggenschapsraad van groot belang. Het personeel bepaalt samen voor een groot deel de sfeer en uitstraling van de school naar ouders en leerlingen en bepaalt daarmee ook een groot deel van de toekomst van het Emelwerda College. Met dit verslag willen we inzage geven in de besteding van de gelden en de realisatie van de doelen en ambities uit het nieuwe strategisch beleidsplan. Ik wens u veel leesplezier.

Dhr. A. Leijenaar MEL
College van Bestuur

1.2. ONDERWIJSONTWIKKELINGEN

Algemeen maatschappelijke ontwikkelingen

Belangrijk thema's die landelijk en regionaal spelen zijn het lerarentekort in combinatie met de krimp in het noorden van Nederland.

Bij de aanvang van het nieuwe schooljaar is weer duidelijker geworden dat steeds meer scholen problemen hebben bij het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel. Dit probleem speelt vooral in de Randstad maar ook in Noord-Nederland is het niet altijd makkelijk voor alle vakken goed en gekwalificeerd personeel te vinden. In opdracht van de Minister is een verkenning gedaan naar het imago van het vak van leraar. Uit het rapport dat van deze verkenning is uitgebracht komt naar voren dat leraren zich niet betrokken voelen bij de ontwikkeling van hun vak. Het advies is dat zij ondersteund worden in hun professionele ontwikkeling en dat ze betrokken worden bij deze ondersteuning. De Onderwijsraad heeft in dit kader een advies uitgebracht met als titel "een nieuw perspectief op het leraarschap". Men denkt dan aan ruimere onderwijsbevoegdheden, sterkere prikkels voor professionalisering en loopbaanontwikkeling op de werkplek. Deze zaken vragen om een verandering van de huidige opleidings- en arbeidsstructuur. In de komende tijd zal blijken hoeveel van deze adviezen omgezet worden in wetgeving.

De krimp van de schoolgaande kinderen in het noorden van Nederland heeft gevolgen voor de leerlingenaantallen en zorgt voor nieuwe uitdagingen bij het betaalbaar houden van het onderwijs. Kleinere scholen en kleinere klassen geven meer kosten en extra druk op de resultaten. Een nieuw bekostigingssysteem moet zorgen voor een meer eenvoudige systematiek maar de eerste uitwerkingen geven zorgen over het effect op scholen in krimpregio's.

Toekomstige ontwikkelingen die nauwlettend gevolgd worden zijn de activiteiten rond Curriculum.nu, wat tot doel heeft om een nieuw curriculum te ontwikkelen. Dit nieuw curriculum moet zorgen voor een betere balans tussen kennisverwerving, persoonsvorming en maatschappelijke toerusting, en meer samenhang tussen sectoren, vakken en leergebieden.

Ook zijn de activiteiten die zijn gericht op meer leerlingen te enthousiasmeren voor techniek onderwijs en technische vakken belangrijk voor Emelwerda. De overheid heeft hiervoor extra gelden uitgetrokken en de komende jaren zullen scholen activiteiten ontwikkelen om deze gericht in te zetten.

De overheid heeft aangekondigd over te gaan naar een vereenvoudigde manier van bekostiging. De eerste doorrekeningen laten zien dat dit een negatief effect zal hebben op de inkomsten van het Emelwerda.

Passend onderwijs

Emelwerda werkt in haar ondersteuningsaanbod nauw samen met lokale- en regionale partners. De belangrijkste partners zijn bijeengebracht in de samenwerkingsverbanden. Emelwerda is aangesloten bij het samenwerkingsverband "Aandacht+". Binnen de kaders van het samenwerkingsverband werken stakeholders samen om leerlingen een bij hen passend onderwijs op niveau te bieden. Stakeholders die hierbij betrokken worden zijn naast de ouders, jeugdzorg, jeugdgezondheidszorg en leerplicht.

Taalbeleid

Het Emelwerda College kent taalbeleid dat is beschreven in het taalbeleidsplan. De doelstellingen van het taalbeleid op het Emelwerda College zijn:

1. In alle klassen te voldoen aan het referentiekader zoals omschreven in het rapport van de commissie Meijerink (2007), het gaat hier om taalverzorging, lees- en luistervaardigheid.
2. Het schoolbreed invoeren van taalgericht onderwijs.

In de didactiek van het taalbeleid is gekozen om in de onderbouw minder met verschillende vaardigheden, maar met meer herhaling en verdieping en gedifferentieerder les te geven. De nadruk ligt in de onderbouw op leesvaardigheid, woordkennis en op spel- en grammaticale vaardigheid. In de bovenbouw komt het accent meer te liggen op schrijf- en spreekvaardigheid. Luistervaardigheid speelt de gehele schoolloopbaan een belangrijke rol.

Rekenbeleid

Landelijk is de rekentoets al jaren onderwerp van discussie. De rekentoets telde in 2019 alleen voor de vwo-leerlingen mee voor de slaag- en zakregeling en voor de andere afdelingen niet. Het afschaffen van de landelijk verplichte rekentoets vraagt de herbezinning op dit beleid.

Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid is vastgelegd in het strategisch beleidsplan. Hierin is uitgewerkt dat de strategische doelen worden ingezet vanuit de kernteams. Door de inzet van het kernteam, waaraan alle teamleden hun bijdrage leveren, kan een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs gerealiseerd worden. Teamleden kunnen van en met elkaar leren. Dit vraagt om een professionele houding waarin de aandacht voor de eigen bekwaamheid en het ontwikkelen ervan centraal staat.

Er is oog voor elkaar. De school heeft speciaal oog voor startende docenten en biedt het begeleiding en ondersteuning. Medewerkers worden gestimuleerd zich te ontwikkelen door het ontwikkelen van een professionele leercultuur. Het OOP dient in samenstelling en omvang overeen te komen met de grootte en het gewenste takenpakket van de school.

1.3. ONDERWIJSKWALITEIT

Kwaliteitszorg is een systematisch, doelgericht, integraal en cyclisch proces. Het bewaken, op peil houden en verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs heeft onze voortdurende aandacht en sturing. Systematisch wil zeggen dat kwaliteitszorg een continu proces is, doelgericht betekent dat de activiteiten erop gericht zijn de kwaliteit van onderwijs voortdurend te verbeteren. Integraal en cyclisch betekent dat het over de hele school, volgens vaste agenda, is gedragen. In 2019 is er een kwaliteitbeleidsplan 2019-2023 opgesteld waarin deze activiteiten opgenomen zijn.

De aandacht voor kwaliteitszorg is verder uitgebreid door de inrichting van de kwaliteitszorg functie. Deze valt binnen het takenpakket van de nieuw aangestelde adviseur bestuur en directie. Binnen de school wordt bewust wording door het aanbieden van uitgebreidere data gestimuleerd.

Voor het begeleiden van leerlingen hebben we het leerlingvolgsysteem Magister en vanuit de eerste klassen tooling van RTTI-OMZA, waarmee we de prestaties en het welzijn van elke leerling kunnen registreren. Voor diepgaande analyse en rapportage maken we gebruik van Cum Laude. Deze rapportages worden periodiek besproken in bestuur en directie.

1.4. FINANCIËN

De financiële positie van het Emelwerda College vertoont een gezond beeld. Het jaar 2019 is, ondanks de daling van het aantal leerlingen, afgesloten met een positief saldo. Hierbij moet wel worden aangetekend dat dit vooral is veroorzaakt door eenmalige bekostiging. Zonder deze incidentele opbrengsten wordt wel duidelijk dat de resultaten steeds minder positief worden. In de komende jaren is het de uitdaging om de uitgaven en inkomsten in de juiste balans te houden en niet in een negatieve bedrijfsvoering te komen.

Doordat de afgelopen jaren goed is ingespeeld op de verwachtingen van leerlingenaantallen door bijvoorbeeld het inzetten van een flexibele schil in de formatie, is het mogelijk om de daling op te vangen. De positieve resultaten worden gereserveerd voor de financiële bijdrage die van de stichting wordt verwacht in de nieuwbouw en inrichting van het gebouw. Daarnaast is de verwachting dat de krimp doorzet wat ook een extra inzet van middelen zal vragen.

Binnen de school worden middelen niet vooraf toegewezen. Op basis van leerlingenaantallen wordt personele inzet toegedeeld. De verhouding tussen onderwijs en ondersteunend personeel is op basis van het formatieplan en wordt zodanig bepaald dat het bijdraagt aan de onderwijskwaliteit.

Een verdere toelichting op de financiële resultaten en positie wordt gegeven in hoofdstuk 5.

1.5. VERANTWOORDING SPECIFIEKE BEKOSTIGING

Prestatiebox

Alle scholen ontvangen via de Regeling Prestatiebox Voortgezet Onderwijs (VO) aanvullende middelen om invulling te geven aan de prioriteiten uit het Sectorakkoord VO. Scholen hebben de ruimte om binnen de landelijke prioriteiten van het Sectorakkoord VO en de Regeling Prestatiebox VO de Prestatiebox middelen naar eigen inzicht te besteden. In het Sectorakkoord VO is afgesproken dat scholen de school specifieke uitwerking en uitvoering van de gezamenlijke ambities vastleggen in hun schoolplan. Zo is de schoolontwikkeling in het kader van dit Sectorakkoord VO ingebed in de reguliere kwaliteitsontwikkeling van een school en wordt bij de bestaande systematiek aangesloten.

De monitoring van het sectorakkoord op schoolniveau doet op die manier recht aan de eigen keuzes en accenten van scholen. De beschikbare middelen uit de Prestatiebox worden jaarlijks verstrekt aan alle scholen op basis van een bedrag per leerling. Voor 2019 is het bedrag per leerling vastgesteld op € 315,50. Als peildatum wordt het aantal leerlingen genomen dat op 1 oktober van het voorafgaande jaar staat ingeschreven bij de school. Scholen leggen over de besteding van de middelen uit de Prestatiebox jaarlijks verantwoording af conform de reguliere systematiek van jaarrekening en jaarverslag.

Aanvullende bekostiging technisch vmbo

De overheid heeft extra gelden uitgetrokken voor het versterken van de positie van techniek op het vmbo als basis van het beroepsonderwijs. Dit geld komt beschikbaar in verschillende fases:

1. Aanloopfase. Er is voor de jaren 2018 en 2019 extra bekostiging beschikbaar gesteld voor de profielen PIE, BWI en M&T. Dit geld kan gebruikt worden voor de aanschaf van inventaris, inzetten van personeel, ontwikkelen van vakken, instroom van leerlingen en professionaliseren van leraren. Daarnaast is een bedrag beschikbaar gesteld wat besteed moet worden aan planvorming. Met dit geld moeten regionale partners (vmbo en mbo) plannen maken voor een kwalitatief hoogstaand en dekkend aanbod van technisch vmbo in de regio.
2. Transitiefase (2020-2023). In deze fase werken scholen aan de uitvoering van hun regionale plannen, waarbij gewerkt wordt aan een duurzaam aanbod van het techniekonderwijs. Het gaat daarbij niet alleen om de harde techniek, maar bijvoorbeeld ook om het integreren van techniek en technologie in de andere profielen en leerwegen in het vmbo.
3. Structurele fase (2024 en verder): duurzame verankering. In deze fase wordt de omslag naar een dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekonderwijs bestendigd. Het doel daarvan is dat het techniekonderwijs de middelen krijgt om innovatief te blijven en zich kan aanpassen aan de snelle ontwikkelingen in de techniek en de technologie.

In 2018 en 2019 zijn door het Emelwerda College de gelden uit de eerste fase ontvangen. Er is een plan geschreven over hoe de gelden de komende jaren worden ingezet. Dit gebeurt door aanschaf van middelen, aanpassing van de technieklokalen en het inzetten van meer personeel. Ook worden activiteiten ontwikkeld om meer kinderen te laten kiezen voor technisch onderwijs.

De activiteiten worden in het Vakcollege Noordoostpolder samen met Zuyderzee Lyceum uitgevoerd.

Vorbereidend op de transitiefase heeft Emelwerda College, samen met andere scholen in de regio en het bedrijfsleven een plan geschreven om het techniekonderwijs een boost te geven en een goede aansluiting met het MBO en de arbeidsmarkt te garanderen. Het plan is in 2019 goedgekeurd en in 2020 is begonnen met het uitvoeren door het inrichten van een projectgroep. In de loop van dit jaar zal met het uitvoeren van de activiteiten die in het plan beschreven zijn begonnen worden. Emelwerda College is penvoerder van dit project wat tot en met 2023 loopt.

