

Jaarverslag 2018



Inhoudsopgave

BESTUURSVERSLAG

Voorwoord

1. Over CSG Liudger

1.1 Missie en Visie

1.2 Christelijke identiteit

2. Van het College van Bestuur

2.1 Ontwikkelingen

2.2 Evaluatie bestaande activiteiten

3. Schoolorganisatie

3.1 Organisatie op hoofdlijnen

3.2 Verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen CGS Liudger

3.3 Nevenfuncties College van Bestuur

3.4 Medezeggenschap

3.5 Samenwerking

3.6 ICT

3.7 Huisvesting

4. Verslag Raad van Toezicht

4.1 Samenstelling in 2018

4.2 Commissies

4.3 Werkwijze en jaaractiviteiten

4.4 Onderwerpen RvT in het verslagjaar 2018

4.5 Evaluatie eigen functioneren RvT

4.6 Honorering van de RvT

4.7 Scholing

4.8 Governancecode VO

4.9 Nevenfuncties en maatschappelijke positie RvT

4.10 Kosten ten behoeve van de Raad Toezicht 2018

5. Onderwijs

5.1 Aanbod van alle locaties

5.2 Ontwikkelingen binnen het onderwijs van CSG Liudger

5.3 Hoogtepunten per locatie

5.4 Aantal leerlingen

5.5 Onderwijsproces

5.6 Onderwijsresultaten

6. Kwaliteitszorg

6.1 Strategisch kwaliteitsmanagement

6.2 Onderwijsinspectie

6.3 Klachten

7. Personeel

7.1 Ontwikkelingen

7.2 Afstand tot de arbeidsmarkt

7.3 Professionalisering

7.4 Lerarenregister

7.5. Professioneel statuut

7.6 Verantwoording scholingsgelden

7.7 Scholingsoverzicht

7.8 Duurzame inzetbaarheid

7.9 OOP-traject

7.10 Meerjarenformatieplan en flexibele schil

7.11 Functiemix en entreerecht

7.12 Studenten (leraren) in opleiding (sio) en (begeleiding) nieuwe docenten

7.13 Werkloosheidswet (ww) en boven-wettelijke uitkeringen

7.14 Transitievergoedingen/ontslaguitkeringen

7.15 Verzuim 2018

7.16 Kerncijfers personeel

8. Financiën

8.1 Risicoparagraaf

8.2 Continuïteitsparagraaf

8.3 Samenvatting balans

8.4 Exploitatieresultaat

8.5 Financiële positie op balansdatum

8.6 Resultaten boekjaar

8.7 Overzicht van de verschillen tussen rekening en begroting

8.8 Verklaring van de verschillen tussen rekening en begroting

8.9 Analyse verschil exploitatieresultaat 2018 ten opzichte van 2017

8.10 Begroting 2019

8.11 Interne beheersmaatregelen

8.12 Treasury management

8.13 Ondertekening jaarrekening

JAARREKENING

Balans per 31 december 2018

Staat van Baten en lasten over 2018

Kasstroomoverzicht 2018

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening

Toelichting behorende tot de balans

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Toelichting op de staat van baten en lasten

Verantwoording Wet normering bezoldiging topfunctionarissen

Overzicht verbonden partijen

Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

OVERIGE GEGEVENS

Voorstel bestemming van het exploitatiesaldo

CONTROLEVERKLARING

COLOFON

50

67

90

91

95

BESTUURSVERSLAG

Voorwoord

Toekomstgericht, omgevingsbewust en professionalisering kenmerken CSG Liudger in 2018. We werken vanuit het Strategisch Perspectief 2016-2020 'Versterken, vernieuwen en verbinden', gestoeld op de missie:

CSG Liudger staat voor een liefdevolle, lerende en levendige gemeenschap waarin leerlingen en medewerkers tot hun recht komen, kunnen groeien tot de mens zoals God hen heeft bedoeld en zich verantwoordelijk weten voor de samenleving dichtbij en veraf.

De vier kernwaarden die daaruit voortvloeien zijn Respect, Betrokkenheid, Veiligheid en Ontplooiing. Deze waarden zijn herkenbaar in het werk en het gedrag van iedereen die aan CSG Liudger is verbonden en hebben het werk en de activiteiten van de locaties in 2018 gekleurd.

Het jaarverslag 2018 beschrijft hoe de locaties van CSG Liudger leerlingen voorbereiden op een beroep, vervolgonderwijs en een plek in de samenleving. Op school leer je niet alleen voor een diploma, maar voor het leven. Daarom wordt er aandacht besteed aan zowel kwalificatie, socialisatie als persoonsvorming. Er zijn grote stappen gemaakt op het gebied van Onderwijs & ICT met als doel het realiseren van meer maatwerk voor leerlingen door onder andere de inzet van digitale leertechnologie.

De ambitie om kwalitatief uitstekend onderwijs vorm te geven, vraagt om het verder professionaliseren van de interne organisatie. Er is aandacht besteed aan de samenhang tussen de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden. De dialoog is opgestart om te komen tot een professioneel statuut. De nieuwe structuur van de afdeling P&O maakt strategisch personeelsbeleid en - planning mogelijk.

In 2018 daalde het aantal leerlingen van de scholengemeenschap ten opzichte van 2017. De daling is conform onze prognoses en daarom goed op te vangen. De uitkomsten van het imago-, identiteit- en marktonderzoek geven handvatten voor profilering van CSG Liudger in de komende jaren waarin er meer krimp wordt verwacht in de regio. De krimp is één van de redenen dat er in 2018 een start is gemaakt met de verkenning tussen het Lauwers College, Dockinga College en CSG Liudger. Deze verkenning bestaat uit een onderzoek naar mogelijke vormen van samenwerking tussen de besturen en de meerwaarde die dat kan hebben voor de drie scholengemeenschappen. De besturen willen dat er op of voor 1 januari 2021 duidelijkheid is over de vorm van samenwerking. CSG Liudger investeert ook in verdere samenwerking in de regio met het primair onderwijs, de scholen voor voortgezet onderwijs, het mbo, het hbo en de universiteiten ten dienste van goed onderwijs aan leerlingen.

Samengevat: 2018 was een actief jaar met veel goede stappen op belangrijke beleidsgebieden en duidelijke ontwikkelingen voor 2019 en daarna. Veel leesplezier gewenst!

Joop Vogel,
College van Bestuur

1. Over CSG Liudger

1.1 Missie en visie

CSG Liudger is een open christelijke scholengemeenschap waar leerlingen in een inspirerende leeromgeving in relatie met zichzelf en de ander mogen groeien in kennis, vaardigheden en als mens het leven leren. Het doel van het onderwijs is het begeleiden en stimuleren van de leerlingen op weg naar hun volwassenheid, zodat zij op persoonlijke wijze gehoor kunnen geven aan Gods opdracht om zijn Koninkrijk van gerechtigheid, vrede en liefde (ten aanzien van mens en natuur) mee te bouwen in navolging van Jezus Christus.

De scholengemeenschap wil een goede plek zijn voor alle medewerkers, waar iedereen op een zinvolle manier kan groeien in zijn of haar beroep, waar de menselijke maat de boventoon voert en waar echtheid, dienstbaarheid en aandacht voor elkaar kernwaarden zijn. De scholengemeenschap draagt zorg voor de omgeving en maatschappij en wil omzien naar de ander, dichtbij en veraf.

Dit leidt tot de volgende missietekst:

CSG Liudger staat voor een liefdevolle, lerende en levendige gemeenschap waarin leerlingen en medewerkers tot hun recht komen, kunnen groeien tot de mens zoals God hen heeft bedoeld en zich verantwoordelijk weten voor de samenleving, dichtbij en veraf.

Deze missie vertaalt zich in de vier kernwaarden respect, betrokkenheid, veiligheid en ontplooiing. De gemeenschappelijke missie en de vier kernwaarden van de scholengemeenschap zijn op borden te vinden in al onze scholen. Iedere locatie heeft daarnaast een eigen karakter met verschillende kenmerken en specialismen. De locaties hebben zelf een aantal kernbegrippen gekozen die het eigen karakter het beste weergeven. Daarmee wordt het eigene van iedere locatie benoemd en zichtbaar.

CSG Liudger Burgum staat voor betrokkenheid en biedt mogelijkheden te presteren in een ambitieus werk- en leefklimaat. Die betrokkenheid blijkt uit de sfeer en het contact waar de locatie voor staat. De ambitie vertaalt zich in het streven om leerlingen, uitgaande van hun capaciteiten en inzet, op een zo hoog mogelijk niveau met een diploma van school te laten gaan.

CSG Liudger Raai staat voor samenwerken aan uitdagend, ondernemend en betekenisvol onderwijs. De locatie biedt leerlingen met verschillende talenten en achtergronden goed onderwijs aan. Niet alleen wat betreft de vakken, ook als het gaat om vorming in brede zin: als toekomstige burger, student of werknemer. De locatie doet dit samen met ouders/verzorgers in een omgeving waarin leerlingen zich veilig, welkom en gewaardeerd voelen.

CSG Liudger De Ring staat voor uitdagend praktijkonderwijs in een respectvolle omgeving. De locatie is betrokken en heeft oog voor de capaciteiten die de leerlingen meebrengen. In wederzijds respect wordt gekeken waar de mogelijkheden en groeikansen van leerlingen liggen. Daarbij spelen ook onze christelijke waarden een rol: wie de leerling ziet als uniek schepsel, wil hem/haar vanzelfsprekend ondersteunen op weg naar een volwassen toekomst binnen de maatschappij.

CSG Liudger Splitting richt zich op persoonlijke aandacht, wederzijds respect, veiligheid en het welzijn van de leerlingen. Geen wonder dat leerlingen én docenten de sfeer op onze school als prettig ervaren. Vanuit onze christelijke identiteit wordt gewerkt aan ondernemerschap en vakmanschap. Leerlingen krijgen tijd en ruimte om te ontdekken waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden.

CSG Liudger Waskemeer staat voor betrokken en eigen-wijs. Een kleine locatie met korte lijnen. De locatie ziet 'je veilig voelen, gekend en erkend worden' als basis om verder te ontwikkelen. Ouders worden actief betrokken bij die ontwikkeling. Het onderwijs kenmerkt zich door kwalitatief hoogwaardig, afwisselend en vernieuwend onderwijs en dit alles in een veilige en vertrouwde omgeving.

De missie en visie hebben wij samengevat in ons motto: 'accent op aandacht'.

1.2 Christelijke identiteit

CSG Liudger is een open christelijke scholengemeenschap met een breed aanbod en een grote diversiteit. In het Strategisch Perspectief is dat als volgt verwoord:

“Wij zijn een scholengemeenschap met een open christelijke identiteit. Dat betekent dat we christelijke waarden als naastenliefde, rentmeesterschap en eerbied voor de schepping een centrale plek geven. Het betekent ook dat we ons graag laten inspireren door de verhalen uit de Bijbel en de christelijke traditie. ‘Open’ betekent dat we het tegelijkertijd belangrijk vinden om op een respectvolle wijze de dialoog en samenwerking aan te gaan met individuen en groepen die een andere geloofs- of levensovertuiging kennen. Ook daarin willen we verbindend zijn, niet uitsluiten maar includeren. Iedereen die onze missie, visie en kernwaarden respecteert is bij ons welkom. We dragen verantwoordelijkheid voor onze omgeving en maatschappij en zien om naar de ander, dichtbij en veraf.”

De missie en visie zijn de leidraad voor het inrichten van het onderwijs, het pedagogisch klimaat, hoe met elkaar wordt omgegaan, de waarden en normen die gelden, kortom: de wijze waarop CSG Liudger school wil zijn. Op de locaties (decentraal) worden dagopeningen gedaan, de belangrijke christelijke feesten, Pasen en Kerst, worden gevierd en bij de werving van personeel komt de identiteit van de school ter sprake. Het uitgangspunt is dat personeel aanspreekbaar is op de missie en kernwaarden.

De Raad van Toezicht (RvT) van CSG Liudger hecht zeer aan de christelijke identiteit van de scholengemeenschap en heeft deze verankerd in de statuten en het intern toezichtkader. Er is binnen de RvT een aparte commissie identiteit actief (twee leden). Voor de Raad is het van belang dat de christelijke identiteit van de scholengemeenschap wordt geborgd.

2. Van het College van Bestuur

2.1 Ontwikkelingen

Vervolg collegiale bestuurlijke visitatie

In 2017 is een collegiale bestuurlijke visitatie (tweede tranche VO-academie) gehouden. In het vorige jaarverslag is daar uitvoerig op ingegaan. De rapportage van deze visitatie bevatte de volgende zeven aanbevelingen:

Aanbeveling 1

Laat merken op welke manier en in welke mate de bestuurder waardering heeft voor ontwikkelingen die gaande zijn op de scholen.

Aanbeveling 2

Voor de ingezette transitie naar meer "eigenaarschap" is duidelijkheid over de rol van de bestuurder en rolvastheid nodig. (Tegelijkertijd wordt gevraagd om het geven van vertrouwen en tonen van kwetsbaarheid.)

Aanbeveling 3

Teamleiders meer betrekken bij het schoolbrede beleid en aandacht voor het vertalen en overbrengen van besluitvorming van directeurs naar de teamleiders/hoofden.

Aanbeveling 4

De transitie naar meer eigenaarschap op locaties brengt met zich mee dat goed wordt afgewogen en soms heroverwogen wat centraal, dan wel decentraal belegd is.

Aanbeveling 5

Er is helderheid nodig over de vraag wat beleid is dat voor de gehele scholengroep geldt en wat aan de locatie is. Deze helderheid kan helpen om duidelijk te krijgen waar wel en niet op gestuurd moet worden door de bestuurder.

Aanbeveling 6

Meer locatie-overstijgende contacten tussen teamleiders en docenten nodig en/of gewenst.

Aanbeveling 7

Houd de positionering in de regio goed in de gaten en verken samenwerking ten dienste van leerlingen en goed onderwijs.

Alle zeven aanbevelingen hebben een rol gespeeld bij het bepalen van de bestuurlijke opdracht voor het schooljaar 2018-2019. Aanbeveling 1, 2 en 7 zijn nadrukkelijk door de bestuurder opgepakt. Aanbeveling 3 en 6 hebben wel aandacht gehad, maar hebben nog niet tot grote veranderingen geleid. Wel zijn er meer locatie-overstijgende activiteiten en studiedagen georganiseerd. Ook zijn bij het arrangeren van lesmateriaal docenten van verschillende locaties in een groep bijeengebracht. In de scholing voor het management van de locaties met het bestuur is nadrukkelijk aandacht geschonken aan aanbeveling 3, 5 en 6. Aanbeveling 7 is ingevuld door het onderzoeken van meer samenwerking met andere VO-scholen in de regio (zie ook elders in dit jaarverslag) en een onderzoek naar mogelijke verdergaande vormen van samenwerking tussen de scholen voor praktijkonderwijs van het openbaar en christelijk VO in Drachten.

In 2018 heeft met de voorzitter van de visitatiecommissie (Kees Hoefnagel) een follow-upgesprek plaatsgevonden. De bestuurder kijkt daarin op een positieve wijze terug op het gehele visitatieproces. Deelname aan het visitatietraject heeft ook geleid tot een waardevolle uitbreiding van het persoonlijke netwerk van de bestuurder. Terugkijkend wordt opgemerkt dat het schrijven van de zelfevaluatie een pittige klus was. Daar staat tegenover dat de visitatie heeft gewerkt als een stevige interne interventie. De zeven aanbevelingen uit het visitatierapport zijn verwerkt in een eigen notitie, waarin de bestuurlijke reactie is gegeven op de aanbevelingen. Vervolgens heeft de bestuurder de directeurs en de MZR om feedback gevraagd en die verwerkt in de eindversie van de notitie. Deze notitie is de basis voor concrete verbeteracties in de organisatie. Bij de jaarlijkse evaluatie van de bestuurder wordt gezien wat de voortgang van de aanbevelingen is.

Bestuurdersnetwerk

In 2018 is de bestuurder toegetreden tot een bestuurlijk netwerk in het VO van Erik Versteeg Search. Samen met ongeveer 12 medebestuurders uit het PO en VO worden actuele bestuurlijke vraagstukken behandeld. Ook is er ruimte voor intervisie. Het netwerk heeft doorgaans vier bijeenkomsten per jaar. Het is onderdeel van de professionaliseringsafspraken die de bestuurder heeft met de Raad van Toezicht.

Samenwerking en ontvlechting PCBO Smallerland

M.i.v. 1 januari 2019 is PCBO Smallerland met OPO Furore gaan samenwerken in de holding Adenium. Binnen deze holding blijven de besturen van OPO Furore en PCBO Smallerland als zelfstandige stichtingen bestaan. Op het gebied van serviceverlening wordt er vanaf 1 januari 2019 één gezamenlijk servicebureau ingericht.

Het servicebureau van PCBO Smallerland was tot december 2018 gevestigd en ingehuist bij de centrale diensten van CSG Liudger. Daarnaast was er sprake van een gezamenlijke personeels- en salarisadministratie (PSA) en gezamenlijke contracten, onder andere met een bedrijfsarts. De medewerkers van PCBO Smallerland zijn voor de kerstvakantie van 2018 verhuist naar een nieuw kantoor aan De Lanen in Drachten.

De samenwerking die er is met PCBO Smallerland op het gebied van personeel- en salarisadministratie wordt per 31 juli 2019 beëindigd. De overige gezamenlijke werkprocessen zijn zorgvuldig uit elkaar gehaald. Een ingewikkeld proces dat door intensieve samenwerking in goede harmonie doorlopen is.

Project Samenwerking en Versterking PO-VO

Sinds 2018 is een aantal medewerkers nauw betrokken bij een project van PCBO Smallerland en CSG Liudger om een doorgaande leerlijn te creëren die loopt van groep 1 van de basisschool tot aan de examenklassen van het voortgezet onderwijs. Het gaat om: digitale geletterdheid, mens zijn en Engels.

De projectgroepen zijn in 2018 bezig geweest met het ontwikkelen van de leerlijn, benchmarking (welke ontwikkelingen en projecten zijn er al in de rest van Nederland), visievorming en het schrijven van pilotvoorstellen. In een gesprek voor de zomervakantie van 2018 met beide besturen is afgesproken dat de planning van de projectperiode verlengd wordt tot in ieder geval juli 2019. Dit geeft de mogelijkheid om aan te sluiten bij de voortgang van de ontwikkeling van het landelijk curriculum (www.curriculum.nu). Voor de zomer van 2019 verwachten de drie projectgroepen de resultaten van hun werk aan de besturen van PCBO Smallerland en CSG Liudger te presenteren.