1.6. TREASURY

Het treasurybeleid is gericht op het beheren van de middelen, zodanig dat de financiële risico's zo veel mogelijk worden beperkt tegen een zo hoog mogelijk rendement en zo laag mogelijke financieringskosten. Hierbij staat het primaire doelstelling van de school, het verlenen van onderwijs aan kinderen in het voorgezet onderwijs, voorop en dit dient altijd gebord te zijn.

De algemene doelstellingen van de treasuryfunctie is het waarborgen van de financiële continuïteit van de reorganisatie door:

- Het zorgen voor voldoende liquiditeit door de tijdige beschikbaarheid van de benodigde middelen tegen acceptabele condities op korte (één boekjaar) en lange termijn.
- Het minimaliseren van de kosten van het verkrijgen en houden van financiële middelen
- Het optimaliseren van het rendement van eventuele tijdelijk overtollige liquide financiële middelen
- Het beheersen van de financiële risico's die aan de financiële posities en geldstromen zijn verbonden.

Het treasurybeleid draagt bij aan het voldoen aan de wet- en regelgeving door:

- Het registreren van transacties in de administratie
- Een goede interne en externe informatievoorziening over de uitvoering van het treasurybeleid
- Het nakomen van wettelijke verplichtingen inzake bovenstaande
- Het schoolbestuur treedt niet op als bankier

In 2019 is er niet belegd in aandelen of andere beleggingen. De overtollige middelen zijn geparkeerd op rekeningen bij verschillende Nederlandse banken met tenminste een A-rating afgegeven door een van de gerenommeerde ratingsbureau 's. Met het oog op de wens om direct over de middelen te kunnen beschikken indien dit nodig zou blijken te zijn en de lage vergoeding voor het lang vastzetten van gelden zijn de gelden direct opvraagbaar.

Binnen de administratie wordt onderscheid gemaakt tussen de publieke en private gelden. Er is een bestemmingsreserve gevormd voor de private gelden. In deze bestemmingsreserve hebben zich dit jaar geen mutaties voorgedaan.

De verantwoording van de treasury-activiteiten vindt plaats in het Bestuursverslag. In 2019 zijn er geen wijzigingen geweest in het beleid ten aanzien van deze activiteiten zen opzichte van voorgaande jaren. Met het oog op de in de huidige economische omstandigheden zijn er geen voornemens het beleid aan te passen.

2. VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht (RvT) houdt integraal toezicht op het beleid van het College van Bestuur. De RvT vraagt verantwoording over het bereiken van doelstellingen van de organisatie aan het College van Bestuur (CvB) en verleent goedkeuring op besluiten van het CvB die in de statuten staan vermeld. De RvT legt op haar beurt verantwoording af over het eigen functioneren aan interne en externe belanghebbenden. Zij doet dit door het uitbrengen van een jaarverslag.

Personele unie

Met ingang van januari 2018 is, na een intensieve voorbereiding, de personele unie tussen het Emelwerda College en het Berechja College tot stand gekomen.

De personele unie is een vorm van samenwerking, waarin de Raden van Toezicht en de Colleges van Bestuur van de twee stichtingen dezelfde personele samenstelling hebben.

In deze situatie houdt iedere stichting het eigen bestuursnummer en werkgeversnummer, en iedere school het eigen brin-nummer. Het personeel blijft in dienst bij de eigen stichting en ook in financieel opzicht blijft elke stichting zelfstandig. De beide scholen blijven zelfstandig en houden dus de eigen naam.

De belangen van beide stichtingen worden hierdoor in de besluitvorming gewaarborgd.

Samenstelling van de Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit minimaal drie en maximaal zeven personen. In het verslagjaar bestond de Raad uit 7 personen. Drie leden van de Raad zijn benoemd op basis van een bindende voordracht vanuit MR, ouderraad en de gezamenlijke kerken in het voedingsgebied van de school. Bij de keuze en samenstelling van de RvT wordt er naar gestreefd zoveel mogelijk relevante achtergronden en expertise vertegenwoordigd te hebben.

De Raad heeft de volgende samenstelling:

Naam	Functie binnen de Raad	(neven) Functies
P. Reijenga	Voorzitter (tot oktober)	Voorzitter VVE Lid raad van toezicht Berechja College
M.A.C. Kasper de Kroon	Voorzitter (vanaf november)	Voorzitter raad van bestuur Koninklijke Visio Lid raad van toezicht Berechja College Voorzitter Raad van toezicht Chr. Hogeschool Windesheim, Zwolle Portefeuillehouder bekostiging en contractering en woordvoerder van de landelijke kerngroep Wonen&Zorg ActiZ organisatie voor zorgondernemers

F. Hoekstra	Lid	Bestuurslid Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij (KNHM) (deels bezoldigd) Voorzitter Kern met Pit (KNHM-Arcadis) afdeling Flevoland Lid comité aanbeveling van het Flevolands Travelling in Baroque Voorzitter stichting Het Goede Schip Voorzitter Stichting Sportverkiezingen Urk Commissie lid van Bedrijven Advies Noordoostpolder (BAN) Lid Rotary Emmeloord (secretaris) Lid Pioniers van de Toekomst Emmeloord Commissaris bij de Energie Coöperatie Noordoostpolder Organisator van duurzaamheid symposium NOP Lid van de Leader commissie (LAG) van de Provincie Flevoland Lid van de hoofdjury van de Flevopenning Lid Raad van Toezicht Berechja College
A. de Jong	Secretaris (tot oktober)	ROC De Friese Poort Voorzitter college van Kerkrentmeester PKN Gemeente Tollebeek Raad van Toezicht Berechja College
J. van Wieren	Lid	Adviseur Dyade Voorzitter Stichting Nabestaan Na Zelfdoding Friesland Lid suïcide preventieplatform Friesland Lid projectgroep begeleiding MRI onderzoek UMCG en RUG Voorzitter De Zonnebloem afdeling Flevoland Financieel adviseur/procuratiehouder St. Vliegkamp MH17 Lid projectgroep PG Emmeloord Lid raad van toezicht Berechja College
A.T. de Jong	Lid	Directeur/eigenaar Arjan de Jong beheer BV Vrijwilliger Flevo Boys Lid raad van toezicht Berechja College
E. Oost	Lid	Lid regiocomité Flevoland Podium Vrijwilliger Stichting Erfgoed Urk, betrokken bij de teruggave van de gestolen Urker schedels Lid raad van toezicht Berechja College
H. Vermeer	Lid	Lid raad van toezicht Berechja College

NB: Met het vertrek van de heer A. de Jong is een vacature ontstaan. Het gaat daarbij om een 'kwaliteitszetel' die ingevuld kan worden op voordracht van de kerken.

Werkwijze en jaaractiviteiten

De werkwijze van de inrichting van het toezicht is vastgelegd in het Reglement Raad van Toezicht Emelwerda College. De jaarkalender van de RvT geeft het ritme aan in het vergaderjaar van de RvT. De Raad kwam regulier zes keer bijeen. Daarnaast waren er bijeenkomsten over onderwijs en huisvesting.

Onderwerpen van de Raad van Toezicht in het verslagjaar 2019

Organisatie en bedrijfsvoering:

De Raad heeft de begroting 2020, het formatieplan 2019-2020 en het jaarverslag 2018 goedgekeurd en de vaststelling klasse indeling WNT getekend. Op grond van de periodieke managementrapportages, het intern toezichtkader van de RvT en het bestuurlijk toetsingskader houdt de Raad toezicht op de rechtmatige verwerving en aanwending van de middelen. Hiermee toetst de RvT de kwaliteit van het bestuurlijk handelen in het beleid, de besluiten en het functioneren van het College van bestuur.

Daarnaast werden de volgende onderwerpen besproken: werving nieuwe leden RvT (voorzitter en algemeen lid), bezoldiging Raad van Toezicht, Strategisch beleidsplan 2019-2025, jaarrekening 2017 Stichting Aandacht+, Treasurystatuut en het Benchmarkrapport boekjaar 2018.

Terugkerende onderwerpen op de agenda zijn: Stan van zaken Fricolore, Emelwerda College en Vakcollege en huisvesting.

Onderwijs en kwaliteit

- Voortgang Professionaliseringsplan/jaarplan 2018/2019
- Voortgang uitwerking ICT beleidsplan 2019-2023
- Projectplan versterkt technisch onderwijs
- Ontwikkeling leerlingenaantallen Vakcollege vanaf 2015
- Tussenrapportage 10-14 onderwijs (Tienercollege)
- Inspectie conceptrapportage vierjaarlijks onderzoek Stichting Aandacht+
- Concept schoolplan 2019-2023
- Kaderbrief Emelwerda College 2020
- Inhoudelijk verslag 2017 Stichting Aandacht.

Strategie en beleid

- Door middel van managementrapportages werd periodiek verslag gedaan
- Concept strategisch beleidsplan 2019-2023

Identiteit

- Onderwijsvisie naar aanleiding van studiedag 13 februari 2019
- Uitslag enquête leerlingen tevredenheid
- Uitslag enquête ouder tevredenheid

Samenwerking

- Concept rapport Inspectie "Onderzoek bestuur en samenwerkingsverband"

Huisvesting

- “Van onderwijsvisie naar huisvestingsvisie”
- Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen Noordoostpolder & Urk
- Leerlingenprognose 2020-2034 De Peppel, Vakcollege (Verus) en De Wilg (Verus)
- Leerlingenprognose en ruimtebehoefte voortgezet onderwijs 2019

Personeel

- CAO ontwikkeltijd
- Notitie OOP Emelwerda College februari 2019

Intern toezicht

- In de vergadering voor de zomervakantie is de jaarrekening en het bestuursverslag besproken en toegelicht door de externe accountant.
- Ook heeft deze verslag gedaan van de uitvoering van de accountantscontrole en het accountantsverslag besproken.

Scholing van de RvT

De RvT is zich bewust dat het goed is om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen rond toezicht en onderwijs. Het onderwerp is geagendeerd en in 2020 zal concreet en structureel invulling gegeven worden aan het onderwerp. Daarnaast houden de leden van de RvT zich op de hoogte via nieuwsbrieven en publicaties van organisaties van toezichthouders.

Gesprekken met geledingen en stakeholders

De RvT wil zich breed informeren over het functioneren van het Emelwerda College o.a. door periodiek gesprekken te voeren met alle geledingen in de school en stakeholders rondom het Emelwerda College. Daartoe wordt jaarlijks een schema opgesteld met een planning voor de te voeren gesprekken. Met de medezeggenschapsraad (MR) wordt jaarlijks regulier een aantal gesprekken gehouden. Op deze manier vergroot de RvT de kennis van de organisatie en draagt daarmee bij aan de kwaliteit van haar functioneren en de zogenaamde horizontale verantwoording.

Code Goed Bestuur

De Raad van Toezicht verricht haar werkzaamheden binnen de wettelijke kaders waaronder de WNT en de Code Goed Onderwijsbestuur. De Code Goed Bestuur die in 2015 door de VO-raad herijkt is en opnieuw vastgesteld, wordt door de RvT onderschreven. De RvT hanteert deze code als uitgangspunt voor zijn handelen en wijkt daarvan niet af.

Een van de aandachtspunten is het bewaken van belangenverstremming van de toezichthouders en bestuurder. Behalve bij Berecha College, vervullen bestuurder en toezichthouders niet bij andere onderwijsinstellingen een bestuurs- of toezichthoudersfunctie. In 2019 hebben zich geen situaties van tegenstrijdig belang voorgedaan.

Evaluatie

De RvT evalueert onderling ieder jaar de strategie en het beleid van het uitvoerend bestuur zoals vermeld in het Reglement Raad van Toezicht Emelwerda College.

De zelfevaluatie van de RvT in het verslagjaar heeft plaatsgevonden in een bijeenkomst waarbij de leden aan de hand van vragen gediscussieerd en gereflecteerd hebben op het eigen handelen. Afspraken zijn daarbij gemaakt over speerpunten van beleid.

Werkgeverschap

De RvT is verantwoordelijk voor het werkgeverschap van het bestuur. Zij voert daartoe regelmatig gesprekken met het bestuur conform de inhoud van de betreffende artikelen in het Reglement Raad van Toezicht Emelwerda College.

Aanstellen accountant

In 2017 is een onderzoek geweest naar de dienstverlening van de accountant. Naar aanleiding van dit onderzoek is Van Ree Accountants opnieuw benoemd als externe accountant. Het voornemen is om 4-jaarlijks te evalueren. De eerst volgende evaluatie zal in 2020 plaatsvinden.

Kosten

De kosten van de Raad van Toezicht over 2019 bedragen:

Kosten	Bedrag
Vergoedingen	15.439
Vergaderkosten	975
Werving	936
Advisering	0
Totaal	17.350

Namens de Raad van Toezicht,

M. Kasper De Kroon, voorzitter

3. VISIE EN BESTURING

Het Emelwerda College wil een leef- leer- en werkgemeenschap zijn waarbinnen leerlingen en medewerkers zich gekend weten. De leerlingen met hun talenten worden optimaal begeleid bij hun groei naar zelfstandig denkende en bekwame mensen die zich verantwoordelijk voelen voor hun omgeving. Het motto van de school is: “Samen ontwikkelen wij jouw talenten”.

3.1. VISIE

Missie en visie

Bij het ontwikkelen van talenten worden leerlingen geaccepteerd zoals ze zijn. Met hun verschillen in achtergrond en begaafdheid. De minderbegaafde leerling krijgt meer aandacht en de meerbegaafde leerling geven wij, als Begaafdheidsprofielschool, meer uitdaging. Het omgaan met verschillen tussen leerlingen is het uitgangspunt bij onze dagelijkse onderwijskundige arbeid. Als school willen wij aansluiten bij de onderwijskundige praktijk van het basisonderwijs en voorbereiden op het onderwijs dat onze leerlingen gaan volgen, nadat zij hun diploma hebben behaald. Dit alles in een uitdagende leeromgeving met moderne hulpmiddelen, waarbij iemand actief leert en in toenemende mate zelfstandig werkt.

Kernactiviteiten

De kernactiviteiten bestaan uit het geven van onderwijs aan kinderen in de leeftijd van 12 tot en met 18 jaar. Dit gebeurt op het niveau van vmbo, mavo, havo en vwo. Op het vmbo worden de profielen “bouwen-wonen en inrichten” (bwi), “produceren installeren en energie” (pie), “economie en ondernemen” (e&o) en “zorg en welzijn” (z&w) aangeboden. Daarnaast heeft de school een licentie voor leerweg ondersteunend onderwijs (lwoo).

Het onderwijs wordt gegeven vanuit 3 locaties in Emmeloord: De Es, De Wilg en De Peppel. Elke locatie heeft zijn eigen onderwijsniveau. Aan De Es is het Vakcollege Noordoostpolder gevestigd, De Wilg huisvest de mavo en De Peppel de havo en vwo leerlingen. Vanaf 2018 zijn er ook leerlingen ingeschreven op een vierde locatie (o2JG06) aan de Waaiershoek op Urk, dit betreft een derde klas havo.

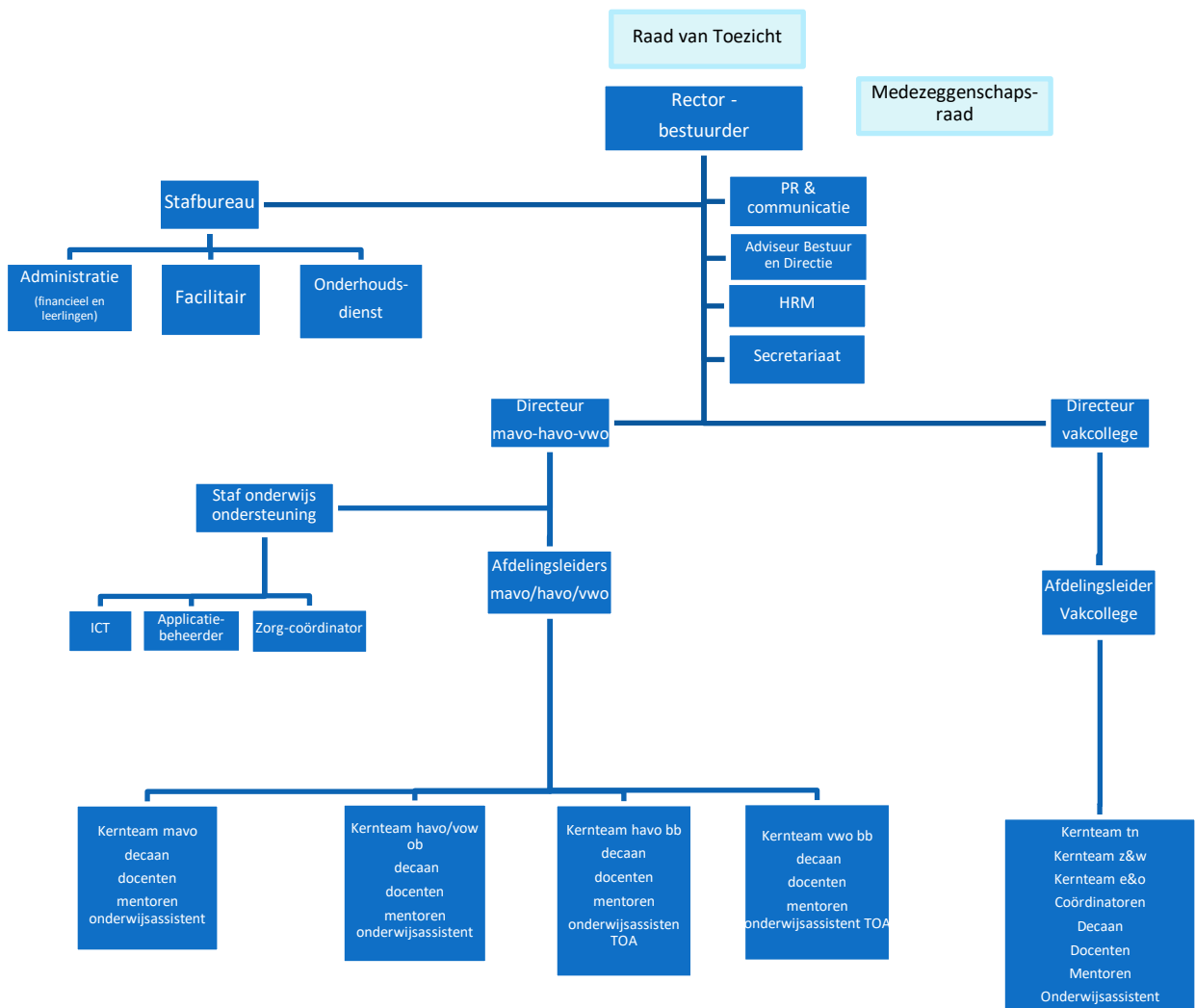
Uitgaande van de doelstellingen: het handhaven van levensvatbaar christelijk voortgezet onderwijs in de regio Noordoostpolder en het handhaven van een breed onderwijsaanbod, werkt de school sinds 1 mei 2015 nauw samen met het Berechja College uit Urk waarmee vanaf 1 januari 2018 een personele unie is gevormd. In het Vakcollege Noordoostpolder wordt samengewerkt met het Zuyderzee Lyceum om zo het vmbo-onderwijs voor de Noordoostpolder te borgen.

Beleid

Het beleid voor deze periode vloeit voort uit het Strategisch Beleidsplan en het Schoolplan. Beide plannen zijn in 2019 herijkt. In het jaarverslag legt de school verantwoording af over de resultaten van het beleid aan de ouders en de leerlingen. Tevens dient het als beleidsinstrument voor de school ten behoeve van het ontwikkelen van de inhoud en de organisatie van het onderwijsproces.

3.2. ORGANISATIESTRUCTUUR

Het organogram van Emelwerda heeft de volgende indeling:



3.3. GOVERNANCE

Algemeen

Als basis voor goed bestuur van de Stichting wordt aangesloten bij de 'Code Goed Onderwijsbestuur in het Voortgezet Onderwijs' (hierna de Code) die is opgesteld door de VO-raad. In deze Code worden de uitgangspunten beschreven die besturen in het voortgezet onderwijs dienen te hanteren om te laten zien dat zij op een maatschappelijk correcte wijze invulling geven aan hun verantwoordelijkheid. Goed bestuur betekent ter zake kundig en juist moreel gedrag van bestuurders, intern toezichthouders en allen die bij de governance in het voortgezet onderwijs betrokken zijn. De Code bevat richtlijnen ten aanzien van het bestuur, interne toezicht, de horizontale dialoog en de externe accountant. In navolging van de Code zijn het jaarverslag, de klachtenregeling en de klokkenluidersregeling gepubliceerd op de website. Voor de code geldt het "pas toe of leg uit"-principe. In dit kader zijn geen afwijkingen van de Code te melden.

Governance structuur

Het Emelwerda College gaat sinds 1 januari 2011 uit van een stichting met de naam: "Stichting voor Voortgezet Onderwijs op Protestants Christelijke Grondslag voor de Noordoostpolder en omgeving". De stichting heeft een Raad van Toezicht, die uit minimaal vijf en maximaal zeven personen bestaat en toeziet op het door het Bestuur gevoerde beleid. Het College van Bestuur bestaat uit één persoon, de rector-bestuurder. De huidige raad bestaat uit 7 personen die elk vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid hun kennis en kunde inbrengen. In hoofdstuk 2 doet de Raad van Toezicht verslag over de uitgevoerde activiteiten.

De school wordt bestuurd door de rector-bestuurder, A. Leijenaar. Naast deze functie vervult hij de volgende nevenfuncties:

- voorzitter Fricolore Scholengroep
- vice-voorzitter Stichting Mercatus te Noordoostpolder.

De dagelijkse leiding van het onderwijs is in handen van de directeur mavo-havo-vwo en de directeur Vakcollege Noordoostpolder. De verschillende afdelingen worden aangestuurd door de afdelingsleiders die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse leiding van hun afdeling. De afdelingen vallen samen met de kernteams. De school heeft vijf kernteams: vmbo-basis/kader, mavo, havo/vwo onderbouw (klas 1 en 2), havo bovenbouw en vwo bovenbouw.

Ter ondersteuning is er een stafdeling waarin de afdelingen financiën, P&O, ICT, kwaliteitszorg, leerling administratie en facilitair zijn ondergebracht. De stafafdeling wordt aangestuurd door het hoofd bedrijfsvoering. Daarnaast is er in 2019, ter ondersteuning een adviseur bestuur en directie aangesteld

De school kent een medezeggenschapsraad waarin vertegenwoordigers van ouders en leerlingen zijn gekozen. Het personeel is vertegenwoordigd door de PMR. Samen vormen deze geledingen de MR.

In 2019 hebben zich hierin geen wijzigingen voorgedaan.

Horizontale verantwoording

Het Emelwerda College hecht waarde aan goede contacten met haar omgeving. In lijn met de Code onderscheiden wij 3 groepen stakeholders:

- Ouders en leerlingen. Zij hebben als eerste belang bij de school. De dialoog met de ouders en leerlingen wordt gevoerd via klassenvertegenwoordigers, klankbordgroepen en de Medezeggenschapsraad (MR).
- Personeel. Het personeel is vertegenwoordigd in de Medezeggenschapsraad.
- Externe stakeholders. Overige groepen en personen die direct belang hebben bij de activiteiten van de school. De dialoog wordt gevoerd via de algemene communicatiemiddelen en gespreksgroepen.

Het jaarverslag en de begroting worden met de personeels- en oudergeleding van de MR besproken. Waar relevant wordt tevens de leerling-geleding van de MR betrokken.

Door middel van de website www.scholenopdekaart.nl legt de school verantwoording af aan in principe elke inwoner van Nederland. De website geeft informatie over de personeelssituatie, de kwaliteitszorg, de onderwijsresultaten, de onderwijstijd en de tevredenheidsonderzoeken. Op de website van de inspectie van het onderwijs zijn de opbrengstenkaarten en de inspectierapporten betreffende de school te vinden.

3.4. KLACHTEN

In het verslagjaar is een enkele klacht ingediend. Op basis van de klachtenregeling zijn deze intern afgehandeld en hebben niet geleid tot een verdere behandeling van de klacht door de onafhankelijke klachtencommissie.

3.5. SAMENWERKING

Op onderwijskundig gebied werkt het Emelwerda College samen met het Zuyderzee Lyceum en het Vakcollege Noordoostpolder en Stichting Aandacht+ in het kader van passend onderwijs. Wat betreft de havo wordt er samengewerkt met het Berechja College.

In 2018 is het Tienercollege Noordoostpolder opgericht. Samen met Aves geeft het Emelwerda College hier vorm aan het 10-14 onderwijs in de regio.

Zuyderzee Lyceum

De besturen van het Emelwerda College en het Zuyderzee Lyceum zijn een duurzame samenwerking aangegaan in de beroepsgerichte afdelingen van het vmbo. Vanaf 1 augustus 2015 is het Vakcollege Noordoostpolder gestart in gebouw De Es.