Verkenning naar samenwerking met het Lauwers College en het Dockinga College

Het Lauwers College, het Dockinga College en CSG Liudger hebben in het begin van 2018 besloten tot een verkenning naar mogelijke samenwerking tussen hun besturen. Na meerdere oriënterende gesprekken tussen de bestuurders Gerard Janze (Lauwers College), Kees Blokland – inmiddels opgevolgd door Geert van Lonkhuyzen – (Dockinga College) en Joop Vogel (CSG Liudger), is op 21 februari 2018 afgesproken om een verkenning te doen. Deze verkenning bestaat uit een onderzoek naar mogelijke vormen van samenwerking tussen de besturen en de meerwaarde die dat kan hebben voor de drie scholengemeenschappen. Daartoe is door de bestuurders op 19 maart 2018 overeenstemming bereikt over een gezamenlijke verklaring. De besturen hebben met elkaar afgesproken dat er geen sprake zal zijn van een fusie van scholen.

De besturen wilden een verkenning van een mogelijke samenwerking omdat:

- de krimpproblematiek in Noordoost Fryslân in de periode tot 2025 bij ongewijzigd beleid tot koude sanering kan leiden. Daarbij is er ook oog voor de gevolgen voor personeel, mobiliteit en werkgelegenheid;
- een gezamenlijk en strategisch antwoord op de krimpproblematiek kan leiden tot versterking van de marktpositie van het christelijk voortgezet onderwijs in de regio;
- de besturen voortgang willen blijven geven aan (reeds ingezette) onderwijsontwikkelingen en -vernieuwingen die gewenst zijn om onderwijs (meer) eigentijds en (beter) betaalbaar te maken;
- de scholengemeenschappen in Noordoost Fryslân voorzien in een sterke behoefte aan christelijk voortgezet onderwijs dat op een eigentijdse manier invulling geeft aan de christelijke identiteit en waardenvol onderwijs;
- het gewenst is de kwaliteit van staf en bedrijfsvoering te kunnen behouden en optimaliseren waarmee een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan de ondersteuning van het onderwijsproces.

De besturen stelden vast dat een onderzoek naar samenwerking en versterking gewenst is op de volgende terreinen:

- gezamenlijke inzet op onderwijsontwikkeling. Vernieuwing van het onderwijs vergt een vorm van specialisatie en ontwikkelkracht die in de huidige situatie waarin de scholen verkeren steeds moeilijker te realiseren is. Bundeling van krachten versterkt de mogelijkheid tot innovatie en behoud van kwalitatief goed onderwijs voor leerlingen in de regio;
- versterking van bestuurskracht (grotere mate van continuïteit, meer aandachtspreiding voor specifieke dossiers);
- de meerwaarde die samenwerking tussen de schoolbesturen kan opleveren voor het onderwijs en de bestuurlijke organisaties;
- versterking van de governance met aandacht voor de sub-regionale verschillen;
- optimalisatie van de ondersteunende diensten;
- gevolgen voor het personeel.

De betrokken besturen hebben een onderzoek laten uitvoeren naar de meerwaarde, mogelijkheden en wenselijkheid van samenwerking op de genoemde onderwerpen. Dat onderzoek heeft tot de conclusie geleid dat:

- nader onderzoek noodzakelijk is op het terrein van bestuurlijke samenwerking, met name over de vraag hoe de samenwerking vormgegeven moet worden. Ook zal er een verdiepingsslag gemaakt worden naar de financiële positie van de besturen en de inrichting van de bedrijfs- en stafbureaus;
- samenwerking op het staf- en bedrijfsbureau de moeite waard is;
- er op het gebied van het onderwijs gezocht moet worden naar een platform en werkwijze om tot uitwisseling te komen op het terrein van het onderwijs.

De bestuurders hebben hun activiteiten langs genoemde drie lijnen verder opgepakt. De raden van toezicht en medezeggenschapsraden worden regelmatig op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. De Raad van Toezicht van CSG Liudger heeft zijn goedkeuring gehecht aan de vervolgstappen die door de besturen zijn benoemd. De besturen willen dat er op of voor 1 januari 2021 duidelijkheid is over de vorm van samenwerking.

CAO-VO

In juni 2018 kwam na moeizame onderhandelingen de cao voor het voortgezet onderwijs tot stand. Met betrekking tot de loonontwikkeling zijn de volgende afspraken gemaakt: de salarissen en salarisschalen van alle personeel dat onder deze cao valt, worden per 1 juni 2018 verhoogd met 2,35%. In oktober 2018 wordt een eenmalige uitkering toegekend van 1%. De salarissen en salarisschalen worden vervolgens per 1 juni 2019 verhoogd met 2,15%. De nieuwe cao heeft een looptijd van 1 juni 2018 tot 1 oktober 2019.

Omdat de hernieuwde cao geen afspraken heeft vastgelegd over een andere, betere beloning voor teamleiders heeft CSG Liudger een tijdelijke regeling voor teamleiders en andere functionarissen in schaal 12 van de cao-vo gemaakt. Door deze maatregel is in feite een verbetering van het salarisperspectief voor deze functionarissen doorgevoerd. Nadat het nieuwe functiebouwwerk voor OOP is vastgesteld zal er een nieuwe regeling worden gemaakt, die gebaseerd is op de afspraken rond het nieuwe functiebouwwerk.

Ontwikkeltijd

Leraren in Nederland geven internationaal gezien veel lessen aan relatief grote groepen. Partijen bij de cao-vo streven daarom naar een reductie van het aantal lessen zodat meer tijd en ruimte voor leraren ontstaat om vorm te geven aan onderwijsverbetering en -vernieuwing. Met deze reductie van de lestaak wordt een eerste stap gezet om de werkdruk voor alle leraren in het voortgezet onderwijs te verminderen, wordt een impuls gegeven aan de kwaliteit van het onderwijs en ontstaat bovendien ruimte voor onderwijsvernieuwing. De locaties van CSG Liudger zijn uitgenodigd om voor maart 2019 met voorstellen te komen om de ontwikkeltijd (50 klokuren bij een volledig dienstverband) voor de locatie in te vullen. Randvoorwaarde is dat deze ontwikkeltijd niet leidt tot uitbreiding van de formatie en dus moet worden gevonden in het anders invullen van de onderwijstijd.

Centrale diensten

De locaties van CSG Liudger werken al jaren met jaarplannen, op basis van hun locatieplannen (voor vier jaren). Sinds 2018 wordt er op de centrale diensten ook met jaarplannen gewerkt. De afdelingsplannen worden per expertisegebied opgesteld. Te denken valt aan onderwijs en kwaliteitszorg, in- en externe communicatie, ICT, facilitaire zaken, personeel en organisatie en financiën.

AVG

Sinds mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat er in de gehele Europese Unie dezelfde privacywetgeving geldt. CSG Liudger heeft de verantwoordelijkheid om de privacy van leerlingen, ouders en medewerkers goed te beschermen. Op iedere locatie is in 2018 een AVG-contactpersoon aangewezen en op centraal niveau is er een AVG-coördinator (Privacy Officer) benoemd. Samen vormen zij een werkgroep die ervoor zorgdraagt dat de AVG goed wordt geïmplementeerd en nageleefd binnen CSG Liudger.

Stand van zaken voor CSG Liudger:

- Per 1 januari 2019 is er Fricolorebreed een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld (extern bij de Lumen Group).
- De toestemmingsverklaringen voor leerlingen zijn geregistreerd, voor medewerkers volgt deze in 2019.
- Er is een privacy statement opgesteld.
- Er is een datalekbeleid en -procedure.
- Er is een Informatie-, beveiliging- en privacy beleid opgesteld.
- Het dataregister is volop in ontwikkeling, planning is dat deze in de zomer van 2019 wordt opgeleverd.

Sterk Techniekonderwijs in de regio Zuidoost Friesland

CSG Liudger werkt samen met scholen en bedrijven uit de regio én met de regionale overheid aan Sterk Techniekonderwijs in de regio vanuit de subsidieregeling Sterk Techniekonderwijs 2020-2023. Doel hiervan is door regionale samenwerking te komen tot regionaal duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekonderwijs in het vmbo. Elke regio kan hiervoor zelf subsidie aanvragen waarbij de regio een logisch geografisch afgebakend geheel dient te vormen. De aanvraag bevat een regiovisie waar ingegaan wordt op de kwaliteit van het aanbod voor technisch vmbo en de mate waarin dat aanbod dekkend is. Daarnaast bevat de aanvraag een activiteitenplan waarin een overzicht van de concrete acties is opgenomen om de beoogde doelen te bereiken. Ook bevat de aanvraag een meerjarenbegroting en een samenwerkingsovereenkomst.

CSG Liudger is namens de regio Zuidoost Friesland penvoerder van de aanvraag. De regio wordt bij het ontwikkelen van het projectplan en het aanvragen van de subsidie begeleid door de ondersteuners van Sterk Techniekonderwijs en KplusV. In oktober 2018 is de vooraanmelding ingediend en voor 1 april 2019 moet de aanvraag ingediend zijn.

Rookvrije generatie / rookvrije ruimte

CSG Liudger heeft het initiatief genomen om in een brief aan de Colleges van Burgemeester en Wethouders van de gemeenten Smallingerland, Tytsjerksteradiel en Ooststellingwerf te vragen om het onderwerp 'Rookvrije Generatie' op de agenda van het bestuurlijk LEJA te willen zetten. Volgens CSG Liudger zijn er meer maatregelen nodig om het aantal rokende jongeren in de gemeenten terug te dringen.

In 2016 heeft CSG Liudger zijn rookbeleid vastgesteld met als doel het creëren van een rookvrije scholengemeenschap. Rondom de vijf scholen van CSG Liudger zijn onder andere rookzones ingesteld en zijn de pleinen rookvrij. Door de invoering van het rookbeleid zijn er nog maar weinig personeelsleden die roken, terwijl het aantal rokende leerlingen nauwelijks afneemt. CSG Liudger wil met de leden van het bestuurlijk LEJA (Lokaal Educatieve Jeugd Agenda) van iedere gemeente verkennen hoe men het aantal rokende jongeren in de gemeente terug kan dringen. Dit kan bijvoorbeeld door rookzones en gedoogzones in te richten en de voorlichting aan leerlingen en ouders te verbeteren en intensiveren. CSG Liudger kan deze activiteiten en ambities niet alleen waarmaken en vraagt ondersteuning van de scholen voor primair en voortgezet onderwijs. De scholengemeenschap wil in samenwerking met gemeenten en alle scholen voor primair en voortgezet onderwijs een plan opstellen om te komen tot het inrichten van rookvrije zones rond scholen voor primair en voortgezet onderwijs.

FROSK

CSG Liudger is in 2018 toegetreden tot FROSK (Fryske OpliedingsSkoalle). Deze aspirant opleidingsschool is bezig met een accreditatietraject waar CSG Liudger ook nauw bij betrokken is. Namens het SchoolOverleg van CSG Liudger zit de directeur van locatie Splitting, de heer W. Algra, in de stuurgroep. Het doel van CSG Liudger is om in Friesland een optimaal opleidingsklimaat te vestigen voor studenten die opteren voor een baan in het onderwijs. De conclusie is dat zo'n klimaat gebaat is bij één opleidingsschool voor heel Friesland en we de krachten daartoe zouden moeten bundelen.

De deur van FROSK staat open voor elke Friese school die zou willen toetreden. De FROSK is een aspirant-opleidingsschool. Het traject dat tot accreditatie moet leiden, wordt afgesloten in het schooljaar 2019-2020.

Crisiscommunicatie

In 2018 is het bestaande beleid t.a.v. crisiscommunicatie onder de loep genomen. De aanleiding was dat het bestaande beleid alleen de handelingen bij een weerscalamiteit beschreef. CSG Liudger realiseert zich dat het in de huidige samenleving en met het oog op de buitenlandreizen van leerlingen, ook beleid moet hebben t.a.v. crisiscommunicatie. Er is daarom in juli 2018 een kort beleidsplan, inclusief stappenplan, opgesteld. Daarnaast zijn per locatie de contactpersonen in geval van calamiteiten gedurende schoolvakanties vastgelegd. Als vervolg op het vastgestelde beleid, is in september onder leiding van dhr. W. Hoksbergen (VIAA) een thematisch SchoolOverleg georganiseerd over crisiscommunicatie. Tijdens het overleg is een crisis gesimuleerd aan de hand van een crisistafel. De afdeling interne en externe communicatie komt voor de zomervakantie van 2019 met een voorstel om het thema ook op locatieniveau een vervolg te geven.

Imago-, identiteit- en marktonderzoek

Het imago-, identiteit en marktonderzoek (IIMO) dat is gestart in 2017, is in 2018 onder begeleiding van Breuer & Intraval afgerond. Het onderzoek is uitgevoerd om enerzijds beter inzicht te krijgen in de markt, waar liggen voor CSG Liudger de kansen? En anderzijds antwoord te geven op de vraag of de eigen beelden (identiteit) overeenkomen met het beeld dat bij de doelgroepen leeft (imago). Er is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek gedaan. Ouders, medewerkers, leerlingen van groep 8 en willekeurige passanten tijdens veldonderzoek hebben een bijdrage geleverd aan het onderzoek. De belangrijkste conclusies en aanbevelingen uit het rapport:

- imago en identiteit zijn congruent. Het motto 'accent op aandacht' wordt door de verschillende doelgroepen herkend en ervaren;
- maak de successen meer publiek. Er gebeuren veel goede en mooie dingen bij de locaties van CSG Liudger, die meer bekend gemaakt mogen worden;
- benader de doelgroep door ook meer in te zetten op het relatiebeheer met het basisonderwijs.

In september 2018 is er een bijeenkomst voor locatiedirecteuren en teamleiders onderbouw geweest over relatiebeheer. Deze bijeenkomst is de aanleiding geweest voor de formulering van actiepunten per locatie in het kader van relatiebeheer. Deze actiepunten en het thema relatiebeheer staan op de agenda van het overleg tussen de bestuurder en de locatiedirecteuren.

Horizontale dialoog

In lijn met de 'Code Goed Onderwijsbestuur' onderscheidt CSG Liudger drie typen stakeholders voor de horizontale dialoog:

Prioritaire stakeholders

Dit zijn leerlingen en ouders. Zij hebben primair belang bij de dienstverlening van het onderwijs. De dialoog hiermee gaat middels leerlingenraden, ouderraden, ouderklankbordgroepen, maar ook in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Ook de locatiebezoeken die het College van Bestuur doet, worden gebruikt voor gesprekken met leerlingen, personeel en ouders. Het afgelopen jaar is extra aandacht geschonken aan betere communicatie met leerlingen en ouders. Het komend jaar wordt daar verder op ingezet.

Interne stakeholders

Dit zijn docenten en onderwijsondersteunend personeel. De dialoog hiermee gaat middels teamoverleggen, maar ook in de medezeggenschapsraad. Jaarlijks voert het College van Bestuur gesprekken met vertegenwoordigers uit het personeel van de locaties. Er wordt over belangrijke thema's naar de mening van het personeel gevraagd en er wordt aan hen verantwoord wat er gebeurt in het kader van onze maatschappelijke opdracht. Voorbeelden daarvan zijn het OOP-traject (op initiatief van de OOP-vertegenwoordiging in de medezeggenschapsraad), de gesprekken over het professioneel statuut en KWIEK. Ook wordt het personeel geconsulteerd bij vraagstukken rond onderwijs en ICT.

Eénmaal per jaar vindt overleg plaats tussen het College van Bestuur, de opleiders in de school, de zorgcoördinatoren en de vertrouwenspersonen. De terugkoppeling van deze gesprekken vindt plaats in het SchoolOverleg, waarna aanpassingen in het beleid mogelijk zijn.

Externe stakeholders

Alle overige groepen of personen in de omgeving, al dan niet geïnstitutionaliseerd of georganiseerd, die een belang hebben bij (aspecten van) de dienstverlening en doelbereiking van de onderwijsorganisaties. De dialoog met deze groep externe stakeholders voert CSG Liudger door bilaterale overleggen en dit schooljaar ook middels de visitatie van Fricolore. Naast de genoemde werkwijzen worden in 2019 tevredenheidsenquêtes afgenomen, (sociale) veiligheidsenquêtes en participeert de school in diverse plaatselijke en regionale platforms, waar ook gesproken wordt over de bijdrage van CSG Liudger aan de generieke en specifieke doelstellingen met en van ons onderwijs. Door de subsidieaanvraag voor Sterk Techniekonderwijs wordt gewerkt aan een uitbreiding van het netwerk van bedrijven.

Tegenspraak

Momenteel is de tegenspraak vooral georganiseerd in het SchoolOverleg. Omdat in principe alle besluiten gezamenlijk en met consent genomen worden krijgt het College van Bestuur voldoende feedback en kan er niet eigenmachtig worden besloten. Het vier-ogen-principe is strakker dan voorheen doorgevoerd in de procuratieregeling.

Reflectie wordt georganiseerd om vanaf 2018 tweejaarlijks een 360 graden feedback te organiseren.

Tegenspraak is, zoals vorig jaar beschreven, vooral een cultuuraspect. Zijn leidinggevenden en beleidsmedewerkers in positie en voelen ze zich vrij om kritiek te hebben op plannen van het College van Bestuur en hun mening daarover te geven? In de structuur zijn maatregelen genomen om de cultuur van tegenspraak te bevorderen. Voorbeelden van structuurmaatregelen zijn de andere besluitvormingsstructuur, het vier-ogen-principe bij de financiën, de onafhankelijke rol van de controller en de aanstelling van de directeur centrale diensten. Alle beleidsvoorstellen komen in het SchoolOverleg aan de orde en daar vindt ook de besluitvorming plaats.

Tegenspraak wordt voor een belangrijk deel ook ingevuld door de Raad van Toezicht (die immers een controlerende en adviserende rol heeft, naast de werkgeversrol) en de medezeggenschapsraad (met informatie-, advies- en instemmingsrecht). Het afgelopen jaar is de Raad van Toezicht nog meer in positie gebracht om de tegenspraak invulling te geven door strategische delen in de eigen vergadering met de bestuurder.

Het College van Bestuur evalueert vanaf 2018 tweejaarlijks het eigen functioneren, legt de conclusies en afspraken schriftelijk vast en doet hierover verslag in het jaarverslag (zie hieronder). Door de remuneratie wordt tweejaarlijks een evaluatie (d.m.v. een enquête) over het functioneren van het College van Bestuur gehouden.

De eerste keer heeft dit plaatsgevonden in het voorjaar van 2018. De resultaten daarvan worden ter kennis gebracht van de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraad. Deze evaluatie wordt gehouden onder de directeuren, de medezeggenschapsraad, de hoofden en de leden van de staf. De resultaten worden door de remuneratiecommissie gebruikt worden voor het voeren van de functionerings- en beoordelingsgesprekken met de bestuurder.

Tegenspraak wordt ook georganiseerd door de eigenstandige positie die de controller/hoofd financiën heeft ten aanzien van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Hij is gehouden om uit hoofde van zijn functie onregelmatigheden of door hem als onverantwoord beoordeelde uitgaven – nadat hij daarop het College van Bestuur gewezen heeft en deze niets met zijn signalen deed – te melden bij de Raad van Toezicht. Dit is ook in de statuten van de stichting vastgelegd.