Het doel van de samenwerking is het aanbod van beroepsgerichte leerwegen in de regio te versterken, de doorlopende leerlijn vmbo en mbo op elkaar af te stemmen en elkaars kennis te benutten. Hiervan afgeleide doelen zijn het bieden van meer kansen voor leerlingen om het vervolgonderwijs met een gunstig resultaat te volgen en doelmatiger gebruik te maken van onderwijsvoorzieningen. Het bieden van maatwerk is gemakkelijker wanneer een school meerdere richtingen en mogelijkheden kan aanbieden. Hiervoor is een bepaalde schoolgrootte noodzakelijk. Kleinere scholen hebben minder (financiële en personele) mogelijkheden om in een breed onderwijspalet te voorzien. Om deze uitdagingen beter aan te kunnen gaan is besloten tot samenwerking waarbij de leerlingen en het personeel wel bij de eigen school ingeschreven blijven.

De identiteit van de scholen is een thema waar op zorgvuldige wijze aandacht aan is besteed, zodat betrokkenen van beide scholen, leerlingen, ouders en medewerkers, zich herkennen in de identiteit van de samenwerking.

Het Vakcollege Noordoostpolder is een duurzame samenwerking aan gegaan met ROC Friese Poort (afdeling techniek) en de acht grootste maakbedrijven in de gemeente Noordoostpolder. Binnen dit overleg Binden, Boeien, Borgen wordt gesproken over de afstemming van de doorlopende lijn vmbo → mbo → bedrijven.

Stichting Aandacht+

De Stichting Aandacht+ is in 1989 ontstaan als regionaal Samenwerkingsverband Noordoostpolder en Urk. De directeuren van de deelnemende scholen vormen het bestuur van de stichting. De stichting heeft een directeur in dienst, die de dagelijkse leiding heeft.

Er is regelmatig overleg tussen de verschillende deelnemers in het samenwerkingsverband. Er zijn geen wijzigingen geweest in de samenwerking. Voor de komende jaren zal de samenwerking op dezelfde manier worden voortgezet.

Berechja College

De samenwerking met het Berechja College komt, naast de ondersteunende diensten, tot uiting in de havo-afdeling. Leerlingen volgen de eerste 2 jaren onderwijs op havo-niveau op het Berechja College en vanaf leerjaar 3 op het Emelwerda College. Het Emelwerda College heeft hiervoor een dependance op het Berechja College. Leerlingen in leerjaar 3 havo kunnen dan kiezen of ze het onderwijs op Urk of in Emmeloord willen volgen.

Aves

Aves is een samenwerkingsstichting die scholen voor primair onderwijs bestuurt en verbindt in de gemeenten Noordoostpolder, Kampen en Steenwijk.

Het 10-14 onderwijs van het Tienercollege is in 2018-2019 begonnen in haar eerste onderwijsjaar met één groep leerlingen in de leeftijd van groep 7 en 8 op het Tienercollege Noordoostpolder, gesitueerd in het Emelwerda College. In 2019 is een 2^e groep gestart en uitgebreid met leerjaar 1 van het VO.

4. RISICOMANAGEMENT

Binnen elke organisatie is er sprake van risico's. Een risico in bedrijfseconomische zin is een mogelijke ontwikkeling in de toekomst die van invloed is op de bedrijfsvoering en zelfs de continuïteit van de organisatie kan bedreigen, waarbij sprake is van een tijdelijk of permanent nadelig effect op de financiële huishouding.

Risico's dienen te worden onderkend en gemanaged anders loopt de school het gevaar door onverwachte ontwikkelingen te worden overvallen. Het zich indekken tegen risico's vereist dat maatregelen worden getroffen die het voorzieningenniveau, de kwaliteit en de continuïteit tenminste veilig stellen.

Dit gebeurt door middel van het vormen van:

- een algemene reserve als financieel weerstandsvermogen voor algemene risico's en fluctuaties
- bestemmingsreserves voor noodzakelijke investeringen, innovaties en verplichtingen
- voorzieningen voor specifieke risico's, kostenegalisatie (onderhoud, bapo, spaarverlof en persoonlijk budget)

Het weerstandsvermogen, de kapitalisatiefactor en de solvabiliteit zijn belangrijke indicaties om vast te stellen of de school de risico's financieel kan opvangen.

4.1. INTERNE BEHEERSING VAN RISICO'S

Het proces van risicomanagement bestaat in hoofdlijnen uit het identificeren van de risico's, waarna het bestuur een keuze maakt in de mate waarop een risico wordt afgedekt. Hierbij is bepalend in hoeverre de organisatie het risico kan beïnvloeden en wat het effect is in het geval het risico optreedt. Vanuit de planning en control-cyclus worden afwijkingen gesignaleerd waarop het bestuur actie onderneemt. De planning en control-cyclus is mede geborgd in het Handboek Administratieve Organisatie en maatregelen van Interne Controle.

Op hoofdlijnen bestaat de cyclus uit het periodiek rapporteren aan het Bestuur. Deze rapportages worden intern besproken en toegelicht. Als daaruit blijkt dat afwijkingen ontstaan zet het Bestuur de nodige acties uit binnen de organisatie. Het Bestuur bespreekt de resultaten met de toezichthouders.

4.2. BELANGRIJKSTE RISICO'S

Hierna volgt een beschrijving van de belangrijkste risico's die binnen Emelwerda College worden onderkend en welke maatregelen zijn genomen om deze te beheersen.

Fluctuaties in leerlingenaantallen

De grootste risicofactor binnen het onderwijs is de leerlingenpopulatie. De inkomsten zijn geheel afhankelijk van het aantal leerlingen. Dit geldt zowel voor de bekostiging van personeel als voor de bekostiging van gebouwen. Het is dus belangrijk inzicht te hebben in de leerlingenprognose. Echter het maken van een betrouwbare prognose is complex doordat zich grote schommelingen in het belangstellingspercentage kunnen voordoen. In het recente verleden was het percentage, door de schoolkeuze op grond van levensbeschouwing, veel stabielier.

Het leerlingenaantal van het Emelwerda College stagneert als gevolg van demografische omstandigheden. De bevolkingsontwikkeling in het voedingsgebied van de school laat voor de komende jaren een verdere afname zien. Om deze ontwikkelingen te volgen worden de demografische onderzoeken van externe partijen vergeleken met eigen uitgevoerde prognoses. Daarnaast wordt volgend jaar gestart met een Tienercollege Noordoostpolder. Samen met andere innovatieve onderwijsconcepten worden manieren gezocht om het aantal leerlingen te vergroten.

Onzekerheden aangaande de bekostiging

De school is financieel geheel afhankelijk van één subsidiegever: de Rijksoverheid. De overheid stelt een lumpsum beschikbaar om daaruit de kosten te betalen. De overheid heeft aangegeven over te gaan naar een vereenvoudigde systematiek voor de bekostiging van het voortgezet onderwijs. Eerste doorrekeningen laten een negatief effect voor het Emelwerda zien.

Een ander risico is het voorgenomen beleid betreffende de zorgleerling. Met de invoering van passend onderwijs en de overheveling van de LWOO-bekostiging naar het samenwerkingsverband streeft het ministerie o.a. naar het opheffen van de open-eind-financiering. Het open-eind komt dan in feite bij de scholen te liggen. De regio kent op dit moment een te groot aandeel van het speciaal onderwijs ten opzichte van de landelijke cijfers. Bij ongewijzigd beleid zal dit op termijn tot financiële problemen voor de school leiden. Er is een beleid ingezet om het leerlingenaantal van het speciaal onderwijs geleidelijk aan te verminderen.

Deze factoren zijn voor een individuele school lastig te beïnvloeden. Door deel te nemen in branche organisaties en verschillende bijeenkomsten te bezoeken worden de ontwikkelingen gevolgd.

Personele risico's

De kosten van vervanging wegens ziekte komen voor rekening van de school. Dit geldt tevens voor de kosten van re-integratie (supervisie, bedrijfsmaatschappelijk werk, coaching e.d.).

De werkloosheidsuitkeringen komen voor 25% voor rekening van de school. De overige 75% wordt verevend over alle scholen en dit bedrag wordt bij elke school op de lumpsum in mindering gebracht. Om financiële risico's zoveel mogelijk af te dekken maakt de school steeds meer gebruik van payroll-constructies bij het in dienst nemen van vervangers en het in dienst nemen van nieuwe docenten. In de meerjarenraming is met de te verwachten kosten van werkloosheid en meerkosten van payroll-constructies rekening gehouden. In het verslagjaar is het aantal betaalde werkloosheidsuitkeringen klein.

Het grote saldo aan verlofuren (bapo-spaarsaldo, verlofuren OOP, spaarverlofsaldo) vormt ook een risico. De betaling van gedane werkzaamheden wordt verschoven naar de toekomst, waardoor een te rooskleurig beeld in het heden kan ontstaan. Het saldo moeten jaarlijks aangepast worden aan de veranderingen met betrekking tot het salaris. In de toekomst bestaat het risico dat er te weinig liquiditeiten zijn om het saldo uit te kunnen betalen. Er is een beleid ingezet om het saldo geleidelijk aan te verminderen.

Gevolgen van het toezicht

Scholen staan onder toezicht van de inspectie van het onderwijs. Als scholen gedurende langere tijd slecht presteren kan de minister, op basis van de oordelen van de inspectie, besluiten de onderwijslicentie van een afdeling of de onderwijslicenties van de gehele school af te nemen. Dit betekent gedeeltelijke of gehele sluiting van de school. De verwachting is niet dat dit risico zich op korte termijn voor zal doen.

Onderhoudssituatie gebouwen

Het schoolbestuur is economisch eigenaar van de onderwijsgebouwen. Daar de gebouwen met overheidsgeld zijn betaald is het economisch claimrecht van toepassing. Het claimrecht houdt in dat, bij beëindiging van het onderwijs in een schoolgebouw, het betreffende schoolgebouw 'om niet' terugvalt aan de gemeente. Bij het einde van het onderwijsgebruik moet een staat van onderhoud worden opgesteld. Op basis van de staat van onderhoud wordt vastgesteld welke onderhoudsactiviteiten nog moeten worden uitgevoerd. In principe is het de verantwoordelijkheid van het schoolbestuur om de opdracht voor het uitvoeren van het onderhoud te verstrekken. Het onderhoud is in principe voor rekening van de school.

De laatste jaren is de vergoeding voor materiële zaken achtergebleven bij de kostenontwikkeling. Dit heeft geresulteerd in achterstand in de onderhoudssituatie bij veel scholen in Nederland. In het bijzonder scholen die ruim (door te weinig leerlingen) in de schoolgebouwen zitten, hebben het moeilijk, daar de bekostiging gebaseerd is op leerlingenaantallen en niet op vierkante meters. Het Emelwerda College heeft verhoudingsgewijs veel vierkante meters en er is sprake van extra onderhoud (in het bijzonder het gebouw De Wilg). Er is een onderhoudsplan gemaakt voor de komende jaren.

In februari 2018 heeft de gemeenteraad ingestemd met de bouw van een campus waarin zowel het Emelwerda College als het Zuyderzee Lyceum nieuwe huisvesting kunnen realiseren.