Met de controller is afgesproken dat voor grotere uitgaven (vanaf meer dan € 5000,-) buiten de begroting niet alleen de controller of het College van Bestuur mag tekenen, maar dat beiden aan de voorgenomen uitgaven hun goedkeuring moeten hechten en dat met hun handtekening bekrachtigen. Overigens vindt ook op die uitgaven controle plaats door de afdeling financiën. Met de bank zijn ook dusdanige afspraken gemaakt, dat de autorisatie voor betalingen door een eerste en tweede ondertekenaar wordt gedaan. Voor de controller en het College van Bestuur zijn hiervoor ook twee plaatsvervangers benoemd. Voor specifieke zaken zijn twee bankrekeningen beschikbaar waarvoor één handtekening voldoende is. Deze rekening worden sporadisch gebruikt en enkel na overleg met en goedkeuring door de controller.

Het College van Bestuur is gehouden om investeringen die de som van € 50.000 overschrijden en afwijken van eerder vastgesteld beleid (de begroting), vooraf te melden en daar goedkeuring over te vragen aan de Raad van Toezicht. Ook is het College van Bestuur niet meer alleen tekenbevoegd voor bedragen tot 2 miljoen euro.

Er is een actuele klokkenluidersregeling. In het verslagjaar hebben zich geen onregelmatigheden voorgedaan of zijn er meldingen gedaan bij de Raad van Toezicht.

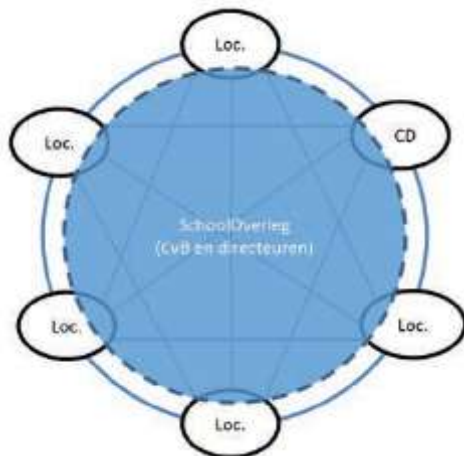
Locatiedirecties

De kwaliteit van de directeurs is goed te noemen. Er is zichtbaar en merkbaar sprake van groei van locatiedirecteuren in de rol van medeverantwoordelijke voor de scholengemeenschap. Dat blijkt uit het feit dat ze goed in staat zijn een eigen onderwijskundige koers voor de locatie uit te zetten en de onderwijskwaliteit op orde hebben. Ook hebben zij financieel de zaken goed op orde. Binnen de groep van locatiedirecteuren is voldoende ervaring aanwezig. Alle vijf geven ze er blijk van een locatie-overstijgende blik te hebben. Eén van de vijf directeurs heeft de opleiding Master Educational Leadership (MEL) afgerond. Een andere directeur is in januari 2018 met dezelfde opleiding begonnen.

Maatregelen om continuïteit te waarborgen

Het SchoolOverleg heeft op voorstel van het College van Bestuur twee directeurs aangewezen als zijn plaatsvervangers bij een eventueel langere afwezigheid van het College van Bestuur. Deze twee directeurs zijn gemachtigd om de taken en verantwoordelijkheden van het College van Bestuur over te nemen bij een calamiteit of langdurige afwezigheid. Deze beide directeurs zullen bij langdurend uitvallen van het College van Bestuur, door onderling met elkaar af te stemmen, de continuïteit van de scholengemeenschap goed waarborgen. Ze hebben de opdracht om direct nadat zo'n situatie zich voordoet contact te zoeken met de voorzitter van de Raad van Toezicht.

Bij langdurige uitval van het College van Bestuur zal de Raad van Toezicht beslissen over een (tijdelijke) oplossing.



SchoolOverleg (SO)

De naam van de schoolleiding is in 2017 veranderd in SchoolOverleg (SO). Daarmee wordt een andere structuur en werkwijze gemarkeerd. De stafleden en hoofden hebben een veel nadrukkelijker rol bij beleidsvoorbereiding, meningsvorming en voorstellen voor uitvoering.

Er is duidelijk gezorgd voor verplating in de organisatie. De frequentie van de vergaderingen is twee keer per maand. Evaluatie van de werkwijze vindt plaats aan het eind van elk schooljaar. Ook in 2018 heeft deze plaatsgevonden. De evaluatie had betrekking op gedeelde verantwoordelijkheid, inspiratie, belemmeringen die worden ervaren om gedeelde verantwoordelijkheid waar te maken en de wijze waarop gedeelde verantwoordelijkheid wordt vertaald naar de eigen locatie of afdeling. Het SchoolOverleg heeft zich in het verslagjaar op hoofdlijnen met onderstaande thema's beziggehouden.

Thematische onderwerpen

Sinds 2018 werkt het SO met thematische overleggen. De volgende thema's zijn aan de orde gekomen: gebruik en verslaving mobiele apparatuur, crisissimulatie/calamiteiten, kwaliteitszorg, duurzame inzetbaarheid, VO-content, gedeeld leiderschap, onderwijs & ict en leermiddelen, uitkomsten imago- en marktonderzoek.

Besluitvormende onderwerpen

De volgende besluitvormende onderwerpen zijn aan de orde geweest: protocol medicijngebruik, excursies, opleidingsschool/FROSK, onderwerpen uit het samenwerkingsverband Passend Onderwijs, het toelatingsbeleid, het plusdocument, Leeuwarden culturele hoofdstad 2018, het OOP-traject, het 25-jarig jubileum van CSG Liudger in 2019, het calamiteitenplan, gebruik en verslaving mobiele apparatuur, dagopeningen, bijzondere beloningen, de AVG/IBP, afstromen van leerlingen, assessments en de functiemix, taken en bevoegdheden van de antipestcoördinator, onderwijs en ict, prioriteiten ten aanzien van in- en externe communicatie, het strategisch kwaliteitsmanagement, arrangeren (digitaal) lesmateriaal, interne overstap van leerlingen, digitale geletterdheid, crisiscommunicatie, het professioneel statuut, Shera, de identiteitscommissie, het meerjaren formatieplan 2018-2022, meerjaren begroting 2018-2022, Fricolore visitatie, aanpassing protocol lesprogramma Duits en Frans, verlofaanvraag voor leerlingen, LocatieOverstijgend Overleg, jaarplanning, boekenfonds en excursies.

Daarnaast heeft het SchoolOverleg zich nadrukkelijk beziggehouden met de formatie en het formatieproces en de (personeels) begroting voor 2018-2019.

2.2 Evaluatie bestaande activiteiten

In 2017 is deelgenomen aan het traject collegiale bestuurlijke visitatie van de VO-academie. Medio 2018 is door de bestuurder een 360 graden feedback gehouden onder directeuren, de personeelsleden van de centrale diensten en de medezeggenschapsraad. Dit was in het kader van de tweejaarlijkse cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken met de remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht. Eind 2018 is meegedaan aan het visitatietraject van Fricolore, waarvan begin 2019 een rapport verschijnt. Zo vinden jaarlijks evaluaties plaats van het functioneren van het bestuur binnen de scholengemeenschap en in zijn omgeving, alsook het persoonlijk functioneren van het bestuur.

Doelstellingengesprek

In de cyclus van functioneringsgesprekken met de Raad van Toezicht heeft de bestuurder het zogenaamde doelstellingengesprek gevoerd. Dit gesprek vormt de start van een tweejaarlijkse cyclus, waarin vier gesprekken plaatsvinden. In het eerste gesprek wordt vooral gefocust op de doelen van de bestuurder voor de komende twee jaren. Deze doelen zijn afgeleid van hetgeen in het Strategisch Perspectief staat en kan worden gelezen als de bestuurlijke opgave:

- **Verbeteren en vernieuwen van ons onderwijs**

Doel: het onderwijs blijft van bovengemiddelde kwaliteit; het onderwijs vernieuwt zich in een richting die bij de scholengemeenschap en de omgeving past; er wordt een niveau van ict-vaardigheid voor leerlingen en medewerkers bepaald, waarbij tevens programma's worden aangeboden om aan dat niveau te kunnen voldoen; eigenaarschap bevorderen bij leerlingen en personeel; er wordt een begin gemaakt met het zelf ontwikkelen/arrangeren van lesmateriaal; elke locatie heeft een nieuw ondersteuningsprofiel. De hier genoemde doelen zijn op het derde onderdeel na in gang gezet of gehaald.

- **Onderwijsaanbod**

Doel: in verband met gewijzigde regionale ontwikkelingen in het basisonderwijs en de krimp, maken van scenario's voor behoud van het onderwijsaanbod in de regio. Scenario's voor met name de kwetsbare onderdelen van het onderwijsaanbod. In samenwerking met andere (christelijke) VO-scholen komen tot een goed breed aanbod voor alle leerlingen in de regio, waarbij er een zo groot mogelijke, haalbare keuze wordt geboden. Dit is een doel voor de middellange termijn, waar stevige stappen in zijn gezet.

- **Investeren in ons personeel: KWIEK/duurzame inzetbaarheid, vernieuwen van de functiemix en OOP-traject**

Doel: na de afronding van het project KWIEK heeft CSG Liudger een aantal tools om de duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers te vergroten. Dit onderwerp heeft in 2018 goeddeels stilgelegen en wordt in 2019 voortvarend opgepakt.

Er is een nieuwe notitie voor de functiemix, waarbij het vernieuwde beleid en de assessments een plek hebben. Dit is gerealiseerd. Het OOP-traject levert input op voor een vernieuwd functiebouwwerk, elke OOP-er heeft een up-to-date functiebeschrijving en daarbij behorende inschaling en het is duidelijk welke ontwikkeling OOP-collega's willen doormaken. Er is flankerend beleid voor OOP. Dit doel is nog niet afgerond, maar er zit wel goede voortgang in.

- **Ontwikkelen van de organisatie: continuïteit van de centrale diensten borgen en eigenaarschap bevorderen bij personeel**

Doel: zorgdragen voor de toekomstbestendigheid van de centrale diensten door een heldere aansturingsstructuur en alle functionaliteiten logisch bezetten. Ieder personeelslid weet wat van hem/haar verwacht wordt en voelt zich verantwoordelijk voor het eigen werk, zo nodig voor dat van een andere collega en het geheel; eigenaarschap is iedereen duidelijk en de werkwijzen zijn er op ingericht, de centrale diensten maken een kanteling van aanbod- naar vraaggestuurde organisatie. Dit doel is goeddeels gerealiseerd door een duidelijke en gerichte inspanning van de directeur centrale diensten. Er is een plan van aanpak AVG. De implementatie is in het schooljaar 2018-2019 voortvarend ter hand genomen.

- **Aangaan van partnerships: oriënteren op welke scholen geschikte samenwerkingspartners kunnen of moeten zijn; actief in netwerken van Fricolore, samenwerkingsverband en VO-sector**

Doel: geschikte scholen vinden om mee samen te werken zodat CSG Liudger zich kan blijven ontwikkelen en de continuïteit geborgd wordt. Opleiden in de school: ontwikkelen van een opleidingsschool met de lerarenopleidingen. De gesprekken met mogelijke partners in de regio [Lauwers College/Dockinga College (regionaal) en OSG Singelland (plaatselijk)] zijn voortvarend gestart.

Halen en brengen van kennis uit de netwerken. De bestuurder participeert in meerdere bestuurlijke netwerken. Met de samenwerkingspartners (scholen uit het VO) en met de lerarenopleidingen komen tot een opleidingsschool binnen Friesland. Dit doel is deels gerealiseerd. CSG Liudger is toegetreden tot FROSK.

Onderzoek naar de toekomst van het praktijkonderwijs. Onderzoek vindt plaats met OSG Singelland (door een gezamenlijk onderzoek), maar ook door een eigenstandig onderzoek te doen naar positionering van het PrO bij en in het vmbo. Het onderzoek is begin 2019 afgerond.

- **Versterken van onze identiteit en ons profiel**

Doel: op alle scholen leeft de identiteit door vieringen, identiteitsdagen en –activiteiten. Identiteit en imago komen overeen. Aan alle genoemde onderwerpen is aandacht besteed. Er is een portefeuillehouder identiteit in de persoon van mw. I. Everts (locatiedirecteur Raai).

De profilering en marketing van CSG Liudger heeft een nieuwe impuls gekregen.

- **CSG Liudger, financieel gezond en toekomstbestendig**

Doel: de huidige financiën op peil en investeringen met de blik op de toekomst. Het ondersteunen en monitoren van begroting en uitgaven in het jaar is gelukt. Ook zijn er projecten benoemd en bepaald. Het proces en de inhoud van het jaarverslag en de jaarrekening zijn sterk verbeterd. Het formatieproces en de toedeling financiën aan de locaties is verbeterd en verfijnd, terwijl daar tegelijkertijd nog stappen in te maken zijn.

Er is sprake van een gezonde financiële situatie. Waar nog een verbeterslag mogelijk is, is dat de locaties weten waar ze jaarlijks welke financiële ruimte hebben voor formatie en hun materiele bekostiging en dat ze op grond van hun locatiedoelstellingen keuzes maken die binnen de begroting passen. Wel is er een duidelijk en transparant monitoringssysteem voor het bijhouden van de uitgaven op locatie. Deze worden driemaandelijks door de locatiedirecteuren met de bestuurder besproken.

Een geactualiseerd sectorakkoord

In het licht van deze ontwikkelingen hebben kabinet en VO-raad besloten het sectorakkoord te actualiseren. De tijd is rijp om de beweging van de afgelopen jaren voort te zetten en op sommige onderdelen het tempo te verhogen of de focus te verleggen. De zeven ambities die in 2014 zijn geformuleerd, blijven onverminderd gelden. De koers wordt voortgezet – zoals ook is vastgelegd in het regeerakkoord. De doelstellingen zijn waar nodig geactualiseerd. Er is focus aangebracht in de afspraken uit 2014 en de prestatiebox in het voortgezet onderwijs wordt verlengd in 2019 en 2020. Daarnaast wordt gekeken naar een goede monitoring door indicatoren beter te laten aansluiten op de centrale ambities uit het akkoord. Met deze actualisatie wordt aangesloten bij maatschappelijke ontwikkelingen en bij de ontwikkelingen binnen scholen. Het succes van deze afspraken staat of valt met het dagelijks werk in elk klaslokaal, op elke school. Professionele schoolorganisaties met goed strategisch personeelsbeleid zijn een onmisbare voorwaarde voor het realiseren van de ambities in het sectorakkoord. Het overzicht van de ambities en doelstellingen waar de komende jaren aan wordt gewerkt staat hieronder. Eind 2020 wordt het sectorakkoord geëvalueerd en wordt de mogelijkheid en wenselijkheid van een vervolg besproken.

Ambitie 1. Uitdagend onderwijs voor elke leerling

Ambitie 2. Eigentijdse voorzieningen

Ambitie 3. Brede vorming voor alle leerlingen

Ambitie 4. Partnerschap in de regio

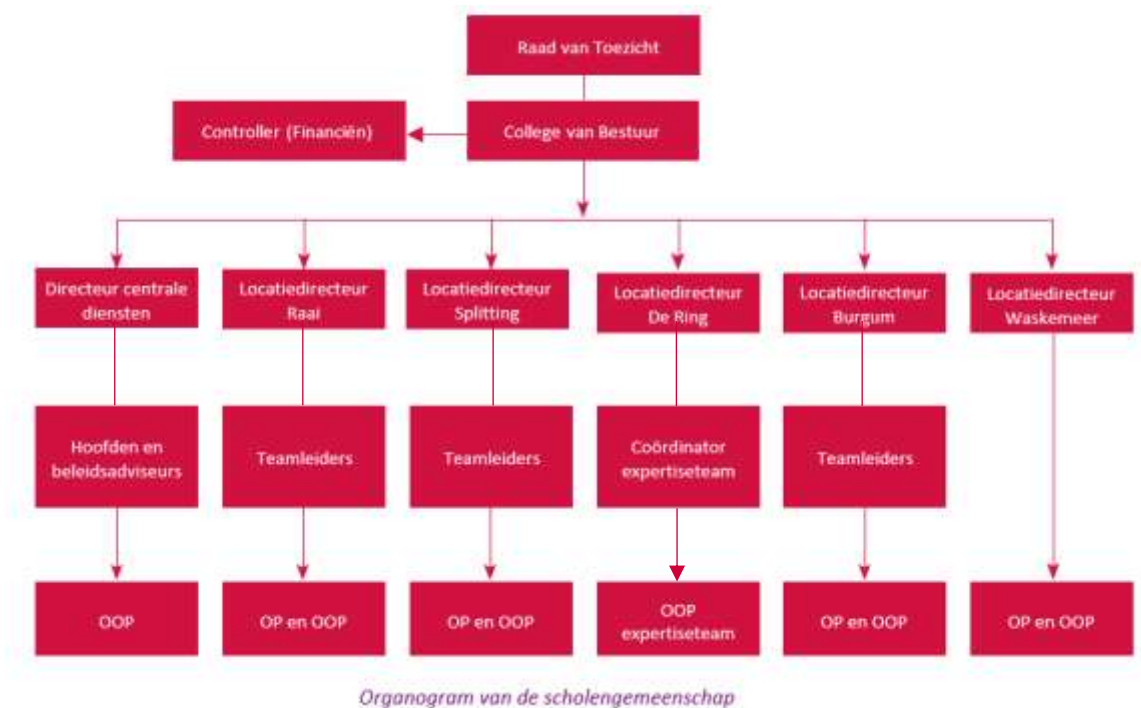
Ambitie 5. Scholen als lerende organisaties

Ambitie 6. Toekomstbestendigheid organiseren: koppeling van onderwijs- en personeelontwikkeling

Ambitie 7. Nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht

3. Schoolorganisatie

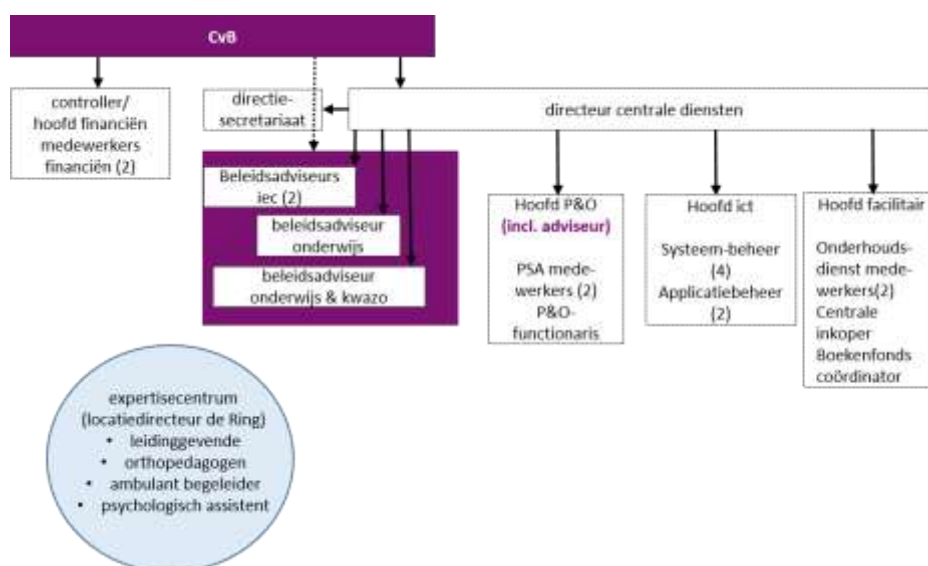
3.1 Organisatie op hoofdlijnen



CSG Liudger kent een Raad van Toezicht met een College van Bestuur. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben hun onderlinge verhoudingen vastgelegd in de statuten en de reglementen. Het College van Bestuur is sinds 1 september 2017 éénhoofdig. Om de aansturing van de centrale diensten in goede banen te leiden is er een directeur centrale diensten (CD), die de hiërarchische leiding van deze afdeling heeft. Het College van Bestuur, de locatiedirecteuren en de directeur centrale diensten vormen samen het SchoolOverleg. Het College van Bestuur heeft de rol, verantwoordelijkheid en taak van werkgever binnen de Stichting voor Christelijk Voortgezet Onderwijs voor de regio Oost Friesland.

De locatiedirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor hun eigen locatie voor wat betreft het borgen en versterken van de identiteit, de inhoud van het onderwijs, de uitvoering van het personeelsbeleid, de kwaliteitszorg, de in- en externe communicatie en de financiën. Dit alles binnen de kaders die daaraan gesteld zijn door het College van Bestuur (in het directiestatuut). Het College van Bestuur voert het overleg met de medezeggenschapsraad, die op het niveau van de scholengemeenschap functioneert. Locatiedirecteuren kunnen eigenstandig onderwerpen bij de medezeggenschapsraad brengen die ter advisering en/of instemming moeten worden voorgelegd. De locatieleiding (locatiedirecteur en teamleiders - indien aanwezig) voeren het overleg met teams, de ouderraden (ook wel klankbordgroepen genoemd), de leerlingenraad en de vaksecties.

Structuur centrale diensten



Organigram centrale diensten

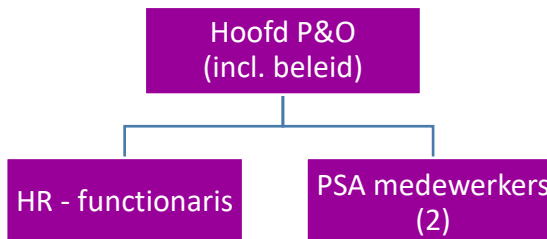
Wijziging in afdeling P&O

Voorheen was er sprake van een HRM-adviseur en een hoofd personeels- en salarisadministratie (PSA)/beleidsadviseur Financieel Economische Zaken (FEZ). Met deze twee rollen werden de 'zachte' en 'harde' kant van personeelszaken gescheiden. Een situatie die door de toenmalige collega's is uitgebouwd. In de praktijk bleek dit niet voldoende te werken, vooral omdat beide kanten onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. De huidige ontwikkeling is dat strategisch personeelsbeleid en -planning steeds belangrijker worden. Onderwerpen waarbij het belangrijk is dat één functionaris overzicht houdt over het totaal aan personeelszaken. De MZR heeft ingestemd met het voorstel om de functie 'hoofd personeelszaken' toe te voegen aan het functiehuis.

De medewerkers van de afdeling PSA hebben in de nieuwe situatie een hoofd personeelszaken als leidinggevende gekregen. Voor hen een voordeel dat zij nu met één persoon te maken krijgen. Daarnaast is een HR-functionaris aangesteld die zowel beleidsuitvoerend als praktisch inzetbaar is voor het complete palet aan personeelszaken.



Figuur 3.1 Situatie voorheen



Figuur 3.2 Situatie met ingang van schooljaar 2018-2019

3.2 Verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen CSG Liudger

Het College van Bestuur is het bevoegd gezag van de onder de Stichting ressorterende school of scholen in de zin van de Wet op het Voortgezet Onderwijs.

- Het College van Bestuur is daarmee verantwoordelijk voor het besturen van de Stichting en de door de Stichting in stand gehouden school of scholen, conform de wet en de statuten.
- Het College van Bestuur legt zich toe op de hoofdlijnen van het beleid en houdt toezicht op de uitoefening van taken en verantwoordelijkheden, het functioneren van de scholengemeenschap, de directeuren en de controller.
- De wijze waarop de directeuren bijdragen aan het beleid en de manier waarop de samenwerking met het College van Bestuur vorm krijgt, is vastgelegd in een directiestatuut. Het College van Bestuur voert ten minste zesmaal per jaar overleg met de directeuren. In het directiestatuut zijn voorts de taken en bevoegdheden vastgelegd welke het College van Bestuur opdraagt aan directeuren en instructies ten aanzien van deze taken en verantwoordelijkheden. Het directiestatuut is vastgelegd overeenkomstig artikel 32c van de Wet op het Voortgezet Onderwijs.
- Het College van Bestuur voert het overleg met de medezeggenschapsraad als bedoeld in artikel 3 van de Wet medezeggenschap op scholen.
- Het College van Bestuur draagt er zorg voor dat er jaarlijks in het kader van de horizontale verantwoording voor 1 juli een integraal bestuurlijk jaarverslag over het vorige kalenderjaar wordt uitgebracht.
- Het SchoolOverleg is het besluitvormend orgaan van CSG Liudger voor belangrijke beleidsmatige besluiten die de gehele scholengemeenschap aangaan, of de individuele locaties. Deze besluiten worden beoordeeld en vastgesteld door het bestuur.

3.3 Nevenfuncties College van Bestuur

Joop Vogel (College van Bestuur)

- Lid Raad van Toezicht Stichting Ultiem, openbaar primair onderwijs in Hoogezand-Sappemeer (vergoeding)
- Lid Veldadviesraad MEL Penta Nova (aanwezigheidsvergoeding)
- Bestuurslid coöperatie Fricolore
- Voorzitter van het P & O Platform van Fricolore (vergoeding voor CSG Liudger)
- Voorzitter Samenwerkingsverband Zuidoost Friesland (onbezoldigd, vergoeding voor CSG Liudger)

3.4 Medezeggenschap

CSG Liudger heeft een actieve medezeggenschapsraad (MZR). Ouders, leerlingen en personeel denken en praten mee over het beleid van de scholengemeenschap. De verhoudingen tussen de medezeggenschapsraad en het College van Bestuur zijn goed. Het vergaderseizoen is het schooljaar 2018-2019, net als elk jaar, geopend met een presentatie van de plannen van de medezeggenschapsraad en een presentatie van de locatiejaarplannen en het jaarplan van de centrale diensten. In de MZR zijn naast de personeelsgeleding, drie leerlingen en drie ouders vertegenwoordigd. Naast bovenstaande openingsvergadering zijn er in 2018 diverse onderwerpen aan de orde geweest. Ieder jaar is er een belangrijke plaats ingeruimd voor overleg over het formatieplan en het meerjarenformatieplan, de begroting en de meerjarenbegroting, de jaarrekening, de schoolgids, de vakantieregeling en andere terugkerende onderwerpen. Daarnaast is er aandacht geweest voor onderwerpen als de zomerschool, ICT-ontwikkeling en onderwijs, de samenwerking met andere VO-scholen, onderwijstijd, het OOP-traject, onderwijskundig gerelateerde onderwerpen en de locatiejaarplannen.

3.5 Samenwerking

CSG Liudger is een scholengemeenschap die verbinding zoekt met de samenleving. Vooral de goede contacten met de basisscholen in onze omgeving is een speerpunt. Nadrukkelijk wordt de samenwerking gezocht met de basisscholen van PCBO Smallerland, PCBO Tytsjerksteradiel en De Tjongerwerven CPO in Oost- en Weststellingwerven. Het gaat daarbij om de doorlopende leerlijn van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs zo soepel mogelijk te laten verlopen. Door samen te overleggen en van elkaar te leren kan het onderwijs nog beter op elkaar afgestemd worden. Er worden met alle koepels voor primair onderwijs samenwerkingsprojecten gedaan om de doorgaande leerlijn van basis- naar voortgezet onderwijs te versterken. Er is met alle toeleverende scholen een goed overleg om de warme overdracht van leerlingen te borgen.

De samenwerking met de 15 christelijke VO-scholen, verenigd in Fricolore, is goed. Naast het Fricolore hoofdbestuur wordt er samengewerkt op vmbo-niveau, op het gebied van personeelsbeleid, scholing en facilitair. De werkgroep facilitair heeft in 2018 de voorbereiding en planning voor de Europese aanbesteding van leermiddelen afgerond. CSG Liudger levert ook nog een bijdrage aan de coöperatie door vanaf het schooljaar 2018-2019 de voorzitter van het platform P&O te leveren. De bestuurder vervult deze rol.

Ieder jaar vinden er onder de vlag van Fricolore visitaties plaats. CSG Liudger heeft dit jaar voor verschillende visitaties aan andere scholen visitatoren geleverd. Het gaat bij de visitatie om de kwaliteit van het onderwijs op de locaties, het personeelsbeleid, de organisatie van de locatie en de gebouwsituatie. Van elke locatie wordt een visitatierapport gemaakt met aanbevelingen. Aan het einde van 2018 heeft de visitatie van de locaties van CSG Liudger plaatsgevonden.

Goede contacten zijn er ook met het vervolgonderwijs. Met de mbo-scholen worden meerdere projecten gedaan om de aansluiting tussen vmbo en mbo goed te laten verlopen. Er is onderwijskundige samenwerking met de Friese Poort en het Friesland College. Met het hbo en universiteit participeert CSG Liudger in het aansluitnetwerk vo-ho. Havoleerlingen krijgen de kans om een week kennis te maken met het studeren aan een hbo-school. Ze leren zo gericht te kiezen en weten wat er binnen het hbo van hen wordt verwacht.

Een goede samenwerking is er ook met de gemeentebesturen in de omgeving. Het gaat hierbij om de gemeenten Smallerland, Ooststellingwerf en Tytsjerksteradiel. Een belangrijk punt daarbij is altijd de huisvesting van de scholen. In 2018 is er in Drachten opnieuw veel aandacht uitgegaan naar de inrichting van het leerpark rondom de locaties Splitting en Raai. Naast huisvesting en inrichting is er overleg over zorg en begeleiding van leerlingen én over het voorkomen van schooluitval en -verzuim. De contacten zijn bijzonder goed te noemen.

Tenslotte is er een nauwe samenwerking in het samenwerkingsverband SWV Zuidoost-Friesland. 17 schoolbesturen met in totaal 38 vestigingen werken nauw samen om Passend Onderwijs in de regio te realiseren. Sinds september 2017 levert CSG Liudger de voorzitter van het samenwerkingsverband.

3.6 ICT

De afdeling ICT heeft zich in het jaar 2018 verder geprofessionaliseerd. Op het personele vlak hebben zich enkele veranderingen voorgedaan en ook op werkinhoudelijk vlak zijn er ontwikkelingen doorgevoerd.

In SOMtoday zijn de nieuwe profielen voor het vmbo ingericht en hierin zijn de examens zonder problemen afgenomen. Alle rapportages van SOMtoday zijn omgezet van versie BO3 naar versie BO4 (in de Cloud). In Shera is het online bureaublad ontwikkeld en daarvan is de volledige versie klaar en vrijgegeven voor alle medewerkers. Met dit bureaublad is het mogelijk op elke willekeurige locatie toegang te krijgen tot de meeste schoolapplicaties. Op het gebied van backoffice worden steeds meer processen geoptimaliseerd en geautomatiseerd. Hierbij wordt gebruikgemaakt van Tools4Ever. Ook is een start gemaakt met de invoering van het nieuwe wachtwoordenbeleid. Deze ontwikkeling zal de komende jaren doorzetten en kan tot een redelijke optimalisatieslag (en hoge mate van dataminimalisatie) leiden binnen de organisatie en past ook binnen het AVG-beleid.

Omdat de meeste netwerkcomponenten nagenoeg afgeschreven zijn, is er een plan opgesteld voor vervanging ervan. Hierbij is goed gekeken naar de toekomst. Geadviseerd is om naast het huidige netwerk een nieuw netwerk op te bouwen dat volledig toekomstbestendig is. Bij het ontwerpen en opstellen van de netwerkbeveiliging is rekening gehouden met de AVG. De werkzaamheden ten behoeve van de uitvoering van het plan zijn in december 2018 gestart, waarbij het doel is om het direct na de zomervakantie van 2019 afgerond te hebben.

In 2018 is besloten om, binnen het beleid ten aanzien van onderwijs & ICT, in schooljaar 2019-2020 met alle eerstejaars leerlingen te starten met een eigen device. Ter voorbereiding hierop is gestart met het arrangeren van lesmateriaal, het scholen van personeel en het outilleren op het vlak van ICT-middelen en -infrastructuur (netwerk en beveiliging). Deze drie elementen staan vanuit de visie van CSG Liudger op het onderwijs in nauwe verbinding met elkaar. De ontwikkelingen worden samengebracht in het opzetten van een innovatielab. Dit lab heeft als doel nieuwe digitale technieken voor het onderwijs binnen het bereik van onze docenten en leerlingen te krijgen en docenten te ondersteunen bij hun digitale didactiek. Daarnaast kunnen leveranciers ook nieuwe technieken testen in het onderwijsproces. CSG Liudger wil het innovatielab een regionale functie laten vervullen. De officiële opening is op 12 februari 2019.

3.7 Huisvesting

De uit te voeren onderhoudswerkzaamheden voor de afzonderlijke gebouwen worden bijgehouden in de meerjarenonderhoudsplanung (MJOP). De pijlers die in deze planning worden aangehouden, zijn in 2018 ook doorgevoerd naar het financiële systeem. Op deze manier is er gedurende het jaar eenvoudig een vergelijking te maken van de nog uit te voeren werkzaamheden en het beschikbare budget.

Burgum

De schoolgebouwen zijn relatief jong. Locatie Burgum heeft met het bouwjaar 1998 het oudste gebouw en heeft te maken met ingrijpend groot onderhoud. In 2018 zijn er maatregelen getroffen om het energiegebruik verder terug te dringen door vervanging van de lichtbronnen door ledverlichting. Ook is het lestijden-/intercomsysteem vervangen. Voor het jaar 2019 staat er nog een aantal grote renovatieprojecten op het programma. Zo zal de vloer in het hele gebouw worden vernieuwd en wordt er een nieuw systeemplafond geïnstalleerd. Daarnaast worden meerdere kantoren en leslokalen gestuukt om zo meer licht in de ruimten te krijgen.

Raai en Splitting

In 2018 is er een volledige gevelreiniging gedaan bij beide locaties naar aanleiding van een in 2017 uitgevoerde test. De gevels zijn licht gestraald en daarna geïmpregneerd. Hierdoor kunnen de gevels weer jaren vooruit.

Locatie Splitting kreeg begin 2018 forse schade door vandalisme aan de Rockpanelgevel naast de hoofdentree. De schade is volledig hersteld, de kosten zijn gedekt door de verzekering. Door de extra geplaatste camera's in 2017 op het terrein en door adequaat optreden van de conciërges zijn de daders bestraft door Bureau Halt en de gemeente Smallingerland. Binnen locatie Splitting is op de begane grond een start gemaakt met het realiseren van het innovatielab. Het innovatielab zal in 2019 gereed zijn en in gebruik worden genomen. Hier is gebruikgemaakt van diverse vernieuwende producten zoals een totaal circulaire vloer die voldoet aan de maximale norm die gesteld is binnen het Programma van Eisen van Frisse Scholen.

In 2018 is er tevens een werkgroep gestart om het atrium van locatie Raai te voorzien van nieuw meubilair. De beleving van het schoolgebouw zal hiermee meer voldoen aan de huidige tijdsgeest. Het atrium wordt niet alleen ingezet voor het houden van een pauze. De ruimte kan door de toekomstige inrichting gezien worden als een verlengstuk van de lokalen. In tussenuren en na schooltijd bieden wordt op deze manier ook de ruimte geboden om elkaar te ontmoeten, te werken en te ontspannen. De verwachting is dat deze nieuwe inrichting in 2019 voltooid zal zijn.

De Ring

Op deze locatie is in 2018 gestart met een nieuw plan voor de camera's. De camera's zorgen zowel binnen als buiten de school voor veiligheid en controle van eventuele vernielingen. In het kader van duurzaamheid is locatie De Ring de eerste locatie waar elektrische laadpalen voor fietsen zijn geïnstalleerd voor zowel medewerkers als leerlingen. De leerlingen op deze locatie komen in sommige gevallen van een grotere afstand dan bij andere locaties, vandaar de mogelijkheid om de accu tijdens schooltijd op te laden.

Waskemeer

In Waskemeer is in 2018 een herinrichting voltooid van het lokaal handvaardigheid. Door wijzigingen in het onderwijs is er behoefte aan een andere inrichting. In 2019 worden in 6 ruimtes de muren gestuukt en het schilderwerk aan de buitenzijde wordt deels bijgewerkt.

Toekomstige ontwikkelingen voor alle locaties:

- verdere verduurzaming van de gebouwen door toepassing ledverlichting;
- de gebruikers van de gebouwen inzicht laten krijgen in duurzaamheid en circulair bouwen;
- het scheiden van afval zichtbaar vorm laten krijgen binnen de locaties;
- digitalisering lesmethodes;
- de beleving in de scholen laten aansluiten bij de leerlingen en ons gewenste leerklimaat;
- doorgaande aandacht voor optimalisering warmte-koude opslag installatie (WKO) in Drachten;
- het benodigde onderhoud volgens begroting en planning uitvoeren.

4. Verslag Raad van Toezicht

Na de zelfevaluatie van maart 2018 heeft de Raad van Toezicht tot een aanpassing in de inhoud van de vergaderingen besloten. Het laatste uur van elke vergadering wordt doorgaans besteed aan strategische onderwerpen. CSG Liudger kende voor het eerst in 2018 (na jaren van groei) een daling van het aantal leerlingen. Met het bestuur heeft de Raad verkend wat deze ontwikkeling voor de scholengemeenschap betekent. Hoe wordt er geanticipeerd op krimp? Omdat de onderwijsresultaten bovengemiddeld zijn, de school er organisatorisch en financieel goed voor staat, kan vanuit een sterke basis gewerkt worden aan de nieuwe realiteit.

In 2018 is de heer C.J. van Buiten benoemd tot voorzitter van de Raad van Toezicht. Het benoemen van een nieuwe voorzitter was nodig na het vertrek van mevrouw S.E. Hoekstein, die negen jaren voorzitter is geweest van het bestuur en de Raad van Toezicht. Dit verslagjaar heeft de Raad een nieuw lid verwelkomd: mevrouw J. A. Hartholt. Aan het eind van het jaar heeft mevrouw M.J. Lohman, een jaar eerder dan het rooster van aftreden aangaf, afscheid genomen om persoonlijke redenen. De Raad heeft besloten de ontstane vacature niet opnieuw in te vullen. De stabiele situatie waarin CSG Liudger verkeert, stemt de Raad van Toezicht tot tevredenheid.

4.1 Samenstelling in 2018

De Raad bestaat uit de volgende leden:

De heer C.J. van Buiten - voorzitter Raad van Toezicht (27-2-1970) (lid remuneratiecommissie)
 Mevrouw M.J. Lohmann - vicevoorzitter Raad van Toezicht (23-02-1958) (tot 31 december 2018)
 De heer J.M. Amperse (15-06-1966) (lid auditcommissie)
 Mevrouw J.A. Hartholt (25-06-1975) (lid auditcommissie) (vanaf 1 januari 2018)
 De heer P.S. Fortuin (19-12-1958) (lid remuneratiecommissie)
 De heer D.J. van der Zee (08-04-1968) (lid commissie identiteit)
 De heer A.H. Renkema (23-07-1963) (lid commissie identiteit)

Bij de keuze van leden van de Raad van Toezicht wordt ernaar gestreefd om zoveel mogelijk relevante achtergronden vertegenwoordigd te hebben. Momenteel hebben de leden kennis van onderwijs, financiën, HRM en opleiden, vastgoed en facilitaire zaken, bestuur en governance en kennis van en ervaring met politiek of gemeentelijke overheden.

Rooster van aftreden Raad van Toezicht

Naam	Benoemd per	Aftredend per 1 januari van:				
		2018	2019	2020	2021	2022
M.J. Lohmann	2012					
J.M. Amperse	2013					
C.J. van Buiten	2013					
P.S. Fortuin	2013					
D.J. van der Zee	2014					
A.H. Renkema	2015					
J.A. Hartholt	2018					

	1 ^e termijn
	2 ^e termijn
	Vervroegd aftreden

4.2 Commissies

Identiteitscommissie

Sinds het schooljaar 2017-2018 is één van de locatiedirecteuren verantwoordelijk voor de portefeuille identiteit van de scholengemeenschap. De identiteitscommissie van de Raad sprak ook dit jaar tweemaal met de beleidsgroep identiteit van CSG Liudger, in januari en september. De commissie van de Raad van Toezicht is positief over de gesprekken met de beleidsgroep identiteit van CSG Liudger. Er zijn goede gesprekken gevoerd over de opdracht om de christelijke identiteit levend te houden, in een samenleving waarin dat geen vanzelfsprekendheid meer is.

Onderwerpen van gesprek in 2018 waren: de identiteitsdagen op de locaties, identiteit in de toekomst – wat te doen nu de C steeds meer onder druk lijkt te staan, de lesmethode missie & identiteit, het beleidsplan identiteit 2016-2020, aannamebeleid en de bijeenkomst “C” van Liudger. Deze bijeenkomst die jaarlijks aan het begin van het schooljaar voor elk nieuw personeelslid wordt georganiseerd, is een waardevol startpunt waarin onze missie en identiteit wordt gedeeld. Het is tevens aanleiding voor een vervolgesprek over de docent als drager van onze identiteit. Er wordt van nieuwe docenten verwacht dat ze zich niet alleen beperken tot het gebruik van de OASE bij dagopeningen, maar identiteit ook blijvend uitdragen naar leerlingen en collega's. Er wordt bij leerlingen de behoefte aan zingeving geconstateerd.

Voor sommige functies blijkt dat het steeds lastiger wordt om docenten met een christelijke achtergrond aan te stellen. Enerzijds betekent dit meer moeite doen in het aannemen van docenten, anderzijds werpt het ook de vraag op naar een identiteitsbeleid dat voorziet in meer structurele ondersteuning van nieuwe collega's gedurende hun loopbaan. De rol van de leidinggevende is hierbij belangrijk. Het houden van functioneringsgesprekken, waarbij ruimte is voor het gesprek over identiteit op de werkvloer en het betrekken van collega's bij identiteitsgebonden activiteiten (bijv. vieringen). Ook het werken op Goede Vrijdag in 2019 is aan de orde geweest. Voor het komende schooljaar (2018-2019) is gekozen voor een meivakantie van twee weken. Dit is mogelijk gemaakt door Goede Vrijdag een werkdag te maken; de leerlingen hebben wel vrij op deze dag. De vraag vanuit de commissie werd gesteld of er in de besluitvorming ook niet een adviserende rol vanuit de identiteitscommissie had kunnen zijn. Afspraken hierover zijn nu alleen met de medezeggenschapsraad gemaakt.

Auditcommissie

De auditcommissie van de Raad van Toezicht is dit jaar qua samenstelling veranderd. Omdat C.J. van Buiten voorzitter van de Raad werd en toetrad tot de remuneratiecommissie, nam mevrouw J.A. Hartholt zijn plek in de auditcommissie over. De auditcommissie overlegt met het College van Bestuur en de controller over de financiële stukken en viermaandelijke rapportages die op de vergadering van de Raad van Toezicht behandeld worden.

Voordat stukken in de vergadering van de Raad van Toezicht behandeld worden, wordt schriftelijk advies gegeven over financiële rapportages, de managementletter van de accountant, de risico-inventarisatie en het risicomanagement, de jaarrekening 2017 en het accountantsverslag, de begroting 2019 en de treasury (vermogensbeheer). De auditcommissie is nadrukkelijk betrokken bij de voorbespreking van de managementletter en de jaarrekening met de accountant door het College van Bestuur.

De accountant heeft een goedkeurende controleverklaring bij de jaarrekening 2017 afgegeven. Daarmee bevestigt de accountant dat de cijfers een getrouw beeld geven van de financiële positie van CSG Liudger. Dit jaar is ook het meerjarenformatieplan en de meerjarenbegroting met de auditcommissie besproken. Het meerjarenformatieplan is een belangrijk document ten behoeve van de meerjarenbegroting. Op basis van de meerjarenleerlingprognose van Verus (die aan de optimistische kant lijkt) en een overzicht van de medewerkers die komende jaren met pensioen gaan, wordt geanalyseerd wat de potentiële 'personeelsfrictie' is. Uitkomst van de huidige analyse is dat per saldo de verwachte uitstroom aan medewerkers (-/- 22,3 fte) tot 2020 groter is dan de verwachte krimp gedurende deze periode. Dit is gunstig en betekent in principe dat CSG Liudger de verwachte krimp zonder aanvullende maatregelen kan opvangen.

Op basis van het meerjarenformatieplan en de leerlingprognoses van Verus is ook de financiële meerjarenbegroting opgesteld. Op basis van de leerlingprognoses wordt tot en met 2021 een stijgende bekostiging verwacht. Mede als gevolg van de voorgenomen onderwijsvernieuwingenprojecten en investeringen in ICT wordt de komende jaren een 'gecontroleerd' negatief resultaat verwacht. Gezien de financiële kengetallen van CSG Liudger levert dit geen nadelige consequenties op. De liquiditeit daalt uiteraard wel, maar blijft op een gezond niveau. Wel is de verhouding vlottende activa/passiva ultimo 2022, bij gelijkblijvend beleid, iets lager dan gewenst.

Bij het begin van de jaarrekeningcontrole bleek dat niet alle door EY benodigde stukken compleet waren en/of beschikbaar waren. Op dat moment is de controle door EY afgebroken en op een later tijdstip hervat waardoor in het proces zowel door CSG Liudger als EY grote tijdsdruk is ervaren. Tijdens het overleg met de Raad van Toezicht is de reden van vertraging van het proces inhoudelijk nader geduid. De onderwerpen die vanuit de jaarrekeningcontrole 2017 nog niet door EY waren afgerond hadden geen effecten op de jaarrekening als zodanig.

Op 20 juni 2018 is overgegaan tot voorlopige goedkeuring door de Raad van Toezicht en na de afronding van de controle door EY tot definitieve goedkeuring. Op 28 juni is het definitieve jaarverslag 2017 door de Raad van Toezicht ontvangen.

In het boekjaar 2019 zal CSG Liudger overgaan naar een nieuwe accountant. Ten behoeve van de selectie is een offertetraject uitgewerkt, waarin de procedure, de verwachte controle-onderdelen, het tijdspad en de criteria zijn uitgewerkt. Ook is gesproken over de voor de selectie uit te nodigen accountants. Hierbij is vooralsnog gekozen voor middelgrote kantoren met ervaring in het onderwijs. De auditcommissie is betrokken bij het selectietraject. De uiteindelijke benoeming vindt plaats door de Raad van Toezicht. Uit de presentaties van vier kandidaten zijn twee voorkeurskandidaten gekomen. Op basis van de selectiegesprekken en de ingewonnen referenties wordt aan de Raad voorgesteld HZG uit Groningen te benoemen als nieuwe accountant. De Raad van Toezicht heeft in december besloten over te gaan tot benoeming van deze nieuwe accountant, met ingang van het schooljaar 2019-2020.

Geconstateerd is dat het rendement op de beleggingsportefeuille erg matig is. Echter gezien vastgesteld risicoprofiel en huidige marktomstandigheden is nauwelijks meer resultaat te behalen. Vastgesteld is dat het risicoprofiel niet de grenzen van het OCW-protocol opzoekt en dat dit ook niet gewenst is.

De interim controle door EY eind 2018 is soepel verlopen. Er is met name naar de verschillende administratieve processen gekeken. Er zijn wat kleinere aandachtspunten uit de controle voortgekomen. Op basis van deze controle wordt een soepeler jaarrekeningcontrole verwacht dan vorig jaar.

De conceptbegroting 2019 is in december met de auditcommissie besproken en aan de Raad van Toezicht gepresenteerd. Deze sluit met een negatief resultaat van € 377.000. Dit is in lijn met eerdere besprekingen tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht, waarbij aangegeven is dat de gunstige vermogenspositie van CSG Liudger additionele financiële ruimte biedt voor onderwijskundige projecten en/of investeringen. In april 2019 is, naar aanleiding van de meevallende voorlopige cijfers over 2018, een herziene versie van de begroting 2019 vastgesteld en goedgekeurd. Deze versie sluit met een tekort van € 65.000. Financieel is de begroting inhoudelijk verder in lijn met voorgaande jaren.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie is in dit kalenderjaar van samenstelling veranderd. In de plaats van mevrouw S.E. Hoekstein is de heer C.J. van Buiten tot de commissie toegetreden. De heer Van Buiten is sinds 2018 voorzitter van de Raad van Toezicht en zit qualitate qua in deze commissie. In het jaar 2018 is een nieuwe tweejarige gesprekscyclus met het College van Bestuur begonnen. Deze cyclus bestaat uit een doelstellingengesprek, twee voortgangsgesprekken en een evaluatiegesprek met het College van Bestuur. De remuneratiecommissie rapporteert over haar werk aan en in de Raad van Toezicht. De remuneratiecommissie heeft met het College van Bestuur dit jaar afspraken gemaakt over aanvullingen op zijn rechtspositie en salariering. Ook zijn de nevenactiviteiten van de bestuurder opnieuw tegen het licht gehouden.

4.3 Werkwijze en jaaractiviteiten

Er wordt met een jaarkalender gewerkt, waarop de vaste onderwerpen en activiteiten van de Raad van Toezicht staan. De trimesterrapportages zijn een belangrijk controle-instrument, gebaseerd op het intern toezichtkader en het bestuurlijk toetsingskader van het College van Bestuur. Er staan vijf hoofddomeinen in de rapportages: identiteit, onderwijs, kwaliteitszorg, personeel & organisatie en financiën. De rapportages zijn door de Raad van Toezicht besproken en na een toelichting door het College van Bestuur goedgekeurd. Jaarlijks vinden er twee locatiebezoeken plaats. Ook wordt er twee maal per jaar met de medezeggenschapsraad gesproken. Via de commissies van de Raad stelt men zich op de hoogte van de activiteiten in de aandachtsgebieden.

4.4 Onderwerpen van de Raad van Toezicht in het verslagjaar 2018

Er zijn dit jaar twee locatiebezoeken gebracht, één aan de locatie Splitting en één aan de locatie De Ring.

De Raad heeft zich gebogen over twee documenten die door Fricolore zijn opgesteld: het koersdocument en de uitgangspunten voor de samenwerking van de 15 aangesloten scholen. Deze documenten zijn het eindpunt van een tweejarig traject waarbij Fricolore heeft nagedacht over de betekenis van de coöperatie voor de toekomst. Er is door de ALV van de coöperatie besloten tot een vervolgonderzoek naar verdergaande vormen van samenwerking. Dat vervolgonderzoek heeft niet tot concrete nieuwe stappen geleid. In 2019 wordt een document door Fricolore vastgesteld, waarin deze uitgangspunten worden uitgewerkt in een position paper. De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van de ontwikkelingen.

In april wordt jaarlijks de Liudgertop gehouden: de studiebijeenkomst van de Raad van Toezicht met het College van Bestuur, de directeurs, teamleiders, hoofden en leden van de staf van CSG Liudger. Dit jaar was het onderwerp 'Passend Onderwijs'. De directeur van het Samenwerkingsverband Zuidoost, mevrouw L. de Vries hield een inleiding over belangrijke ontwikkelingen in het Samenwerkingsverband en het nieuwe strategische bestuursplan.

In 2018 is gestart met een verkenning naar mogelijke samenwerking tussen het Dockinga College, het Lauwers College en CSG Liudger. In de loop van het jaar heeft de Raad van Toezicht zich verschillende keren met de verkenning tot samenwerking beziggehouden. Er is onder begeleiding van Common Eye/Twynstra Gudde een verkenning gedaan met vele interne stakeholders, dat is uitgemond in een adviesrapport. Dit rapport is in september besproken met de Raad. De bestuurder heeft na raadpleging van de Raad van Toezicht besloten om met de drie bouwstenen voor een nader onderzoek tot samenwerking verder te gaan:

1. opbouwen van een netwerk "Samen aan het werk", tussen scholen;
2. onderzoek naar het opbouwen van een gezamenlijke bedrijfsvoering en staf;
3. onderzoek naar een bestuurlijke/juridische eenheid.

Er is prioriteit aangebracht in het oppakken van de drie bouwstenen. Er is gekozen om de mogelijke samenwerking op het niveau van de bedrijfs- en stafbureaus als eerste te gaan onderzoeken. Bouwsteen 1 wordt gezien als de kennisdeling en -uitwisseling op het gebied van onderwijs. Daar ligt in het lopend schooljaar de nadruk op ontmoeting. Tegelijkertijd wordt er over nagedacht om een netwerk op het gebied van onderwijs voor komend schooljaar 2019-2020 te organiseren en te faciliteren. Bij de laatste bouwsteen wordt uitgegaan van het principe vorm volgt inhoud. De inhoud bestaat dan uit het onderzoek naar samenwerking van de bedrijfs- en stafbureaus en de openstaande vragen uit de eerste onderzoeksopdracht. In een strategische bijeenkomst in december spreekt de Raad van Toezicht nogmaals nadrukkelijk met de bestuurder over de ontwikkelingen rond de samenwerking. De Raad hecht aan een zorgvuldige en nauwkeurige route, waarbij ze goed geïnformeerd blijft over de stappen die worden gezet.

Het bestuur presenteert in juni het imago en marktonderzoek aan de Raad van Toezicht dat door Breuer & Intraval in het voorjaar is gedaan. De belangrijkste bevindingen zijn dat bij de onderzochte doelgroepen de identiteit van CSG Liudger congruent is met het imago. Er is een lichte afname van het aantal nieuwe leerlingen van christelijke basisscholen en een toename van nieuwe leerlingen vanuit openbare basisscholen. De toename weegt niet op tegen de afname. De christelijke identiteit wordt niet vaak genoemd als belangrijk punt om te kiezen voor één van onze middelbare scholen (slechts 17% van de ouders vindt dit wel belangrijk). De waarden van CSG Liudger, respect, veiligheid, betrokkenheid (m.u.v. ontplooiing) worden herkend binnen de locaties en ook positief gewaardeerd.

De toeleverende basisscholen geven met name bij Raai en Splitting voor wat betreft de instroom van nieuwe leerlingen een erg wisselend beeld te zien. Bijvoorbeeld levert de ene keer een school 5 leerlingen, het jaar erna 20 en daarna weer 5.

Er lijkt een trend te zijn van de trek naar de stad, dit is vooral te zien in de aanmeldcijfers bij Burgum.

Het imago van CSG Liudger is erg positief. Hier kunnen we nog veel meer uit halen d.m.v. marketing en goede relaties met basisscholen. De titel van de rapportage is dan ook 'Benut de ruimte die er is'.

De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van het voorgenomen onderzoek dat de besturen van OSG Singelland en CSG Liudger laten doen naar mogelijke (verdergaande) vormen van samenwerking tussen de beide scholen voor praktijkonderwijs. De noodzaak voor een onderzoek ontstond na de voorgenomen fusie in 2021 van de beide SBO-scholen in Drachten. Deze voorgenomen fusie is een gevolg van de vorming van een holding van PCBO Smalingerland en OPO Furore. Een belangrijk doel van het onderzoek is om te kijken wat er nodig is om praktijkonderwijs in Drachten toekomstbestendig te maken.

Twee onderzoeksbureaus hebben een pitch met een onderzoeksvoorstel gepresenteerd. Hieruit is onderzoeksbureau Breuer & Intraval geselecteerd. Het bestuur van CSG Liudger doet hiernaast een apart en eigen onderzoek naar mogelijkheden om praktijkonderwijs in het vmbo-gebouw van de Splitting in te huizen en onderzoekt of aansluiting bij het vmbo mogelijk is en/of voordelen kan bieden. De Raad van Toezicht drong bij het bestuur aan deze optie te verkennen.

In het kader van de naleving van de Governancecode (waar de Raad van Toezicht jaarlijks aandacht aan geeft) neemt de Raad van Toezicht het besluit dat toezichthouders nimmer benoemd kunnen worden als bestuurder van de eigen scholengemeenschap. Ook besluit de Raad van Toezicht de doelen en doelbereiking van de bestuurder in de plenaire vergadering van de Raad van Toezicht met de bestuurder te bespreken.

Enkele gebruikelijke onderwerpen die de Raad in 2018 heeft behandeld zijn de jaarrekening van 2017, de begroting 2019, de beloning van de bestuurder conform de WNT2, de treasury, onderwijs en ICT, de opbrengsten en resultaten van het schooljaar 2017-2018 en het Arbojaarverslag. Daarnaast is gesproken over het aangepaste intern toezichtskader, enkele protocollen en de risico-inventarisatie en -evaluatie. Ook de invoering van de AVG werd in een apart deel van de RvT-vergadering besproken. Ook is in 2018 tweemaal met de medezeggenschapsraad gesproken.