4.3. RISICOPROFIEL

De risico's zijn samengevat en gewaardeerd als volgt:

Risico	Impact	Beheersmaatregel
Fluctuaties in leerlingenaantallen	Hoog	Inzetten op onderwijsontwikkelingen
Onzekerheden aangaande de bekostiging	Gemiddeld	Prognoses en informatie
Personele risico's	Hoog	Flexibele schil
Gevolgen van het toezicht	Gemiddeld	Kwaliteitszorgkalender
Onderhoudssituatie gebouwen	Gemiddeld	Meerjarenonderhoudsplan

5. BEDRIJFSVOERING

5.1. ONDERWIJS

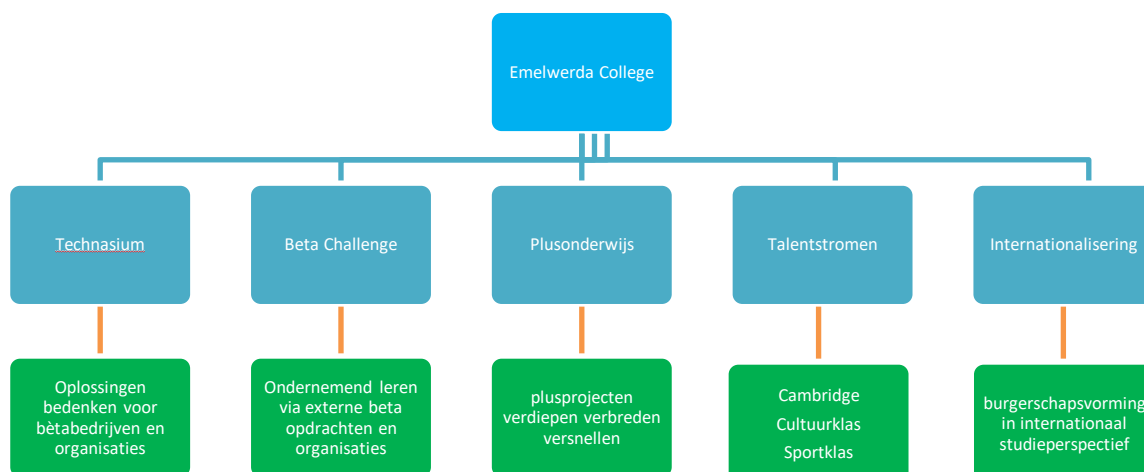
5.1.1. ONDERWIJSONTWIKKELINGEN

Algemeen

Het omgaan met verschillen tussen leerlingen is het uitgangspunt bij de dagelijkse onderwijskundige arbeid. Het Emelwerda College wil aansluiten bij de onderwijskundige praktijk van het basisonderwijs en voorbereiden op het onderwijs dat leerlingen gaan volgen, nadat zij op het Emelwerda hun diploma hebben behaald. “Samen ontwikkelen we jouw talenten” is het streven. Vanuit deze visie worden veel mogelijkheden tot ontwikkeling aangeboden. Het Emelwerda College voert de predcaten Technasium-school, Bèta Challenge-school, Begaafdheidsprofielschool, Ambassador School en Cambridge ESOL Exam Preparation Centre. Stimuleren van leren onderzoeken, ontwerpen, ondernemen en jezelf ontwikkelen in internationaal perspectief is in de onderwijsvisie van het Emelwerda College van belang. Dit alles in een uitdagende leeromgeving met moderne hulpmiddelen, waarbij actief wordt geleerd en in toenemende mate zelfstandig wordt gewerkt

Begaafde VWO-leerlingen hebben de mogelijkheid tot verdieping, verbreding en versnelling van hun leertrajecten in het Plusonderwijs. In het havo en vwo wordt Cambridge-Engels aangeboden en Spaans als module. Havo- en mavoleerlingen werken via het vak internationalisering aan wereldburgerschap en doen mee aan internationale uitwisselingen.

Figuur 3 geeft deze onderwijsconcepten op het Emelwerda College schematisch weer.



Figuur 3 Onderwijsconcepten op het Emelwerda College

In 2018 is begonnen met een pilot m.b.t. het gebruik nemen van laptops in de brugklassen. Door deze inzet heeft het blended learning een impuls gekregen en in 2019 is de pilot omgezet in beleid. Vanaf dit jaar zullen alle brugklassen via het “bring your own” principe gebruik maken van laptops in het onderwijs. Dit ondersteunt het leerproces ,maakt het inzichtelijk en adaptief onderwijs mogelijk (onderwijs op maat). Dit gebeurt door formatief evalueren, met behulp van het instrument RTTI-OMZA.

Formatief evalueren

Een nieuwe didactische aanpak die het Emelwerda College voor ogen heeft, wordt formatief evalueren genoemd. Docenten geven minder tussentijdse summatieve toetsen om te beoordelen wat hun leerlingen begrijpen, maar werken met leerdoelen.

Ook is het Emelwerda College gaan werken met het programma RTTI-OMZA. Om in het eigen leerproces van de leerlingen de cognitieve indicatoren scherp en transparant te krijgen, gebruikt het Emelwerda College de methode RTTI om leren verder te ontwikkelen. De letters RTTI geven vier niveaus van leren aan, die een effectief leerproces ondersteunen: Reproductie, Training, Transfer en Inzicht & Innovatie.

Om de persoonsvorming van leerlingen te ondersteunen, gebruikt het Emelwerda College parallel aan RTTI de methode OMZA: Organisatie, Meedoen, Zelfvertrouwen en Autonomie. Gedragsindicatoren waar het bij effectief leren om gaat.

De resultaten van de summatieve toets dienen te worden ingevoerd in het RTTI-OMZA-programma. Hiermee krijgen leerlingen en docenten niet alleen inzicht in de cognitieve indicatoren (RTTI), maar ook in de gedragsindicatoren (OMZA), waardoor de docent de toets kan gebruiken om leerinterventies te vergroten en het leerproces van leerlingen verder te ontwikkelen.

Cambridge Engels

Onze samenleving krijgt steeds meer een internationaal karakter. Er wonen, werken en leven in Nederland mensen met uiteenlopende achtergronden en nationaliteiten. De wereld houdt niet op bij de grens, studeren en werken in het buitenland wordt steeds gewoner. Het aantal Engelstalige vervolgoopleidingen in Nederland neemt in hoog tempo toe. Veel vervolgoopleidingen werken met boeken in de Engelse taal. Ook komen er steeds meer Engelstalige opleidingen op hbo- en universitair niveau.

Om onze leerlingen goed voor te bereiden wordt een talentstroom Cambridge Engels aangeboden. Leerlingen van het havo en vwo kunnen tot en met het voor-examenjaar kiezen voor deze talentstroom. Als exam preparation Center van het Cambridge-programma kunnen leerlingen examen doen voor het First Certificate English (FCE) en Cambridge English Advanced (CAE). Dit is een officieel diploma vanuit de British Council.

Onderwijsvisie excellente leerlingen: Meer kunnen, meer willen, meer doen.

Hoog- en meerbegaafde leerlingen zijn de plusleerlingen op school. Zij krijgen extra ontplooiingsmogelijkheden aangeboden. In zowel onder- als bovenbouw bestaat de mogelijkheid voor plusleerlingen om enkele reguliere lessen per week over te slaan en in de vrijkomende tijd te werken aan een zelfgekozen project onder begeleiding van een pluscoach. Leerlingen volgen extra vakken, nemen deel aan masterclasses en Olympiaden en andere wedstrijden (Bizzkids), of zijn tutor van een leerling die extra begeleiding bij een bepaald vak nodig heeft. Wie kan en wil versnellen krijgt daarvoor de ruimte in een plustraject op maat.

Tweede Fase

De tweede fase, of wel de bovenbouw havo en vwo, biedt alle profielen en daarbij horende vakken. Het onderwijsaanbod is verbreed met vakken zoals Spaans, wiskunde D, maatschappijwetenschappen, muziek, bewegen sport en maatschappij (bsm).

Gymnasium

Vanaf klas 2 kan de vwo-leerling kiezen voor het gymnasium wat een verdieping in taal en cultuur betekent en afgesloten wordt in klas 6 met een gymnasiumdiploma. Men zegt wel dat de klassieke oudheid de bakermat van onze beschaving is. Overal om ons heen zijn sporen van de Romeinen en Grieken terug te vinden: woorden in onze taal, gebruiken als onze kalender, gebouwen met een klassieke uitstraling, spreekwoorden en uitdrukkingen die teruggaan op verhalen over beroemde Grieken. Op bijna alle gebieden van cultuur en wetenschap is de invloed van de klassieke cultuur groot. Latijn en Grieks zijn talen waarbij een leerling gedwongen wordt om heel precies te kijken wat er nu eigenlijk staat. Met het leren vertalen van Latijnse en Griekse teksten wordt o.a. de vaardigheid ontwikkeld om ingewikkelde problemen op te lossen. De kennis van deze klassieke talen heeft een positief effect op het begrip van de Nederlandse taal en andere vreemde talen.

Technasium

In de uitdagende leeromgeving van het Technasium met een uitdagend pedagogisch klimaat staan onderzoeken en ontwerpen centraal. Leerlingen en docenten werken modulair aan betekenisvolle, externe opdrachten in een daarvoor ingerichte ruimte met toepassing van digitale mogelijkheden. In de Meesterproef van het Technasium worden examenleerlingen ondersteund, begeleid en beoordeeld door een expertbegeleider vanuit het hoger of wetenschappelijk onderwijs.

Samen met het Technasiumnetwerk Flevoland heeft het Emelwerda College convenanten afgesloten met Hogeschool Windesheim, de Aeres Hogeschool en de Hogeschool van Amsterdam.

Bèta Challenge programma

Het Bèta Challenge Programma is speciaal ontwikkeld voor ondernemende mavo-leerlingen. Leerlingen die werken met hun hoofd, hart en handen. In een uitdagende leeromgeving werken zij aan externe opdrachten vanuit bedrijven, instellingen en overheid. Ze leren via de opdrachten en projecten hoe ze creatief kunnen ontwerpen, technologie kunnen bedenken voor verkeer en transport, of bijvoorbeeld robotica voor het menselijk lichaam. Ze ontdekken de wetenschap en de wereld van voeding, gezondheid en handel. Met het ontwikkelen van de vaardigheden voor de 21e eeuw leren zij voor onze wereld van morgen.

Burgerschapsvorming/Maatschappelijke stage/Maatschappelijke Diensttijd

De school heeft een beleidsnotitie over burgerschapsvorming en sociale integratie geschreven. In deze notitie, maar ook in een separate notitie, is de maatschappelijke stage opgenomen. De maatschappelijke stage zal vervangen worden door de maatschappelijke diensttijd in het schoolprogramma. Wij willen daarmee de volgende doelen bereiken:

- Het bevorderen van een bredere kennismaking met de samenleving.
- Het bevorderen van het bewustzijn bij leerlingen en medewerkers dat vrijwillige inzet in de samenleving noodzakelijk en zinvol is.
- Het bevorderen van maatschappelijke betrokkenheid en sociale vaardigheden, bewustwording van de eigen invloed op de maatschappij en de eigen verantwoordelijkheid daarvoor.
- Het ontwikkelen van samenwerken, zelfstandig werken en zelfontplooiing als belangrijke competenties, zowel voor school maar ook later in de maatschappij.

Internationalisering

Internationalisering is een project met als doel het stimuleren van leren onderzoeken, ontwerpen, ondernemen en jezelf ontwikkelen in internationaal perspectief. Dit komt tot uitdrukking door de voertaal Engels tijdens de uitwisseling. In de projecten staan samenwerken presenteren en andere algemene vaardigheden centraal.

Naast het bovengenoemd doel heeft het project, door de versterking van de vakken geschiedenis, economie en aardrijkskunde, ook een sterke kenniscomponent gekregen. Internationalisering wordt als volgt geconcretiseerd:

- E-mailcontact met leerlingen in het buitenland.
- Werken in een digitale omgeving met buitenlandse leerlingen aan projecten.
- Uitwisselingsprojecten.
- Werkweken in het buitenland.

In 2019 zijn verschillende uitwisselingen geweest met buitenlandse scholen. Deze zijn door de leerlingen voorbereid op school en in dat kader zijn contacten onderhouden. De ervaringen van leerlingen en de contacten die worden opgebouwd zijn waardevol en willen ook in de toekomst doorgezet en mogelijk uitgebreid worden. Wij verwachten dat we ook de komende jaren deze activiteit op dezelfde manier kunnen uitvoeren.

Samenvattend voert het Emelwerda College de prediaten Technasium-school, Bèta Challenge-school, Begaafdheidsprofielschool, Ambassador School en Cambridge ESOL Exam Preparation Centre. Stimuleren van leren onderzoeken, ontwerpen, ondernemen en jezelf ontwikkelen in internationaal perspectief is in de onderwijsvisie van het Emelwerda College van belang.

Toekomst

Onderwijs is dynamisch en ontwikkelingen dienen daarom niet stil te blijven staan maar een on-going proces te zijn. Op korte termijn richt Emelwerda zich op het borgen van gedegen onderwijs wat voldoet aan de gevraagde kwaliteitstandaarden. In 2019 zijn de doelstellingen in het strategisch beleidsplan vastgelegd.

5.1.2. ONDERZOEK

Naast de activiteiten die al plaatsvinden in de ontwikkeling van andere onderwijsmethoden en -typen, worden geen onderzoekswerkzaamheden verricht. Er zijn op dit moment geen voornemens om aanvullende activiteiten op dit terrein te ontwikkelen maar de school blijft de veranderingen in de samenleving volgen. In de toekomst kunnen die leiden tot aanvullend beleid op dit gebied.