Door de Raad van Toezicht zijn de begroting voor 2019 en de jaarrekening 2017 goedgekeurd. Het bestuursverslag over 2017 is eveneens goedgekeurd. Kennis is genomen van de voortgang van het Strategisch Beleidsplan 2016-2020.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het reilen en zeilen van de scholengemeenschap door middel van trimesterrapportages. Ook rapporteren de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de identiteitscommissie regelmatig over hun werk.

4.5 Evaluatie eigen functioneren Raad van Toezicht

De jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht (dit jaar in aanwezigheid van het College van Bestuur) vond plaats op 21 maart. Bij de evaluatie wordt aandacht besteed aan de vraag of er sprake is van voldoende onafhankelijkheid en of er sprake is van tegenstrijdige belangen. De Raad constateert dat ze voldoende onafhankelijk kan opereren en dat er geen tegenstrijdige belangen spelen.

Boardroom dynamics: De Raad geeft aan meer het gesprek met elkaar te willen voeren tijdens de vergaderingen. Dan ervaart de bestuurder de Raad ook minder als een blok. De bestuurder mag ook wel wat meer op zijn handen zitten als de RvT zaken aan de orde stelt en met elkaar in gesprek wil.

Er kan goed een onderscheid gemaakt worden tussen de formele onderdelen en de strategische onderwerpen. De formele onderdelen kunnen kort en krachtig worden besproken. De strategische onderwerpen nodigen meer uit tot gesprek.

De Raad geeft aan sommige onderwerpen niet direct uitputtend te willen bespreken, maar uit te willen stellen en met meer diepgang te behandelen.

Er is een andere dynamiek in het vooroverleg van de Raad i.v.m. het formele deel met de bestuurder. In het overleg heeft de bestuurder ook een agenda. Af en toe schuurt het ook wel. Strategie bespreken, sparren enz. hoeft niet te gebeuren in vooroverleg, maar dient vooral plaats te vinden in het deel met de bestuurder.

In de agenda moet ook duidelijk zijn wat de bedoeling van een agendapunt is: daar is naar de mening van de Raad de laatste tijd veel in verbeterd. De agenda kan samen door de Raad en de bestuurder worden bepaald. Er zijn vaste punten die sowieso moeten vanwege wettelijke of governance-eisen. De behoefte is om meer inbreng vanuit de Raad van Toezicht te hebben. De inhoud van de agenda is mede een verantwoordelijkheid van de Raad. Bijvoorbeeld op het punt van achtergronden, notities, te agenderen onderwerpen. De afgelopen jaren constateren we: veel consumeren, meer dan produceren. De bestuurder vraagt aan het eind van de behandeling van strategische onderwerpen om richting van de RvT.

De bestuurder is de ingang voor vragen in de (werk-)organisatie.

Voelen we ons veilig genoeg om afwijkende meningen kenbaar te maken? Het gaat minder om veiligheid als wel om ruimte. Als het schuurt? Is dat niet erg? Daarbij is het wel van belang wat de toon van het vragen stellen is.

Als het om grote onderwerpen gaat, moet er ook aandacht zijn voor de kennisachterstand en de ruimte om een onderwerp te laten indalen. Kennisachterstand moet telkens wel worden ingelopen. Vertragen is dan het devies.

Belangrijke beslissingen vragen tijd. Als het een belangwekkend onderwerp is, dan mag de Raad ook extra tijd investeren.

De bestuurder heeft een kennisvoorsprong. Waar zit de kennisachterstand? Als lid van de Raad haal je je kennis op voor je rol. Het gaat vooral om de advies- en controlefunctie. Dan gaat het ook vooral om de kennis en knowhow die er in de Raad aanwezig is vanuit het profiel waarmee een raadslid in de Raad van Toezicht zit. Dus expertise die je meeneemt in de Raad is van belang om de bestuurder goed te bedienen. Om je op de hoogte te blijven stellen kun je je eigen bronnen raadplegen. Met andere raden een gesprek hebben is ook heel leerzaam.

Het strategisch deel is m.n. bedoeld om onderwerpen van grotere importantie te bespreken. Strategische gesprekken kunnen ook gedaan worden door er aparte vergaderingen aan te wijden. Misschien ook thematisch of een keer met een beleidsmedewerker.

Het formele deel kan sneller als in de voorvergadering heldere standpunten worden geformuleerd, waardoor je sneller tot goedkeuring komt. Is het ook mogelijk om discussie en verhelderende vragen dan te beperken?

Kan de vergadering ook korter? Kan het anders? B.v. kortere voorvergadering en dan iets langer in het tweede deel. Vier uur vergaderen is een te lange tijd. Aan de voorkant, dus bij de planning van de vergadering, zou je op basis van de inhoud de vraag moeten stellen of er behoefte is aan vooroverleg.

Is 's avonds vergaderen een must of kan er ook 's middags vergaderd worden? Ook helpt overdag vergaderen om kennis te maken met de dynamiek in de school. Kan een deel van de vergaderingen ook overdag?

De Raad besluit een nieuw rooster te maken voor het nieuwe seizoen, met kortere formele vergaderingen. Eens in het kwartaal wordt een meer strategische bijeenkomst belegd.

Conclusies:

- In het nieuwe schooljaar komt de Raad tot een andere jaarkalender.
- Het vooroverleg wordt vanaf het schooljaar 2018-2019 bekort tot een half uur.
- Meer scheiding van de formele en strategische agenda.
- Plannen van meer thematische vergaderingen van bv. drie keer per jaar.
- We vergaderen van 18.00 uur tot 20.00 uur.
- Eventueel kan na een locatiebezoek ook een strategisch overleg worden gepland. Locatiebezoek van 13.00 - 15.30 uur en tot 18.00 uur een strategisch onderwerp.

4.6 Honorering van de Raad van Toezicht

De honorering is gebaseerd op gemiddeld tien bijeenkomsten per jaar. De vergoeding voor leden is € 4.100,- en voor de voorzitter € 5.125,- (vergoeding lid + 25%) bruto per jaar, inclusief reiskosten voor deze bijeenkomsten. Jaarlijks wordt op initiatief van de Raad van Toezicht de honorering zo nodig aangepast op basis van de dan vastgestelde SER-vergoedingen. Ten behoeve van trainingen, scholingen, congressen of vergaderingen van VTOI, Verus etc. worden de kosten van deelname, reis- en verblijfkosten vergoed. Er is door twee leden van de Raad van Toezicht gekozen voor de optie om de verloning van de raadsvergoeding via opting in. Deze leden ontvangen de betaling middels de constructie voor zelfstandigen. Ten behoeve van hun werk in de Raad van Toezicht is aan alle leden een iPad ter beschikking gesteld.

4.7 Scholing

De heer D.J. van der Zee:

08 november 2018 VTOI-NVTK Academie - Toezicht op strategievorming

De heer A.H. Renkema:

18 mei 2018 Nationaal Register - Strategie en toezicht

12 oktober 2018 Nationaal Register - Interventietechniek

16 november 2018 Nationaal Register - Good Governance

De heer C.J. van Buiten:

08 november 2018 VTOI-NVTK Academie - Toezicht op strategievorming

4.8 Governancecode VO

Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht volgen de governancecode VO. Ze werken daarbij volgens het principe 'pas toe of leg uit'. Dat betekent dat de Raad van Toezicht de richtlijnen van de governancecode volgt, op één uitzondering na. De Raad heeft besloten geen criteria op te stellen voor nevenfuncties van het College van Bestuur, maar situationeel te bezien of een nevenfunctie zich verdraagt en verenigbaar is met het uitoefenen van de functie als bestuurder en wat de tijdsbelasting is ten opzichte van het eigen werk. Ook wordt meegenomen de vraag of een nevenfunctie van waarde is en kan bijdragen aan de versterking van de (informatie-)positie van de scholengemeenschap.

Nevenfuncties worden vooraf ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd.

4.9 Nevenfuncties en maatschappelijke positie Raad van Toezicht

De heer C.J. van Buiten (Vennoot en Registeraccountant Omnyacc Synergie)

- Lid technische commissie v.v. BBC

De heer J.M. Amperse (Manager facilitair bedrijf bij Bibliotheekservice Fryslân te Leeuwarden)

- Voorzitter Raad van Toezicht CPO Tjongerwerven, Donkerbroek
- Penningmeester Bestuur Vereniging Tjongerwijs te Donkerbroek

Mevrouw M.J. Lohmann (Kinder- en jeugdpsycholoog / adviseur (huisartsen)zorg)

- Penningmeester/secretaris Windsurfvereniging Makkum '96
- Penningmeester bloemschikstudieclub "De Klimop"
- Mentor/bewindvoerder van een verstandelijk beperkte mevrouw

De heer P.S. Fortuin (voorzitter CNV Vakmensen)

- Geen nevenfuncties

De heer A.H. Renkema (stafadviseur Innovatie Medische Vervolgopleidingen UMCG)

- Lid Raad van Toezicht PCBO Tytsjerksteradiel

De heer D.J. van der Zee (Universitair Hoofddocent Rijksuniversiteit Groningen)

- Geen nevenfuncties

Mevrouw J.A. Hartholt (bestuurder Stichting Accolade)

- Geen nevenfuncties

4.10 Kosten ten behoeve van de Raad van Toezicht 2018

	2016	2017	2018
Vergoedingen voor de leden RvT	€ 30.684,41	€ 29.833,00	€ 31.447,00
Vergaderkosten	€ 938,85	€ 486,25	€ 1.478,04
Scholingskosten	€ 2.685,66	€ 3.894,17	€ 3.120,75
Lidmaatschap VTOI	€ 1.300,00	€ 1.300,00	€ 1.320,00
Overige kosten (o.a. advertenties)	€ 1.931,13	€ 8.264,86	€ 792,78
Totaal	€ 37.540,05	€ 43.778,28	€ 38.158,57

5. Onderwijs

5.1 Aanbod van alle locaties

CSG Liudger is een christelijke brede scholengemeenschap en biedt alle vormen van voortgezet onderwijs aan. Er zijn vijf locaties: drie in Drachten (Raai, Splitting, De Ring), één in Burgum en één in Waskemeer. Iedere locatie heeft haar eigen profiel en iedere locatie bereidt leerlingen voor op het vervolgonderwijs en de samenleving.

	Raai	Splitting	De Ring	Burgum	Waskemeer
1^e leerjaar	havo vwo vwo-tto	vmbo bb, kb, mavo en mavo+	praktijkonderwijs 1 ^e fase	vmbo bb, kb, tl havo vwo-meertalig	vmbo kb, tl havo vwo
2^e leerjaar	havo havo-technasium atheneum atheneum-technasium gymnasium tto- gymnasium tto - technasium	vmbo bb, kb, mavo en mavo+		vmbo bb, kb, tl havo vwo-meertalig	vmbo kb, tl havo vwo
3^e leerjaar	havo havo-technasium atheneum atheneum-technasium gymnasium tto- gymnasium tto - technasium	vmbo bb, kb, mavo en mavo+	praktijkonderwijs 2 ^e fase	vmbo gl, tl havo vwo-meertalig	vmbo kb, tl havo vwo
4^e leerjaar	havo atheneum gymnasium	vmbo bb, kb, mavo en mavo+		vmbo gl, tl havo	vmbo tl
5^e leerjaar	havo atheneum gymnasium	-	praktijkonderwijs 3 ^e fase	havo	-
6^e leerjaar	atheneum gymnasium	-		-	-

Praktijkonderwijs

Door middel van avo-lessen, praktijklessen en stages worden de leerlingen toe geleid naar de regionale arbeidsmarkt. Als het even kan met één of meer maatschappelijk erkende certificaten. Leerlingen kunnen op deze locatie ook een entree-traject volgen; een mbo-opleiding op niveau 1.

Vmbo

Voor vmbo kunnen leerlingen terecht in Waskemeer, Burgum en op de Splitting. In Burgum en Waskemeer kunnen leerlingen in de bovenbouw terecht voor de richting tl. In Burgum kan de leerling in de bovenbouw ook gl kiezen (profielen zorg & welzijn en dienstverlening & producten). Voor bb en kb is het vervolg op de Splitting. Door goede samenwerking tussen de locaties is de overgang naar de bovenbouw op de locatie Splitting nagenoeg drempelloos. Op de Splitting wordt het volledige vmbo (bb, kb en mavo tl/gl) aangeboden. Leerlingen kiezen in klas 1 en 2 voor een accentprogramma. De accenten die kunnen worden gekozen zijn: sport, techniek, creatief, groen, ondernemen of welzijn.

Havo en vwo

Bij het havo en vwo worden leerlingen voorbereid op respectievelijk het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs. Locatie Raai biedt een volledig programma havo en vwo. Burgum biedt de volledige havo-opleiding en de atheneumleerlingen kunnen er tot en met leerjaar 3 onderwijs volgen. In Waskemeer kunnen leerlingen ook tot en met leerjaar 3 havo/vwo-onderwijs volgen. De leerlingen kunnen hun opleiding op locatie Raai vervolgen. Door een goede samenwerking tussen de locaties gaat dit nagenoeg drempelloos.

Tweetalig onderwijs

Uitgesproken vwo-leerlingen kunnen direct vanaf de brugklas kiezen voor tweetalig onderwijs (tto) op locatie Raai. Dat betekent dat de helft van de lessen in het Engels wordt gegeven. Een uitstekende voorbereiding op Engelstalige opleidingen aan universiteit of hbo. De tto-stroom is officieel een gecertificeerd 'tto-juniorcollege' volgens Europese maatstaven. Leerlingen kunnen in de bovenbouw op baccalaureaatsniveau hun Engels afsluiten en hebben daarmee een voorsprong op universiteiten in binnen- en buitenland.

Meertalig onderwijs

Leerlingen die instromen in het vwo kunnen in Burgum kiezen voor meertalig voortgezet onderwijs (mvo).

Een deel van de vakken wordt in het Fries en het Engels aangeboden. Leerlingen in Waskemeer kunnen in de onderbouw tl/havo/vwo kiezen voor mvo.

Technologie & Toepassing

Leerlingen van locatie Waskemeer kunnen in de bovenbouw (tl) kiezen voor het vak Technologie & Toepassing. Dit vak wordt mogelijk landelijk een examenvak. Op locatie Waskemeer kunnen leerlingen vanaf 2018 er al voor kiezen hierin examen te doen.

Technasium

Technasium is een vorm van onderwijs voor leerlingen met interesse in bèta en techniek op havo/vwo-niveau. In samenwerking met bedrijven en instellingen wordt gewerkt aan realistische vraagstukken/opdrachten. In leerjaar 4 kan de leerling kiezen voor technasium als examenonderdeel. Voor het technasium kunnen leerlingen terecht op locatie Raai.

Gymnasium

Op het gymnasium krijgen leerlingen de klassieke talen en klassieke culturele vorming. Het gymnasium kan uitsluitend gevolgd worden op locatie Raai.

5.2 Ontwikkelingen binnen het onderwijs

Het verbeteren en vernieuwen van het onderwijs is één van de vier speerpunten binnen het Strategisch Perspectief 2016-2020. Vanuit dit speerpunt is er in 2018 gewerkt aan de volgende ambities.

Versterken van het eigenaarschap van de leerling

Elke locatie werkt aan het versterken van het eigenaarschap van leerlingen, elk vanuit de invalshoek die past bij de locatie en de doelgroep van de locatie. Vanuit alle locaties wordt ingezet op coaching. Daarnaast werkt locatie Splitting met flexuren in de mavo bovenbouw en locatie Waskemeer met kwt-uren. Locatie Burgum geeft het versterken van eigenaarschap van leerlingen vorm door te werken vanuit leerdoelen en locatie Raai door succesvol te werken met de 'uitkaarten'. Het versterken van eigenaarschap van leerlingen is een doorgaand proces en zal steeds verder vormgegeven worden vanuit onze organisatiecyclus strategisch kwaliteitsmanagement.

Realiseren van maatwerk door inzet van digitale leertechnologie

CSG Liudger wil in het onderwijs graag optimaal gebruikmaken van de mogelijkheden die ICT biedt om onderwijs op maat te kunnen bieden en om bij te kunnen dragen aan de talentontwikkeling van de leerling. 2018 heeft volop in het teken gestaan van de ontwikkelingen op het gebied van onderwijs & ICT. Er zijn vanuit onze visie op onderwijs en de plaats die ICT daarbij inneemt diverse beleidsbeslissingen genomen en uitgevoerd. Deze liggen op het vlak van investeringen in ICT-middelen en -infrastructuur, planvorming voor de deskundigheidsbevordering van onze docenten en leerlingen en aanpassing van ons leermiddelenbeleid. Kwalitatief uitstekend onderwijs dat aansluit bij de belevingswereld van de leerling. Onderwijs dat de leerlingen voorbereidt op de beroepen en de plaats in de samenleving waarvan de leerling deel uit gaat maken. De samenhang wordt in de nabije toekomst verder versterkt door in 2019 een Innovatiecentrum te openen waar docenten en leerlingen kunnen experimenteren met nieuwe leertechnologie.

Vormgeven van kwalitatief uitstekend onderwijs

Kwalitatief uitstekend onderwijs gaat verder dan uitsluitend cognitief onderwijs. Daarom wordt er aandacht besteed aan zowel kwalificatie, socialisatie als persoonsvorming en ziet CSG Liudger een drievoudig kwalificerende opdracht voor de school: we bereiden leerlingen voor op een beroep, het vervolgonderwijs en op hun plaats in de maatschappij.

Zo zijn binnen locatie Burgum de Modern Skills geïntegreerd in het curriculum en werkt locatie De Ring succesvol met het Borisproject. In de komende jaren wordt de ingezette lijn voortgezet.

Passend onderwijsprogramma voor al onze leerlingen

CSG Liudger kent leerlingen met een speciale ondersteuningsbehoefte. Vanuit het expertisecentrum, de ondersteuningscoördinatoren op locatie en de kennis en kunde van de medewerkers probeert CSG Liudger voor alle leerlingen een passend onderwijsprogramma te realiseren zodat leren mogelijk is en blijft. Ook hierin ziet CSG Liudger maatwerk voor de leerlingen en een belangrijke opdracht voor de school. In 2018 is in samenwerking met de verschillende locaties gewerkt aan een nieuw schoolondersteuningsprofiel (SOP) waarin staat beschreven welke ondersteuning een school kan bieden. Dit is het vervolg op het nieuwe ondersteuningsplan van het Samenwerkingsverband. De verwachting is dat de SOP begin 2019 definitief vastgesteld kan worden. Voor alle leerlingen met een ondersteuningsbehoefte wordt een Ontwikkelingsperspectiefplan geschreven (OPP). Vanaf september 2018 werken de locaties met een nieuw format voor het OPP.

5.3 Hoogtepunten per locatie

Locatie Burgum | Betrokken en ambitieus

Op locatie Burgum is het onderwijs niet alleen gericht op een diploma, maar ook op het leren kennen van kwaliteiten en de skills die nodig zijn voor de toekomst. Niet voor niets heeft het locatieplan de titel 'Samen Leren Leven' meegekregen.

- **Coach-Ouder-Leerling-gesprekken (oftewel: COL-gesprekken)**

De pilot met COL-gesprekken, die in het vorig schooljaar is gedraaid, is zo succesvol gebleken dat die formule nu voor de hele locatie is ingevoerd. Mentoren heten vanaf dit schooljaar coaches en worden steeds meer begeleider. Leerlingen bespreken tijdens deze COL-gesprekken hun leerdoelen met hun coach en hun ouders. Zij zijn daarbij zelf nadrukkelijk eigenaar van hun eigen leerproces en staan stil bij vragen als: wie ben je, wat kun je, wat wil je? Deze gesprekken vinden in ieder geval aan het begin en halverwege het schooljaar plaats en zijn facultatief aan het einde van het schooljaar. Een mooie stap waarbij leerlingen meer aan het roer worden gezet!

- **Leerplein voor vmbo bb/kb**

Om bb/kb-leerlingen de mogelijkheid te geven hun tijd meer zelf in te delen, is gestart met een aantal keren per week te werken op een leerplein. Hierbij werken twee groepen onder begeleiding van twee verschillende vakdocenten aan de leerdoelen van die vakken. De vakdocenten geven daarbij de begeleiding en instructies die nodig zijn. De leerlingen kunnen zelf bepalen hoeveel tijd zij aan elk vak gaan werken. Zo kunnen zij meer tijd besteden aan het vak dat ze moeilijk vinden en minder aan het vak dat zij gemakkelijker vinden. Zelf aan het roer dus.

- **Stages voor leerjaar 3 vmbo-gt, havo en vwo**

Zowel in vmbo-3 als in havo- en vwo-3 zijn afgelopen jaar voor het eerst stages gelopen in het kader van loopbaanoriëntatie (LOB). Leerlingen hebben hierbij zelf stageplekken gevonden op werkgebieden waar zij nieuwsgierig naar waren. Zo hebben zij aan de realiteit kunnen proeven en hun beeld van een bepaald beroep verder kunnen aanscherpen. Een nuttige stap voor het kiezen van een vervolgopleiding of vakkenpakket.

- **HAVOtop**

Op de HAVOtop is dit jaar verder gewerkt aan het ontwikkelen van de keuzeweken als voorbereiding op de naderende toetsweek. De leerlingen uit havo-5 kunnen hierbij kiezen welke lessen zij gaan volgen en maken daarmee hun eigen rooster. Zo organiseren zij hun eigen maatwerkprogramma.

Reflecteren en feedback geven zijn centrale thema's in de HAVOtop. Dit gebeurt op alle niveaus: leerlingen reflecteren op zichzelf en ontvangen feedback van mentoren en vakdocenten, leerlingen geven ook feedback aan hun docenten door middel van enquêtes waarbij de docenten ook eigen vakgerichte vragen aan toegevoegd hebben. Het docententeam werkt daarnaast met een buddysysteem waarbij tweetallen gevormd zijn die samen reflecteren en feedback geven. Tot slot voert de teamleider zowel startgesprekken als jaargesprekken met alle teamleden waarbij reflectie en feedback centrale thema's zijn.

- **Gezonde School**

Leerlingen worden blijvend gestimuleerd om een gezonde leefstijl na te streven. Er is in 2018 subsidie toegekend gekregen om een gezonde-school-coördinator aan te stellen. Deze zorgt voor activiteiten die bewustwording op dit onderwerp stimuleren. Zo is ook het aanbod in onze automaten aangepast naar alleen verantwoorde producten en is er een proef met de verkoop van betaalbare gezonde broodjes en vers fruit.

- **Digitalisering**

Afgelopen jaar is door de ICT-werkgroep een paar keer een ICT-café voor collega's georganiseerd. Hierbij zijn verschillende workshops gegeven door medewerkers die aansloten bij de behoefte op de locatie. Voorbeelden zijn het werken met SOMtoday, OneDrive, Quayn, Youtube en Learnbeat.

Daarnaast wordt nauw samengewerkt met de afdeling ICT om moderne techniek aan te bieden. Zo leren leerlingen programmeren met lego-robotjes, 3D-printen en wordt ook de VR-bril ingezet bij het digitaal ontwerpen.

Locatie Raai | Samenwerken aan uitdagend, ondernemend en betekenisvol onderwijs

"Wij bieden leerlingen met verschillende talenten en achtergronden goed onderwijs aan. Niet alleen wat betreft de vakken, ook als het gaat om vorming in brede zin: als toekomstige burger, student of werknemer. Dit doen we samen met ouder(s)/verzorger(s) in een omgeving waarin leerlingen zich veilig, welkom en gewaardeerd voelen."

In 2018 is aan bovenstaand profiel in de dagelijkse onderwijspraktijk invulling gegeven door de volgende thema's.

- **Omgaan met verschillen**

In de onderbouw wordt steeds meer aangesloten bij de verschillen tussen leerlingen. Differentiëren in de klas is een middel hiervoor. Daarbij kan ICT ondersteunend zijn. Docenten van de onderbouw hebben een scholing differentiëren en ICT gevolgd.

- **Talentonderwijs**

Leerlingen krijgen de mogelijkheid om aan zelfgekozen projecten te werken. In 2018 is sterk ingezet op de begeleiding van getalenteerde leerlingen en onderpresteerders. Het gaat om leerlingen die meer aankunnen dan ze nu aangeboden krijgen en leerlingen die meer kunnen, maar dat om de een of andere reden niet (meer) laten zien. De leerlingen volgden minder uren klassikaal les en in de vrijgekomen tijd zijn ze aan de slag gegaan met zelfgekozen projecten. Daarbij stellen de leerlingen hun eigen doelen en worden ze begeleid door gespecialiseerde docenten.

- **Extra vakken**

Leerlingen in de bovenbouw kunnen naast hun reguliere vakkenpakket ook extra vakken volgen. De leerlingen maken zelf een plan voor het volgen van de lessen voor de extra vakken. De meeste leerlingen die extra vakken volgen zijn vwo-leerlingen. In plaats van 8 examenvakken, volgen ze 9 of 10 examenvakken.

- **Pilot onderwijs op maat leerjaar 2**

In de onderbouw van CSG Liudger wordt door leerlingen en docent samengewerkt aan onderwijs. Een aantal vakken wordt door leerlingen als moeilijk bestempeld en ook de resultaten vallen soms tegen. In het verleden konden leerlingen HVV-lessen (herhaling, verdieping en verbreding) volgen. Na evaluatie van deze lessen is de wens uitgesproken om te kijken naar andere mogelijkheden om een leerling uit de onderbouw extra te ondersteunen bij bepaalde vakken. Binnen de nieuwe wet onderwijstijd is er de mogelijkheid om tegemoet te komen aan de wensen/behoefte van de individuele leerling. Als een leerling gedurende een periode boven de 6.5 uitkomt qua doorlopend gemiddelde dan is hij/zij niet verplicht om één les in de twee weken voor het betreffende vak te volgen: dat is dan een flexuur.

- **Social media**

Eén van de ontwikkeldoelstellingen is: de leerlingen gaan zorgvuldig om met digitale middelen, zodat locatie Raai een veilige school voor iedereen is. Alle leerlingen van klas 1 en 2 hebben een theatervoorstelling over het onderwerp 'respect' gezien. De voorstelling gaf de online en offline werkelijkheid weer van de gevolgen van onzorgvuldig omgaan met social media. Mentoren van de klassen 1,2 en 3 hebben voorafgaand aan de voorstelling hierover een scholing gevolgd. Tevens hebben ouders tijdens een ouderavond informatie ontvangen over social media/internetgebruik en hoe zij als ouders hun kinderen hierin kunnen begeleiden.

- **Leerlingbegeleiding**

Leerlingen groeien op in een complexe samenleving waarin ze te maken krijgen met problemen. Deze problemen kunnen invloed hebben op de ontwikkeling van leerlingen op school. Samen met de ouders van onze leerlingen willen we leerlingen begeleiden in hun ontwikkeling, waarbij zij zelf steeds meer verantwoordelijkheid krijgen en nemen.

De leerling, zijn/haar ouders en de mentor vormen een driehoek rondom de ontwikkeling van de leerling. De leerling neemt daarin steeds meer zijn/haar verantwoordelijkheid. Hij wordt steeds meer eigenaar van zijn eigen leerproces. De mentor neemt in toenemende mate de rol van coach op zich. Ook ouders nemen hierin een belangrijke coachende rol op zich. De pilot 'zelfverantwoordelijkheid en gedeeld leiderschap' die we in 2017 met twee klassen zijn gestart, is in 2018 uitgebreid naar bijna alle brugklassen, een aantal tweede klassen en een vierde klas.

- **Gedeeld leiderschap**

Eigenaarschap en gedeeld leiderschap zijn met elkaar verbonden. Dit geldt voor leerlingen en medewerkers. De locatieleiding geeft steeds meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de medewerker: gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er wordt een sfeer gecreëerd waarin medewerkers initiatieven kunnen en willen nemen. Er is ruimte voor proeftuinen. Expertteams, bijvoorbeeld het ontwikkelteam 'taakbeleid', hebben hun verantwoordelijkheid voor een taak/opdracht genomen. De locatieleiding blijft eindverantwoordelijk.

- **Wereldburgerschap**

Internationalisering en internationaal competent zijn, zijn onderdeel van een groter thema en hoger doel, namelijk wereldburgerschapsvorming. Wereldburgerschapsvorming is het geheel van activiteiten, lesprogramma's, leerdoelen, kennis en vaardigheden dat erop is gericht leerlingen zo te vormen dat zij met een open en onderzoekende houding andere culturen, landen en werelddelen leren kennen en de mondiale verbondenheid leren begrijpen, zodat onze leerlingen internationaal competent worden. Onder internationaal competent verstaan wij dat leerlingen op een betekenisvolle en respectvolle manier deel kunnen nemen aan het sociale verkeer in andere landen en in staat zijn samen te werken met mensen van verschillende nationaliteiten, culturen en achtergronden. Een werkgroep 'wereldburgerschapsvorming' heeft een beleidsplan ontwikkeld en gaat dit plan in het schooljaar 2018-2019 implementeren.

- **Gezonde school**

Locatie Raai wil een gezonde school zijn door gezond gedrag van leerlingen en medewerkers te stimuleren en structureel aandacht te besteden aan gezondheid in ons onderwijsaanbod. Gezondheidseducatie is één van de pijlers van een gezonde school. In 2018 heeft locatie Raai de gouden schoolkantineschaal van het Voedingscentrum gekregen. De schoolkantine is gezonder gemaakt aan de hand van de richtlijnen 'Gezondere Kantines', die opgesteld zijn door het Voedingscentrum, in opdracht van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Hiermee laat de locatie zien dat de schoolkantine een plek is waar de leerlingen gemakkelijk gezondere keuzes kunnen maken. Er is voor leerlingen altijd water beschikbaar in de vorm van een watertappunt.

Locatie De Ring | Respect en uitdagend

- **Externe belangstelling**

Vanuit verschillende hoeken is er belangstelling geweest voor de locatie: van bezoeken van collega-scholen die nieuwsgierig waren naar de werkwijze, tot deelname aan de Drachtster Strúntocht. Tijdens deze tocht brachten meer dan 1500 belangstellenden een bliksembezoekje aan de school. Burgemeester Van Mourik van de gemeente Smallerland bracht na zijn eerste werkbezoek een tweede werkbezoek aan de locatie, omdat hij meer wilde horen over de Borisaanpak: een aanpak die onze leerlingen de kans geeft hun capaciteiten te bewijzen op een werkplek bij een erkend leerbedrijf. Al deze bezoeken leverden goede aanknopingspunten op voor verdere contacten.

- **Samenwerking**

- In januari is een convenant afgesloten tussen de scholen voor praktijkonderwijs in Friesland en de drie mbo-instellingen. In het convenant zijn de afspraken vastgelegd die leerlingen uit het praktijkonderwijs de kans bieden een goede overstap naar het mbo te maken als zij daarvoor de capaciteiten hebben. Voor deze leerlingen is daarmee een mogelijkheid tot vervolgonderwijs gewaarborgd.

- De scholen voor praktijkonderwijs in Friesland hebben gezamenlijk subsidie ontvangen om het praktijkonderwijs beter te positioneren en te profileren. Met een regisseur/filmer en Omrop Fryslân zijn afspraken gemaakt om een documentaire te maken die het praktijkonderwijs realistisch en positief in beeld brengt. De uitzending van de documentaire staat gepland in januari 2020.

- Naar aanleiding van een vraag vanuit CSG Liudger is door het Fries Sociaal Planbureau een onderzoek gestart naar de positie van kwetsbare jongeren in Friesland. Doelstelling is deze doelgroep goed in kaart te brengen om van daaruit activiteiten te kunnen ontwikkelen die ten goede komen aan de doelgroep.

- In het kader van Passend Onderwijs gaat de locatie verder met het zogenaamde ZAT-overleg: overleg op casusniveau met o.a. politie, GGD, leerplichtambtenaar, gebiedsteam en VNN. Dit overleg helpt ons om in complexe situaties rondom leerlingen de juiste wegen te bewandelen.

- Met toeleverende scholen wordt een warme overdracht georganiseerd rondom aangemelde leerlingen. Steeds meer scholen kiezen er voor om dat op locatie te doen om zo ook de locatie te leren kennen.

- **Onderwijsontwikkeling**

- Binnen het kader van het beleidsplan Gezonde School en het vak Consumptieve Technieken is de school verder gegaan in de ontwikkeling van de Gezonde Kantine. Dit heeft er toe geleid dat de locatie de Gouden Kantineschaal 2018 heeft ontvangen.

- Naar aanleiding van afspraken over het toepassen van de Directie Instructie Methode (DIM) en ter voorbereiding op een visitatie door Fricolore hebben de docenten onderling lesbezoeken afgelegd. Het is de bedoeling om onderling lesbezoek een vaste plaats te geven in onze ontwikkeling.

- Naar aanleiding van het werken in ontwikkelgroepen is er collectief een cursus 'Coaching en loopbaanoriëntatie' gevolgd. Deze cursus heeft input gegeven voor het toekomst- en oplossingsgericht coachen, gekoppeld aan loopbaanoriëntatie. Doel van deze cursus was éénduidig leerlingen te kunnen begeleiden in de stappen die zij zetten op weg naar arbeid en/of vervolgonderwijs.

In het kader van de invoering van cultuuronderwijs is er een cultuurdag in de Lawei georganiseerd voor alle leerlingen. Daarnaast hebben de leerlingen van de eerste en tweede fase voorstellingen in de Lawei bezocht.

Locatie Splitting | Ondernemend en respectvol

Locatie Splitting wil een school zijn waarbij leerlingen en personeel naar elkaar toe, maar ook onderling, op een respectvolle manier met elkaar omgaan. Wanneer respect de basis voor het handelen is, zal dat leiden tot een school waarin mensen zich veilig voelen en hun mening kunnen en mogen geven.

- **Veiligheid en betrokkenheid**

Om te kunnen leren en jezelf te kunnen ontwikkelen is het van cruciaal belang dat de schoolomgeving veilig is, zowel in fysiek als psychisch opzicht. Het bewaken en bevorderen van de veiligheid wordt op de Splitting onder andere gedaan door het Splitsteam. Dit team bestaat uit leerlingen van klas 3 en/of 4 die samen met het personeel zorgen voor een veilige en positieve sfeer tijdens de pauzes. Voor de leerlingen is dit een onderdeel van LOB en burgerschap.

- **Verantwoordelijkheid en eigenaarschap**

Door middel van het voeren van coachgesprekken met leerlingen en start- en voortgangsgesprekken met ouders en leerlingen wordt gezamenlijke verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor de ontwikkeling van de leerling gestimuleerd. Het gaat daarbij om grip houden op de resultaten en de voortgang, maar zeker ook in gesprek zijn over de ontwikkeling als mens in deze samenleving, zodat leerlingen goed kunnen doorstromen naar het vervolgonderwijs en worden voorbereid op hun plek in de moderne maatschappij.

- **Flexuren, 4 X 4 en weektaken**

Om leerlingen meer regie te laten voeren op hun eigen leerproces waarbij ze eigen keuzes kunnen maken, worden in mavo 3 en 4 flexuren aangeboden. Leerlingen maken keuzes m.b.t. de vakken waar ze extra tijd aan willen of soms ook moeten besteden. In klas 1 en 2 van de mavo worden de vakken Nederlands, Engels, wiskunde en biologie twee keer per week naast elkaar in het rooster geplaatst, waardoor de leerling een keuze kan maken welk vak hij/zij het beste kan volgen. Deze keuze wordt gemaakt i.o.m. de coach. In bk-onderbouw krijgen leerlingen de kans keuzes te maken op basis van een weektaak. Niet iedere leerling hoeft op hetzelfde moment dezelfde dingen te doen, maar hij/zij kan keuzes maken.

- **Digitale geletterdheid**

Met ingang van het schooljaar 2018-2019 is een doorlopende leerlijn digitale geletterdheid voor klas 1 t/m 4 ingevoerd. Per leerjaar zijn verschillende onderwerpen afgesproken. De onderwerpen worden gegeven door de coach, een vakdocent of een specialist. Op deze manier willen we leerlingen vaardig en bewust laten omgaan met de digitale wereld.

- **Samenwerking vmbo-mbo**

In 2018 is de samenwerking tussen het profiel Mobiliteit & Transport van locatie Splitting en Voertuigentechniek van het Friesland College in Heerenveen verder uitgebreid en versterkt. Leerlingen doen niet alleen examen in Heerenveen, maar ook het keuzevak Logistiek wordt i.s.m. het Friesland College en een transportbedrijf in Heerenveen aangeboden. Deze manier van werken geldt als voorbeeld voor toekomstige ontwikkelingen. De aanvullende bekostiging technisch vmbo is aangewend voor uitbreiding van bovenstaande samenwerking, investeringen in extra assistentie en vervanging van enkele machines.

Locatie Waskemeer | Betrokken en eigen-wijs

KeuzeWerkTijd (KWT)

De afgelopen jaren maakt locatie Waskemeer gebruik van de mogelijkheid van KeuzeWerkTijd (KWT). Leerlingen hebben hierdoor de kans om meer regie te nemen in hun eigen leerproces door op 4 dagen 1 uur zelf in te vullen. Zij kunnen kiezen uit een extra uur van een voor hen moeilijk vak, een vak buiten het normale curriculum of de mogelijkheid tot een extra uur om huiswerk te maken of een toets te leren. Hiervan maken de leerlingen graag gebruik. In het voorjaar van 2018 kwamen vragen naar extra KWT. In de periode mei-november 2018 heeft de locatie een pilot uitgevoerd voor een extra (vijfde) dag KWT. Bij de evaluatie in december 2018 bleek dat het overgrote deel van de leerlingen, ouders en collega's deze vijfde dag KWT graag gecontinueerd ziet. Deze uitbreiding van KWT is voorgelegd aan de MZR ter instemming. De MZR heeft haar instemming verleend waarna de vijfde dag KWT is doorgevoerd in het lesrooster.