5.1.3. ONDERWIJSPRESTATIES

Hieronder worden de onderwijsprestaties weergegeven van de resultaten behaald over de afgelopen 3 jaren. Deze gegevens zijn gepubliceerd op de website www.scholenopdekaart.nl.

	doorstroom bovenbouw			gemiddeld examencijfer			Slagingspercentages		
	2016-17	2017-18	2018-19	2016-17	2017-18	2018-19	2016-17	2017-18	2018-19
Basis	94,6	92,5	93,3	6,6	6,6	6,7	97,1	89,7	95,3
Kader	93,9	90,8	93,2	6,7	6,7	6,7	96,2	90,9	93,9
Mavo	96,1	93,3	79,8	6,6	6,6	6,4	98,4	95,1	83,6
Havo	83,5	83,1	74,8	6,5	6,5	6,4	91,7	90,8	80,2
VWO	85,0	88,1	86,5	6,8	6,9	6,7	96,4	98,1	91,3
Onderbouw	99,5	98,2	95,2						

5.1.4. TOELATINGSBELEID EN PASSEND ONDERWIJS

Het toelatingsbeleid en plaatsing van de leerlingen is conform het advies van de basisschool. Passend onderwijs betekent voor ons dat elke leerling een passende en uitdagende onderwijsroute binnen de school kan volgen met als doel dat elke leerling op tenminste zijn/haar niveau een diploma behaalt. Als school streven we er bovendien naar de leerling een ononderbroken ontwikkeling te laten doormaken, waardoor voortijdig schoolverlaten wordt voorkomen. De leerlingen die een zorgvraag hebben die groter is dan ons zorgprofiel worden ondergebracht op een andere school.

5.1.5. BEHEERSING UITKERINGEN NA ONTSLAG

Emelwerda is eigenrisicodragers voor de uitkeringen bij ontslag van medewerkers. Om dit risico te beperken wordt actief beleid gevoerd op het vermijden van (langdurige) werkloosheid door het bevorderen van ontwikkeling van medewerkers en/of het begeleiden naar een andere baan. Dit wordt onder andere gedaan door bemiddeling van een arbeidscoach die samen met de andere scholen van de Fricolore groep is aangesteld. Ex-medewerkers krijgen ondersteuning bij het solliciteren, persoonlijkheidsontwikkeling of omscholing.

5.2. PERSONEEL

Door de krimp neemt ook het aantal medewerkers af. Doordat afgelopen jaar goed is ingezet op de flexibele schil vindt deze afname plaats door natuurlijk verloop zonder gedwongen ontslagen. We vinden het belangrijk dat medewerkers een goede werkplek vinden op onze school. Door in te spelen op verzuimbegeleiding en ondersteuning van vooral beginnende medewerkers hebben we een laag verzuim en een prettig werkklimaat kunnen realiseren.

Het totale personeelsbestand bestaat eind 2019 uit 176 personen. Dit aantal is lager dan in december 2018 is gemeten. In december 2018 bestond het personeelsbestand nog uit 181 medewerkers. Met het oog op het inrichten van de flexibele schil is voor de invulling van onze vacatures hebben wij ten opzichte van voorgaande jaren meer op flexibele contracten ingezet eventueel op basis van payroll en detachering.

Belangrijke personele ontwikkelingen waren onder andere de werving van een adviseur bestuur en directie en de werving van een afdelingsleider vwo. Beide vacatures zijn vervuld.

5.2.1. PERSONEEL IN CIJFERS

Het totale aantal personeelsleden uitgedrukt in full time eenheden (FTE) gemiddeld op jaarbasis:

	2017	2018	2019
Directie	2,0	1,7	1,7
Middenmanagement	6,0	5,8	5,0
Onderwijsgeevenden	104,1	102,8	90,2
Onderwijsondersteunend	27,2	28,0	27,4
Totaal	139,3	138,3	124,2

In bovenstaand overzicht is te zien dat evenals het medewerkers aantal, ook het personeelsbestand in aantal fte is afgenomen. Deze afname is te verklaren door de afname van het leerlingenaantal op het Emelwerda College.

	2018	2019
Man	76	72
Vrouw	105	104
Totaal	181	176

De populatie mannen in ons personeelsbestand is ten opzichte van 2018 iets afgenomen.

5.2.2. ARBEIDSVORWAARDEN

Duurzame inzetbaarheid

Vanuit de CAO zijn verschillende regelingen geëffectueerd die erop gericht zijn de docent te ondersteunen bij het vinden van een goede balans tussen werk en privé. Wij vinden dit een goede ontwikkeling omdat de uitbreiding van de AOW-leeftijd ertoe leidt dat ook een docent steeds langer door moet werken. Ook de werkdruk die de docent ervaart is een factor die eraan bijdraagt dat wij werken aan een goede uitvoering van de regelingen. Het Emelwerda College wil een prettige omgeving voor haar medewerkers zijn waar mensen vitaal en energiek hun werkzaamheden verrichten.

De regelingen die wij hier noemen zijn de:

- **Levensfasebewust personeelsbeleid**
In de CAO is er een regeling getroffen waarbij de werknemer jaarlijks de beschikking krijgt over een basisbudget van 50 klokuren en de werknemer van 57 jaar of ouder 120 uur of meer die hij kan inzetten voor werktijdvermindering. Hij of zij kan keuzes maken die passen binnen de levensfase en de persoonlijke situatie zodat de duurzame inzetbaarheid wordt vergroot.
- **Spaarverlof**
Werknemers worden in de gelegenheid gesteld om voor een periode van vier tot twaalf jaar maximaal 60 uur op jaarbasis te sparen. De spaartermijn wordt in overleg met de directie bij aanvang van het sparen bepaald. Er wordt relatief weinig gebruik van gemaakt mede door de spaarmogelijkheid van het levensfase bewust personeelsbudget.
- **Preventief consult bedrijfsarts**
Het is voor ons als werkgever van groot belang dat onze medewerkers gezond zijn en gezond blijven. Wanneer de gezondheid en daarbij de inzetbaarheid van een medewerker in gevaar komen, kan een preventief consult bij de bedrijfsarts helpen om uitval te voorkomen. Het maken van een preventief consult bij de bedrijfsarts is dan ook voor al onze medewerkers mogelijk.

Professionalisering

Om kwalitatief goed onderwijs te kunnen geven dat voldoet aan de eisen die nu en in de toekomst aan onderwijsorganisaties worden gesteld, moet het Emelwerda College beschikken over bevoegde en bekwame medewerkers. Voor het bekwam worden en blijven van medewerkers heeft het Emelwerda College een professionaliseringsplan (2017-2021) en systeem voor professionalisering. Hiermee worden medewerkers opgeleid om beroepscompetenties te blijven ontwikkelen.

5.2.3. TOEKOMSTONTWIKKELING

Om een aantrekkelijke werkgever te worden én te blijven zullen wij toewerken naar goede arbeidsmarkt communicatie en een sterk in-, door- en uitstroom beleid. Om onze openstaande vacatures in te vullen zullen wij ons moeten presenteren op de juiste kanalen met een sprekende boodschap. Alleen dan kunnen wij de juiste doelgroepen bereiken en aanspreken.

Onze huidige medewerkers, ex-medewerkers én sollicitanten zijn de beste ambassadeurs voor de organisatie. Het proces vanaf sollicitatie tot uitdiensttreding moet dus professioneel en klantvriendelijk zijn ingericht.

De komende jaren verwachten wij geen belangrijke WW-instroom.

Docenten die onverhoopt toch in de WW terecht komen worden vanuit de school actief begeleid door een arbeidscoach. De beschikbaarheid van de arbeidscoach is vanuit de Fricolore Groep geregeld.

5.3. HUISVESTING

Het Emelwerda College beschikt over drie afzonderlijke gebouwen in elkaars nabijheid. De lessen worden zoveel mogelijk in een eigen, herkenbaar gebouw gegeven. Zo zitten de mavo-leerlingen (theoretische leerweg) in gebouw De Wilg, de havo- en vwo-leerlingen in gebouw De Peppel en de leerlingen van het Vakcollege Noordoostpolder (de vmbo basisberoepsgerichte- en kaderberoepsgerichte leerlingen) in gebouw De Es. Alle gebouwen zijn goed toegankelijk voor minder valide bezoekers en voorzien van een liftinstallatie.

Overzicht aantal vierkante meters per gebouw

Gebouw	Bouwjaar	bruto m2
De Wilg	1956	4.958
De Peppel	1960	5.703
De Es	2002 / 2015	5.418
Totaal		16.079

In het integraal huisvestingsplan is voor De Wilg en De Peppel nieuwbouw opgenomen. De start daarvan is gepland in 2022. Begin 2020 heeft de Gemeente Noordoostpolder het besluit genomen om een onderwijscampus te bouwen op de plek waar nu het Emelwerda College is gevestigd. Op deze plek zal samen met Onderwijsgroep Vario en andere partners een campus komen waarin het kind en zijn ontwikkeling centraal komen te staan. Om dit traject te begeleiden heeft de gemeente Advies- en bouwmanagementbureau Hevo in geschakeld.

Meerjaren onderhoudsplan

De staat van een gebouw is dynamisch en continu aan verandering onderhevig. De conditiemeting is een momentopname. In opdracht van het Emelwerda College is door Sweco (voorheen Grontmij) een inspectie van de onderhoudstoestand uitgevoerd. De uitkomsten zijn verwerkt in een meerjaren onderhoudsplan (MOP) wat inzicht geeft in de technische staat van de gebouwen en de exploitatiekosten voor een periode van 10 jaar.

Tijdens de inspectie wordt de technische staat en conditie vastgesteld volgens NEN 2767. Hiertoe worden de voorkomende gebreken met hun kenmerken in kaart gebracht. De beschrijving van de bouwkundige elementen en de daarbij behorende gebreken vormen een onderdeel van de verwerking van de inspectiegegevens. Elk bij de inspectie aangetroffen gebrek wordt via een vast systematiek beargumenteerd. De conditie van bouwonderdelen wordt aangegeven met een zes punt schaal oplopend van 1. uitstekende conditie tot 6. zeer slechte conditie.

Eind 2019 is een herziening van het plan uitgevoerd. Daarbij is ervan uitgegaan dat gebouw De Es blijft staan en dat de andere twee gebouwen gesloopt gaan worden. Voor de kosten die uit het MJOP volgen is een voorziening getroffen.

Duurzaamheid

Emelwerda College hecht waarde aan duurzaamheid en ziet het als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om mee te werken aan een schone wereld en kinderen daarin op te voeden. Met deze reden is in gebouw De Es de verwarming van het gebouw met behulp van warmtepompen. Die dragen bij aan een efficiënter gebruik van fossiele brandstoffen. Daarnaast is in 2019 geïnvesteerd in zonnepanelen.

Bij de plannen voor de nieuwbouw wordt onderzocht in hoeverre een (bijna) energie neutrale school gebouwd kan worden. Met deze zaken willen we werken aan een duurzame school en bewustwording bij onze leerlingen.

5.4. FINANCIËEL

De jaarrekening is opgesteld op basis van de wettelijke regelingen en richtlijnen. De grondslagen voor waardering zijn historische kosten, opbrengsten en kosten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben en risico's worden genomen zodra ze worden geconstateerd.

5.4.1. FINANCIËLE ONTWIKKELING

Resultaat

Hoewel 2019 met een positief resultaat is afgesloten, veel meer dan begroot, is dat maar een half verhaal. De neergaande trend in de normale exploitatie van voorgaande jaren is verder doorgezet. Dit wordt veroorzaakt door terugloop van het aantal leerlingen. Het positieve resultaat wordt vooral veroorzaakt door eenmalige opbrengsten vanuit de Overheid waarvan de daaraan verbonden uitgaven in de volgende jaren komen. Zonder deze eenmalige overheidsbijdragen bedraagt het resultaat ongeveer € 300.000. Dit is net voldoende om de gestelde doelen (nieuwbouw en onderwijsontwikkelingen) te kunnen garanderen.

De eenmalige extra bijdragen bestaan uit:

- In december is een aanvullende bekostiging ontvangen voor de personele inzet in 2020 en 2021. Deze gelden zijn bestemd voor werkdruk verlagende maatregelen waarvoor de kosten in de komende jaren op de exploitatie zullen drukken. Totaal is € 232.000 ontvangen en hiervoor is een bestemmingsreserve gevormd.
- In 2018 en 2019 is aanvullende bekostiging voor techniekonderwijs in het vmbo ontvangen. Deze gelden worden ingezet om het techniekonderwijs verder te ontwikkelen. Er wordt geïnvesteerd in leermiddelen, onderwijsontwikkeling en promotie. In 2019 is € 208.000 vrijgevallen voor uitgaven in dit kader. Een groot deel van dit bedrag zal de komende jaren door de afschrijving blijven drukken op de exploitatie.

Het resultaat over dit jaar bedraagt € 751.000 tegenover een resultaat van € 573.000 in 2018. De Rijksbijdragen lopen terug door de afname van het aantal leerlingen maar daartegenover staat dat de Overheid heeft geïnvesteerd in techniek onderwijs en werkdruk vermindering. Dit resulteert in hogere Rijksbijdragen van € 439.000. Hier tegenover staat een toename in de personeelslasten van ruim € 200.000 door meer inzet van personeel. De afschrijvingen stijgen door investeringen vanuit de aanvullende bekostiging techniek. De huisvestingslasten zijn lager uitgekomen door een eenmalige korting op de schoonmaakkosten. De overige lasten dalen door de teruggang in aantal leerlingen. Samenvattend kan men stellen dat 2019 een beter resultaat aangeeft dan voorgaande jaren door eenmalige bijdragen de overheid wat getemperd wordt door meer inzet van personeel en hogere afschrijvingen.

Het resultaat is bijna € 722.00 hoger dan begroot. Bij de begroting worden de Rijksbijdragen berekend op basis van de dan bekende parameters. Doordat deze in de loop van 2019 zijn aangepast komen de bijdragen totaal € 307.000 hoger uit dan begroot. Ook zijn de eerder genoemde aanvullende overheidsbijdragen niet meegenomen in de begroting. De personele lasten zijn, ondanks de terugloop in leerlingen, hoger uitgekomen dan begroot. Om de medewerkers meer ruimte te geven voor onderwijsontwikkeling is gekozen voor meer inzet van formatie. Dit komt tot uiting in de hogere uitgaven voor extern personeel (+ € 200.000).

De komende jaren zullen door de vergrijzing van de Noordoostpolder de leerlingenaantallen verder teruglopen. Daarnaast vragen onderwijsontwikkelingen steeds meer investeringen in tijd en geld. Ook de extra uitgaven die voortkomen uit de extra ontvangen gelden gaan op de bedrijfsvoering drukken. Daarnaast vraagt de ontwikkelingen in de huisvestingsplannen ook aandacht en reservering. Keuzes in uitgaven voor personeel, leermiddelen en leeromgeving worden aangesloten bij het strategisch beleidsplan. Dit borgt een zorgvuldige afweging over het besteden van de middelen door het bestuur en blijven ontwikkelingen in onderwijs een speerpunt.

Investerings

In 2019 is vooral geïnvesteerd in het techniek onderwijs en duurzaamheid. Vanuit de extra bekostiging voor techniek is het BWI lokaal aangepast aan de onderwijsontwikkelingen. Er is overleg geweest met het MBO en het bedrijfsleven over welke vaardigheden van de leerlingen wordt gevraagd.

De ontwikkeling van het Tienercollege is verder vormgegeven door de verbouw en inrichting van een extra lokaal.

Er is geïnvesteerd duurzaamheid in de vorm van zonnepanelen. Deze zijn geplaatst op het dak van gebouw De Es.

Voor de komende jaren wordt vooral geïnvesteerd in de nieuwbouw, die naar verwachting 2023 betrokken zal gaan worden. Naast de bijdrage die van de school wordt gevraagd zal dit ook voorbereidingskosten met zich meebrengen. Maar ook de inrichting zal een investering vragen.

5.4.2. EXPLOITATIE

Resultatenrekening (x € 1000)	2019		2018		2017	
Rijksbijdragen	12.935	94	12.612	93	12.616	94
Overige overheidsbijdragen	16	0	29	0	0	0
Overige baten	888	6	895	7	831	6
Totale baten	13.839	100	13.536	100	13.447	100
Personeelslasten	10.220	74	9.585	71	10.038	74
Afschrijvingen	511	4	464	3	506	4
Huisvestingslasten	845	6	1.039	8	933	7
Overige lasten	1.515	11	1.876	14	1.492	11
Totale lasten	13.091	95	12.964	96	12.969	96
Saldo baten en lasten	748	5	572	4	478	4
Financiële baten en lasten	3	0	1	0	6	0
Resultaat	751	5	573	4	484	4

Het resultaat over 2019 geeft de volgende afwijking met de begroting:

Resultatenrekening (x € 1000)	Begroot	Gerealiseerd	Afwijking
Rijksbijdragen	12.112	12.935	432
Overige overheidsbijdragen	0	16	29
Overige baten	787	888	176
Totale baten	12.899	13.839	638
Personeelslasten	9.941	10.220	-185
Afschrijvingen	468	511	-56
Huisvestingslasten	923	845	-20
Overige lasten	1.546	1.515	251
Totale lasten	12.878	13.091	-10
Saldo baten en lasten	21	748	648
Financiële baten en lasten	8	3	1
Resultaat	29	751	649

In 2019 is € 232.000 ontvangen Rijksbijdragen bestemd voor personele lasten in 2020 en 2021. Voor deze lasten is een bestemmingsreserve gevormd. Daarnaast is er € 208.000 aanvullende bekostiging techniek vmbo vrijgevallen. De personele lasten zijn hoger door meer inzet van personeel.

De komende jaren zullen de Rijksbijdragen teruglopen door een minder aantal leerlingen. Dit vraagt om extra aandacht voor vooral de overige lasten, leermiddelen en apparatuur. Investerings in deze zal komen vanuit extra bijdragen van de overheid. De nieuwbouw vraagt om uitgaven die vooral uit de reserves dienen te komen.

5.4.3. BALANS

Balans X € 1000	31-12-2019		31-12-2018		31-12-2017	
Vaste activa	1.995	21	1.746	21	1.765	24
Vlottende activa	335	4	321	4	338	4
Liquide middelen	7.049	75	6.104	75	5.435	72
Totaal actief	9.379	100	8.171	100	7.538	100
Eigen vermogen	5.068	54	4.317	53	3.744	50
Voorzieningen	2.470	26	2.229	27	2.243	30
Kortlopende schulden	1.841	20	1.625	20	1.551	20
Totaal passief	9.379	100	8.171	100	7.538	100

Het resultaat is toegevoegd aan het eigen vermogen. Het eigen vermogen bestaat uit private en publieke gelden. In de private gelden is in dit jaar geen mutatie geweest. Een deel van de publieke gelden is vastgelegd in bestemmingsreserves. Deze reserves worden gevormd om te borgen dat ze besteed worden aan bepaalde vastgestelde doelen. Er is een bestemmingsreserve gevormd voor de in december ontvangen gelden voor werkdrukvermindering. Daarnaast is een deel van het eigen vermogen is bestemd voor de borging van personeelskosten en de extra uitgaven die verwacht worden als er nieuwbouw gepleegd gaat worden.

Voorzieningen dienen opgenomen te worden tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. Er is een voorziening gevormd voor de verwachte uitgaven voor:

- uitkeringen aan personeel in verband met een diensttijd jubileum
- opname van spaarverlofuren
- opname van rechten vanuit het levensfasebewust personeelsbudget (LPB)
- groot onderhoud van de gebouwen

De positieve cashflow wordt toegevoegd aan de liquide middelen. Bij de geplande nieuwbouw wordt een bijdrage van de school in de kosten verwacht. Dit brengt met zich mee dat in 2022 en 2023 een groot bedrag aan liquide middelen beschikbaar moet zijn. De liquide middelen worden beheerd in overeenstemming met het treasury-statuut. Het vermogen bestaat volledig uit eigen vermogen en er is geen vreemd vermogen aangetrokken voor interne financiering.

Er wordt in de komende jaren geen belangrijke wijzigingen in de financieringsstructuur en de vermogenspositie verwacht. De resultaten zullen leiden tot een toename van de liquide middelen en daarbij zullen de verwachte investeringen een afname veroorzaken.

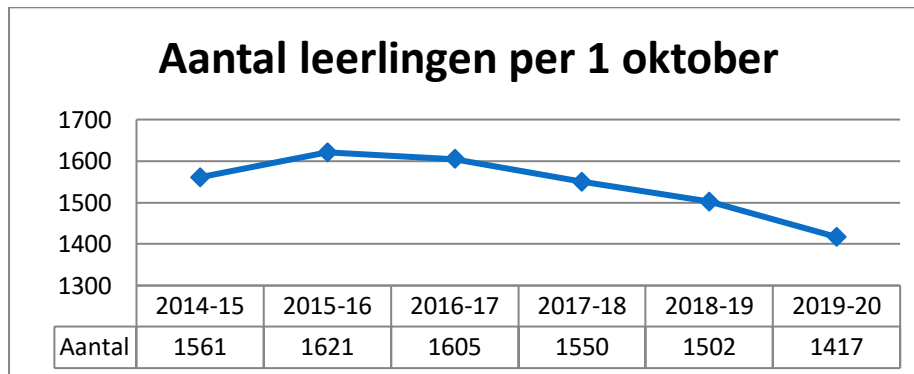
5.4.4. KASSTROMEN

X € 1000	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	766	569
Afschrijvingen	511	464
Mutatie voorzieningen	241	-15
Vorraden	11	-15
Vorderingen	-25	31
Schulden	198	74
Rente	3	5
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.705	1.113
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-760	-445
Desinvesteringen in materiële vaste activa	496	146
Afschrijvingen over desinvesteringen	-496	-146
Overige investeringsactiviteiten	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-760	-445
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Mutatie in liquide middelen	945	668

Dit overzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De vrijgekomen gelden worden gespaard om in te zetten bij de nieuwbouw die in de komende 3 jaar zal worden uitgevoerd. Er is op dit moment geen vreemd vermogen aangetrokken en het is ook niet de verwachting dat het beleid hierin op korte termijn wijzigt.

5.4.4. LEERLINGEN AANTALLEN

Het verloop van de leerlingen aantallen over de afgelopen jaren geeft het volgende beeld.



Uit deze grafiek blijkt al dat het leerlingenaantal terugloopt. Dit wordt veroorzaakt door de vergrijzing in de Noordoostpolder. Diverse demografische onderzoeken tonen aan dat in de regio ook de komende jaren er steeds minder leerlingen zullen zijn. De verwachting is daarbij dat het Emelwerda College wel haar marktaandeel zal weten te behouden en mogelijk kan vergroten. Om dit te bereiken wordt ingezet op innovatieve onderwijsontwikkelingen en te zorgen voor een goed onderwijsklimaat. Het beleid is erop gericht ook bij dalende leerlingenaantallen een aantrekkelijke school te zijn waar leerlingen worden opgeleid en gevormd een goede plek in de samenleving in te kunnen nemen.

6. CONTINUÏTEIT

6.1. TOEKOMSTONTWIKKELING

Algemeen

Op veel scholen in Nederland worden nieuwe onderwijsconcepten ingevoerd. Belangrijk elementen daarbij zijn: verhogen van de motivatie van leerlingen, andere kijk op toetsing in het onderwijs, effectief gebruik maken van digitale mogelijkheden bijvoorbeeld voor adaptief leren, aansluiten bij de buitenwereld, meer keuzemogelijkheden voor de leerlingen om zelf vakken te kunnen volgen. Het onderwijs in Nederland staat sterk in de belangstelling. In het algemeen wordt veel aandacht besteed aan de kwaliteit van onderwijs maar daarnaast spelen ook zaken als lerarentekort en veiligheid op school een belangrijke rol. Steeds vaker komen incidenten in de media waardoor de school weer in het middelpunt van de belangstelling komt te staan. Ook veranderingen als “passend onderwijs” en de aansluiting op vervolgoopleidingen zijn zaken die op het Emelwerda College speciale aandacht krijgen. De school wil midden in de samenleving staan en volgt al deze ontwikkelingen op de voet.

Onderwijs

De ingezette profilering van het Emelwerda College heeft in de afgelopen jaren het aanbod van onderwijsmogelijkheden sterk vergroot. Het Technasium, het Vakcollege Noordoostpolder, sport- en cultuurklassen, Bèta Challenge, Cambridge Engels, Tienercollege, plusonderwijs voor meerbegaafden, e.d. hebben een plaats gekregen binnen de school. Met deze ambitieuze programma's op onderwijskundig gebied heeft de school een succesvolle ontwikkeling doorgeemaakt. De komende tijd zal deze ontwikkeling verder uitgewerkt en geborgd worden.

De digitale middelen zijn niet weg te denken uit onze samenleving en ook niet uit de school. Het gebruik hiervan zal een steeds grotere rol gaan spelen. De komende jaren zal hierin nog veel geïnvesteerd gaan worden. In de loop van 2016 zijn wij gestart met het inpassen van tablets in de lesmethodes (blended learning). In 2019 is de overstap gemaakt naar het gebruik van laptops.

De komende jaren zal blended learning naast verdere implementatie van formatief evalueren (mbv RTTI-OMZA) een speerpunt blijven. Ook kwaliteitsboring blijft ook een primair aandachtspunt, waar er specifiek aandacht geschonken zal worden aan onze visie op Toetsing en Examinering.

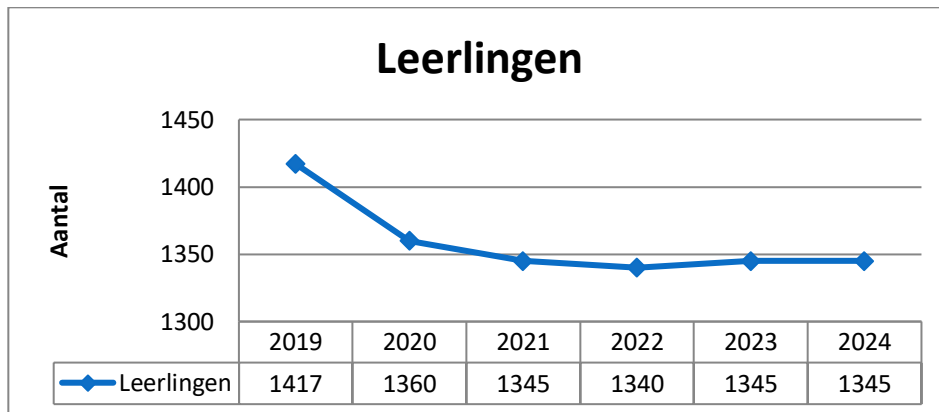
Daarnaast blijft de actualiteit een bron van aandacht. De vraag naar structureel meer geld voor het onderwijs om de werkdruk te verlagen blijft onderwerp van gesprek tussen vakbonden, VO-raad en het ministerie.

Bij nieuwe ontwikkelingen zullen wij de uitvoering van ons beleid waar mogelijk aanpassen.

Leerlingen

Aan de basis voor de financiële ontwikkelingen staan de leerlingenaantallen. Door de krimp in leerlingen in de regio zullen deze onder druk komen te staan. Daling in de leerlingenaantallen zal ook effect hebben op het personeelsbestand. Aangezien dit niet één op één op elkaar is af te stemmen, zal het niet lukken om het personeelsbestand volledig op gelijk niveau van het leerlingenaantal te houden. Hierdoor zullen de loonkosten niet evenredig verminderen.

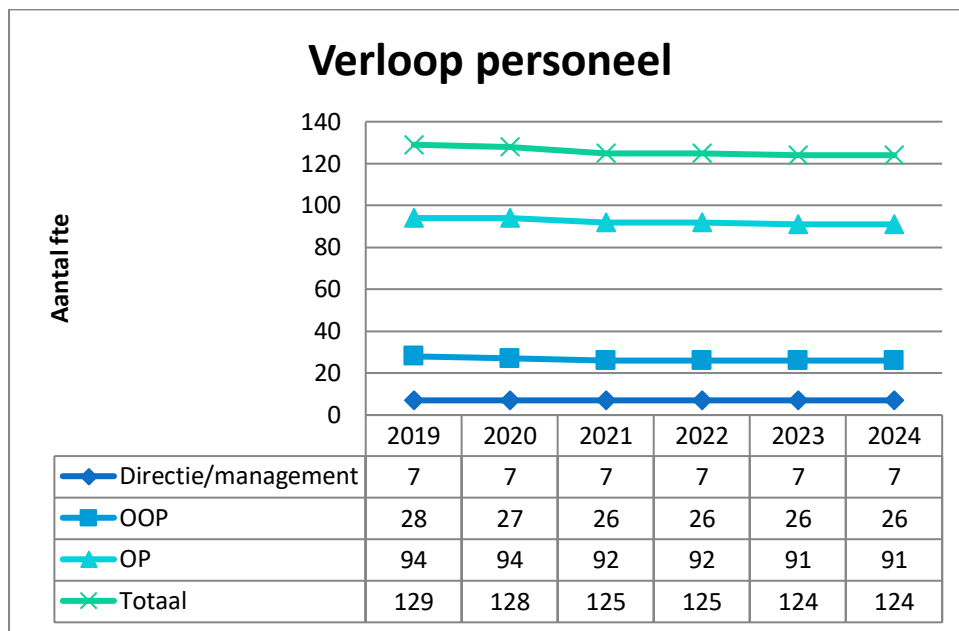
Verwachte verloop van aantal leerlingen :



De verwachting is dat door de vergrijzing van de bevolking van de Noordoostpolder het leerlingenaantal terug zal lopen. Diverse demografische onderzoeken tonen aan dat er in de regio ook de komende jaren minder leerlingen zijn. Wij verwachten wel ons marktaandeel vast te kunnen houden of te vergroten. Om dit te bereiken wordt ingezet op innovatieve onderwijsontwikkelingen en het zorgen voor een goed onderwijsklimaat. Het beleid is erop gericht ook bij dalende leerlingenaantallen een aantrekkelijke school te blijven waar leerlingen worden opgeleid en gevormd om een goede plek in de samenleving in te kunnen nemen.

Personeel

De daling van het aantal leerlingen heeft ook gevolgen voor het aantal personeelsleden. De verwachting is dat het aantal fte het volgende beeld zal vertonen:



Huisvesting

Een belangrijke ontwikkeling die de komende jaren veel aandacht zal vragen is de nieuwbouw. De implementatie van de onderwijsontwikkelingen en de samenwerking met andere partners vraagt voortdurend een tijd van de directie. Hierbij is een belangrijk punt de duurzaamheid van het nieuw te bouwen gebouw. Wij willen graag dat onze maatschappelijke taak ook op dit punt zijn uitwerking gaat krijgen in het nieuwe gebouw.

Kwaliteitszorg

Naast het bewaken van de huidige onderwijskwaliteit liggen er de komende jaren uitdagingen in het borgen van de kwaliteit van de ontwikkelingen. Hoe zorgt men er bijvoorbeeld voor dat men aan kan tonen dat het onderwijs op het Tienercollege op niveau ligt en blijft. Ook de ontwikkelingen in het Technasium en Betachallenge vragen om maatwerk. Hiervoor worden beproefde methoden gebruikt en wordt meegedacht bij de ontwikkeling van nieuwe.

Covid-19

De financiële impact van de maatregelen rondom het Corona-virus zullen naar alle waarschijnlijkheid beperkt zijn in 2020, meerjarig zijn ze nog niet te overzien en mede afhankelijk van vaccinatie tegen en besmettingsgraad van het virus. Enerzijds lopen we door annuleringskosten voor de (buitenlandse) reizen financiële schade op in 2020. Anderzijds kunnen er ook meevallers ontstaan bijvoorbeeld door minder uitgaven als gevolg van het feit dat leerlingen niet op school kwamen.

Hoewel de financiële impact naar alle waarschijnlijkheid beperkt zal blijven is de organisatorische impact van de maatregelen rondom het beperken van de verspreiding van het Corona-virus enorm. Dat was met name zo in de eerste fase van lockdown waarop verplicht moest worden teruggevallen op afstandsonderwijs. Maar ook blijvend vraagt dat om maatregelen, met name door de 'social distancing'.

6.2. KENGETALLEN

De vermogens- c.q. financieringsverhoudingen zoals blijken uit de balans kunnen als volgt worden samengevat:

Ratio's	2019	2018	2017
Weerstandvermogen Eigen vermogen/Totale baten	37	32	28
Solvabiliteit Eigen vermogen/Totaal vermogen	54	53	50
Current ratio Vlottende activa/Vlottende passiva	4	4	3,7
Rentabiliteit Resultaat/Totale baten	5	4	4
Kapitalisatiefactor	60	60	56

De kapitalisatiefactor is als volgt te specificeren

	%	Normatief
1. Financieringsfunctie: Financiering voor de vervanging van materiële vaste activa (excl. gebouwen en terreinen)	20	18
2. Transactiefunctie Benodigde transactieliquideit voor de kortlopende schulden	13	12
3. Bufferfunctie Bufferliquiditeit voor het afdekken van (rest-)risico's	33	5
Kapitalisatiefactor	66	35

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft een indicatie van de financiële veerkracht ten aanzien van onvoorzienbare risico's. Door het bestuur wordt het algehele risicoprofiel van de school laag tot gemiddeld ingeschat. Met het oog hierop is een weerstandsvermogen tussen de 25 en 30 gewenst. Dit jaar komt het weerstandsvermogen hoger uit door de reserveringen voor nieuwbouw. De verwachting is dat dit binnen 3 jaar wordt aangesproken.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft een indruk van de totale betalingscapaciteit om alle schuldeisers te kunnen voldoen. De solvabiliteit wordt uitgedrukt in de verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen. Door het positieve resultaat is de solvabiliteit in dit jaar verder verbeterd.

Current ratio

De current ratio geeft de liquiditeit weer en is een indicatie of aan de betalingsverplichtingen op korte termijn kan worden voldaan. De current ratio wordt berekend door de verhouding te nemen tussen de vlottende activa en de vlottende passiva. Doordat de positieve kasstroom is toegevoegd aan de liquide middelen is de current ratio verder verbeterd.

Kapitalisatiefactor

De kapitalisatiefactor is berekend volgens de door de VO-raad ontwikkelde format. Het geeft een inzicht in de ontwikkeling van de financiële kengetallen door naar de samenhang tussen de verschillende functies te kijken. Een wijziging in de ene functie heeft gevolgen voor een andere. Het vermogen van de organisatie ligt vast in de materiele vaste activa. De kapitalisatiefactor is hoog in vergelijking met normatief door een hoge component van de buffer functie. Er is beleidsmatig gekozen voor het opbouwen van een buffer om de risico's te kunnen ondervangen. Aangezien ook gekozen is om te sparen voor uitgaven bij de nieuwbouw ziet men dat de buffercapaciteit verder oploopt. Dit is een tijdelijk effect. De overige componenten vertonen een normaal beeld.

6.3. MEERJAREN PROGNOSE

De geprognoteerde balans en resultatenrekening geven inzicht in de verwachte financiële ontwikkelingen in de komende jaren.

Balans per 31 december (x € 1000)	2020	2021	2022	2023
Vaste activa	721	570	2.113	3.661
Vlottende activa	337	337	337	337
Liquide middelen	6.970	7.302	5.591	4.438
Totaal actief	8.028	8.209	8.341	8.436
Eigen vermogen	3.459	3.400	3.292	3.146
Voorzieningen	3.019	3.259	3.499	3.740
Kortlopende schulden	1.550	1.550	1.550	1.550
Totaal passief	8.028	8.209	8.341	8.436

Het resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. De positieve kasstromen worden toegevoegd aan de liquide middelen. De investeringen bij de nieuwbouw zorgen voor een afname van de liquide middelen. De overige balansposities zullen naar verwachting niet wijzigen.

Binnen de financieringsstructuur worden de komende jaren geen belangrijke wijzigingen verwacht. De grootste impact zal de nieuwbouw hebben. Deze zal vermoedelijk in 2023 betrokken worden. In de jaren daarvoor worden middelen opzij gezet om aan verplichtingen hiermee verbonden te kunnen voldoen. Naar verwachting zal er geen noodzaak zijn tot het aantrekken van vreemd vermogen. Ook in de gevormde voorzieningen worden geen grote wijzigingen verwacht.

Resultatenrekening (x € 1000)	2020	2021	2022	2023
Rijksbijdragen	11.864	11.684	11.872	12.153
Overige overheidsbijdragen	0	0	0	0
Overige baten	870	863	808	796
Totale baten	12.734	12.546	12.680	12.949
Personeelslasten	9.401	9.946	10.034	10.192
Afschrijvingen	491	436	426	416
Huisvestingslasten	984	888	902	916
Overige lasten	1.913	1.418	1.372	1.328
Totale lasten	12.790	12.688	12.733	12.852
Saldo baten en lasten	-56	-142	-53	97
Financiële baten en lasten	0	0	0	0
Resultaat	-56	-142	-53	97

Door de afname van het aantal leerlingen lopen de inkomsten terug. Hieraan verbonden is de afname van de personeelslasten. Ook de overige lasten vertonen hierdoor een teruglopend beeld. De huisvestingslasten en afschrijvingen zullen ongeveer gelijk blijven. De huisvestingslasten worden positief beïnvloed door de vermindering in energielasten maar negatief door onderhoud en schoonmaakkosten.