Eerste examenkandidaten bij nieuw (school)examenvak

Met ingang van het schooljaar 2016-2017 is locatie Waskemeer één van de 24 pilotscholen in Nederland die meedoen met het nieuwe (school)examenvak Technologie & Toepassing (T&T). In mei 2018 hebben de eerste 14 leerlingen examen gedaan in dit vak, met dien verstande dat het vak als extra, zevende, examenvak is gekozen. Van deze 14 leerlingen hebben 5 leerlingen een 6 gescoord op het eindexamen én 9 leerlingen scoorden een 7 of hoger. Deze laatste groep leerlingen heeft het vak T&T dus kunnen gebruiken als vak met een compensatiepunt voor de zak-/slaagregeling van het eindexamen. Met het invoeren van het vak T&T is de kans van slagen vergroot voor deze leerlingen. Daarnaast is de coördinator T&T druk doende, samen met de andere 23 pilotscholen, om het nieuwe vak T&T per augustus 2020 'inspectieproof' te maken.

Meertalig Voortgezet Onderwijs (MVO)

Het schoolbrede motto "Accent op aandacht" en de kernwaarden worden vertaald naar drie speerpunten voor het onderwijs in Waskemeer: "aandacht voor jou" (de leerling), "aandacht voor taal" en "aandacht voor talent". Uit divers wetenschappelijk onderzoek is inmiddels gebleken dat meertalig onderwijs niet alleen de vaardigheid van leerlingen verbetert om talen aan te leren, het versterkt ook de cognitieve vaardigheden in het algemeen.

Sinds 2014 is CSG Liudger Waskemeer 1 van de 6 scholen in Friesland met Meertalig Voortgezet Onderwijs, kortweg MVO. In Waskemeer betekent dit dat er wordt lesgegeven in 3 talen: Nederlands, Engels en Fries. In de onderbouw vmbo-tl en havo/vwo wordt het vak muziek in het Fries gegeven. De vakken godsdienst, techn talent, lichamelijke opvoeding en natuurlijk Engels worden in het Engels gegeven. Daarnaast worden de vakken Duits en Frans aangeboden. De coördinator MVO heeft in 2018 een uitgebreid beleidsplan geschreven voor MVO. Hieraan is voor de komende jaren een actieplan toegevoegd. De werkgroep MVO heeft besloten om de komende jaren het beleidsplan MVO te gaan uitvoeren en hierdoor MVO kwalitatief goed op de kaart te zetten. Pas in een later stadium wordt gekeken of de overstap naar Tweetalig onderwijs (TTO) zinvol en haalbaar is.

Onderwijsontwikkelingen

Eind 2018 is locatie Waskemeer begonnen om na te denken over nieuwe onderwijsontwikkelingen voor het schooljaar 2019-2020. Dit is op dit moment in volle gang en we hopen hier rond april 2019 meer over te kunnen zeggen.

5.4 Aantal leerlingen

Aantal leerlingen per locatie op 1 oktober 2018 (Bron: CumLaude).

	Totaal	LWOO
Burgum	642	62
Waskemeer	249	31
Splitting	962	241
Raai	1207	-
De Ring	132	-
Totaal	3192*	334

*Waarvan in totaal 23 vavo

5.5 Onderwijsproces

Aanbod

CSG Liudger heeft een breed aanbod aan opleidingen voor leerlingen. Dit aanbod is gebaseerd op kerndoelen, dekkend voor de examenprogramma's en bereidt leerlingen goed voor op het vervolgonderwijs.

Taal en rekenen

Het taal- en rekenonderwijs op alle locaties is gebaseerd op de referentieniveaus taal en rekenen. Taal is onderdeel van het vak Nederlands en rekenen staat apart op de lessentabel.

Loopbaanleren en burgerschap

Op het gebied van loopbaanleren worden de leerlingen voorbereid op de keuze voor het vervolgonderwijs en de plaats die leerlingen innemen als toekomstige werknemers in de maatschappij. Loopbaanleren is een onderdeel van de invulling van onze mentorlessen en begeleidingsuren (coaching, decanaat) en wordt zowel individueel als klassikaal ingevuld. Bij het onderdeel burgerschap worden leerlingen voorbereid op de plek die zij als persoon innemen in de maatschappij. Burgerschap is geïntegreerd in veel lessen, maar komt specifiek terug in de lessen godsdienst en maatschappijleer.

Internationalisering

De school vindt het belangrijk dat de leerlingen leren met een bredere blik naar de wereld te kijken. Daarom maken de leerlingen binnen het onderwijsprogramma kennis met de buitenlandse taal en cultuur o.a. door een buitenlandreis. Internationalisering draagt naast taalontwikkeling en taalvaardigheden bij aan de brede culturele vorming en ontwikkeling van onze leerlingen. Specifieke onderwijsdoelen die CSG Liudger beoogt te behalen zijn doelen op het gebied van burgerschap, persoonlijke ontwikkeling, zelfredzaamheid en het functioneren in grotere groepen.

Ontwikkeling en begeleiding

Op elke locatie worden de leerlingen systematisch gevolgd en begeleid zodat ze zo optimaal mogelijk kunnen leren en de kansen krijgen waar ze recht op hebben. Dat krijgt vorm door onder andere leerlingbesprekingen, gesprekken tussen coach-ouder-leerling of een OPP (geldt voor praktijkonderwijs). Leerlingen worden gevolgd en begeleid, zowel op het cognitieve vlak als op het vlak van persoonlijke ontwikkeling. Als er sprake is van stagnaties en/of achterstanden of behoefte aan extra uitdaging, dan worden daar acties voor uitgezet voor leerlingen en docenten.

Leerlingbegeleiding

Leerlingbegeleiding vindt binnen de hele scholengemeenschap op verschillende manieren plaats. Bij onder andere het leren studeren, bij het maken van keuzes of de sociaal-emotionele ontwikkeling. De mentor/coach is de spil in de ondersteuning van de leerling. Naast de mentor/coach kan er aanvullend een beroep worden gedaan op specialisten. Voorbeelden van deze specialisten zijn: decanen, ondersteuningscoördinatoren, dyslexiecoaches, faalangstbegeleiders en orthopedagogen.

Toelatingsbeleid

Het primair en voortgezet onderwijs in Friesland hebben samen een manier ontwikkeld om de advisering in groep 8 en de plaatsing in klas 1 van het voortgezet onderwijs nog beter te laten verlopen. Het doel is de kinderen meteen op het meest passende onderwijsniveau in het vervolgonderwijs te laten instromen. Door het gebruik van de Plaatsingswijzer is er een mogelijkheid gemaakt om invulling te geven aan het realiseren van een doorgaande onderwijs- en zorglijn. Door de overheid is in 2016 bepaald dat het basisschooladvies leidend is bij plaatsing op het voortgezet onderwijs. De adviezen van de basisscholen worden in de maanden februari en maart van een schooljaar gegeven. In mei kan, na de Citotoets of een andere niveaubepalende toets, nog een bijgesteld hoger advies gegeven worden. In het schooljaar 2018-2019 ging het om ongeveer 87 bijgestelde adviezen. Dat betekent in een laat stadium in het jaar een forse aanpassing van klassen en klassengrootte.

Zomerschool

In 2018 heeft CSG Liudger wederom samen met OSG Singelland de zomerschool aangeboden. Een kleine groep leerlingen van CSG Liudger heeft hier aan mee gedaan. Belangrijke doelen van de zomerschool zijn:

- voorkomen/verminderen zittenblijven;
- zomerschool daarbij als pedagogische interventie gebruiken;
- kansen bieden aan leerlingen;
- onderwijs op maat geven.

De afgelopen jaren is op de locaties Raai en Splitting van CSG Liudger werk gemaakt van het eerder in beeld hebben van mogelijke hiaten en achterstanden bij leerlingen, zodat tijdens het schooljaar gericht actie kan worden ondernomen. Dit leidt er niet toe dat leerlingen niet meer afstromen of blijven zitten, maar het zorgt ervoor dat achterstanden en problemen m.b.t. het leren eerder in beeld zijn. Als gevolg hiervan is het aantal leerlingen waarvan de docenten aangaven dat ze zouden kunnen profiteren van een korte gerichte aanpak bij de zomerschool voor het tweede opeenvolgende jaar gedaald. Voor schooljaar 2019-2020 blijft CSG Liudger deel uitmaken van de zomerschool, maar de verwachting is dat het aantal leerlingen dat ervan gebruik zal maken gering is.

Didactisch handelen

CSG Liudger wil dat docenten de leerstof in vorm en inhoud zo goed mogelijk afstemmen op de groep en het individu, rekening houdend met het te behalen niveau. Op die manier worden leerlingen op maat bediend en kan er in de les worden gedifferentieerd. Binnen de verschillende locaties, vakgebieden en vaksecties worden afspraken gemaakt over de manier waarop de lessen vormgegeven worden (klimaat dat leren mogelijk maakt, heldere uitleg, gestructureerd verloop van de les en de opbouw van de les). Dit krijgt onder andere vorm door (wederzijdse) lesbezoeken, vakinhoudelijke en didactische afstemming (vaksecties) en pedagogische afstemming (team).

Onderwijstijd

De locaties bieden een onderwijsprogramma aan dat voldoet aan de wettelijk verplichte onderwijstijd. Dit wordt geborgd via de overzichten geprogrammeerde en gerealiseerde onderwijstijd. De leerlingen krijgen voldoende tijd om te leren wat ze moeten leren om goed voorbereid te zijn op het examen (naar inhoud en niveau).

Samenwerking

CSG Liudger wil zo optimaal mogelijk doorgaande leerlijnen voor de leerlingen realiseren, over de eigen schoolgrenzen heen. Dat wordt gerealiseerd door samen te werken. Er wordt samengewerkt met het po, mbo, hbo, wo, andere vo-scholen, het zorgadviesteam, het samenwerkingsverband passend onderwijs, gemeente & jeugdzorg, bedrijven en instanties in de regio.

Samenwerkingsverband

CSG Liudger is een actieve deelnemer in het Samenwerkingsverband Zuidoost Friesland. De bestuurder van CSG Liudger is voorzitter van het bestuur van het samenwerkingsverband. De algemeen ondersteuningscoördinator van CSG Liudger neemt actief deel in het scholenoverleg en in verschillende werkgroepen. De ondersteuningscoördinatoren en orthopedagogen bezoeken de bijeenkomsten van het samenwerkingsverband waar ontwikkelingen van Passend Onderwijs worden besproken en onderwerpen op het gebied van ondersteuning worden aangeboden.

Passend Onderwijs

Om de locaties te helpen bij vragen betreffende de ondersteuningsbehoefte van een leerling, heeft CSG Liudger een expertisecentrum ingericht. Dit centrum wordt bemenst door een team van 9 mensen bestaande uit de algemeen ondersteuningscoördinator, orthopedagogen, een ambulant begeleider en stagiaires. De orthopedagogen zijn een vast dagdeel op de locaties aanwezig. Op elke locatie is een ondersteuningsteam gevormd, bestaande uit de ondersteuningscoördinator van de locatie, de orthopedagoog van het expertiseteam en de consultant van het samenwerkingsverband. Ondersteuningsvragen op de locatie worden beantwoord in het ondersteuningsteam. Bij dit overleg kunnen ook mentoren, teamleiders of eventueel ouders uitgenodigd worden. Op deze manier wordt de ondersteuning op de werkvloer georganiseerd en is er betrokkenheid op de locaties. Op alle locaties wordt vanuit de ondersteuningsbehoefte gewerkt. MDO's (multidisciplinaire overleggen) worden meestal ingezet om de ondersteuningsbehoefte van de leerling in kaart te brengen, waarbij onderzoekstesten ingezet worden als ze hier aan bij kunnen dragen. Bij het MDO worden meestal de ouders uitgenodigd, externe hulpverlening die betrokken is bij de leerling en ook zitten de leerlingen regelmatig bij de overleggen.

De mogelijkheden die de locaties hebben om ondersteuning aan leerlingen te geven zijn in 2018 in een nieuw schoolondersteuningsprofiel (SOP) beschreven. Dit SOP is vier jaar geldig en gebaseerd op het nieuwe ondersteuningsplan van het Samenwerkingsverband Zuidoost Friesland. Dit plan had een nieuwe methodiek van beschrijven van ondersteuning, waardoor de locaties veel tijd hebben gestoken in het verkennen en beschrijven van de niveaus van ondersteuning op hun locatie. Na overleg met de MZR is besloten een tweede gespreksronde op de locaties te houden om een definitief SOP vast te stellen begin 2019.

Voor alle leerlingen met een ondersteuningsbehoefte wordt een ontwikkelingsperspectiefplan geschreven (OPP). Vanaf september 2018 werken de locaties met een nieuw format voor het OPP, dat is opgesteld door het samenwerkingsverband. Hierdoor is het plan gemakkelijker in te vullen en overzichtelijker. De locaties worden op het SchoolOverleg van CSG Liudger geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen het samenwerkingsverband, nieuw beleid wordt doorgesproken en aandachtspunten voor het scholenoverleg van het samenwerkingsverband worden meegegeven. In schooljaar 2018-2019 is begonnen met het van tevoren goed kijken welke leerlingen in aanmerking komen voor een LWOO-onderzoek in oktober. Daarnaast wordt gekeken of een leerling alle toetsen moet maken, of dat sommige gegevens al aanwezig zijn. Na een goede voorlichting aan PCBO Tytsjerksteradiel heeft dit geleid tot minder afnames van LWOO-onderzoeken in Burgum en een heel gerichte onderzoeksgroep. Hierdoor worden leerlingen minder belast. Ook kost dit het expertiseteam van CSG Liudger minder tijd om te toetsen.

Voor het aanvragen van een aanwijzing LWOO of toelaatbaarheidsverklaring praktijkonderwijs mag in het schooljaar 2019-2020 de NIO 2004 niet meer worden gebruikt. De NIO 2018 is daarom aangeschaft en in oktober al gebruikt. Het was het derde jaar dat de aanwijzingen LWOO en de toelaatbaarheidsverklaringen voor het praktijkonderwijs bij de toewijzingscommissie van het samenwerkingsverband aangevraagd moesten worden. De werkwijze en het systeem werken goed. Bij de steekproef van de toewijzingscommissie bleken alle dossiers op orde.

Toetsing en afsluiting

Er wordt gestreefd naar een hoge kwaliteitsstandaard als het gaat om toetsing en afsluiting. De organisatie is zo ingericht met functionarissen dat de kwaliteit van de voorbereiding en de uitvoering geborgd is. Er wordt gewerkt met een pta en een examenreglement. Ook bij de toetsing en afsluiting geldt dat CSG Liudger haar leerlingen kent en volgt. Toetsing wordt ook ingezet als didactisch middel waardoor de school en de leerling meer inzicht krijgt in de cognitieve vorderingen en optimaal leren wordt bevorderd.

Schoolklimaat

CSG Liudger vindt het belangrijk dat leerlingen én medewerkers zich zo veilig mogelijk voelen in en rond de school en zich ook veilig blijven voelen. Veiligheid is een belangrijk thema binnen de scholengemeenschap en is overal verweven in de school. Het is zichtbaar in afzonderlijke lessen, in vakken zoals burgerschap en in de begeleiding van iedere leerling. Maar ook in de organisatie van de school. Binnen de scholengemeenschap zijn verschillende functionarissen actief: een aandachtsfunctionaris, een aanspreekpunt pesten, een coördinator anti-pestbeleid, een preventiemedewerker en een vertrouwenspersoon. Veiligheid wordt als voorwaarde gezien voor leerlingen om zich te kunnen ontwikkelen; het is een basisvoorwaarde voor verdere groei. Daarom wordt er tijdens de lessen ook aandacht besteed aan een ondersteunend en stimulerend schoolklimaat. Dit geldt zowel in het geval van individueel leren als in het geval van samenwerkend leren.

Ouderbetrokkenheid

Binnen de scholengemeenschap is ouderbetrokkenheid van essentieel belang. CSG Liudger ziet mogelijkheden om samen met de leerlingen en de ouders/verzorgers het leerproces te optimaliseren en de begeleiding vanuit school optimaal in te zetten. Ouderbetrokkenheid vindt plaats door ouderavonden, rapportages, huisbezoeken, spreekuren, nieuwsbrieven en website. Ouders/verzorgers en leerlingen kunnen ook betrokken zijn vanuit de medezeggenschapsraad, ouderraad of leerlingenpanels.

Leerlingenactiviteiten

CSG Liudger wil een krachtige leeromgeving bewerkstelligen, waarin de leerling wordt uitgedaagd zijn/haar mogelijkheden breed te ontwikkelen. Dit gebeurt binnen de klas, klasoverstijgend, locatieoverstijgend en na schooltijd. Een aantal onderwerpen staat ieder jaar centraal in het gesprek met leerlingen. Het gaat dan om actuele onderwerpen als social media, pesten, roken, drugs, geweld en de sociale omgang met elkaar. Daarnaast gaat het om sportieve en (multi)culturele activiteiten.

5.6 Onderwijsresultaten

Voor locatie De Ring (praktijkonderwijs) worden de uitstroomcijfers weergegeven. Voor de andere locaties worden de examencijfers en de prognoses weergegeven.

De leerlingen van De Ring 2017-2018 zijn vooral uitgestroomd naar arbeid (42%) en arbeid en leren (19%). Deze percentages liggen bij CSG Liudger iets hoger dan de regionale en landelijke percentages. Daarentegen stromen er in verhouding minder leerlingen van CSG Liudger uit naar leren. Een paar leerlingen (6%) stromen uit zonder werk of vervolgonderwijs. Deze leerlingen zijn ziek of verblijven in een inrichting.

Liudger	N=27	Regio	Landelijk
Arbeid	42 %	38 %	31 %
Beschut werk	0 %	4 %	4 %
Arbeid & leren	19 %	9 %	11 %
Leren	16 %	23 %	34 %
Andere school voor praktijkonderwijs	3 %	9 %	5 %
VMBO	0 %	1 %	2 %
VSO	3 %	6 %	3 %
Verhuizing naar het buitenland	0 %	0 %	2 %
Dagbesteding	10 %	6 %	3 %
Geen werk of school	6 %	5 %	4 %
Onbekend	0 %	0 %	1 %
Percentage plaatsing na uitstroom	100%	-	-

Bron: Uitstroommonitor praktijkonderwijs 2017-2018

Van de leerlingen die in 2017-2018 uitstroomden heeft 71% de school verlaten met een erkend (branche) certificaat met een civiele waarde. Hieronder staat de verdeling onder de sectoren waarin de certificaten zijn behaald.

Sector certificaat	Landelijk
Logistiek	18 %
Dienstverlening en zorg	5 %
Procestechniek	0 %
Bouwen/wonen/onderhoud	0 %
Verkoop/retail	24 %
Mobiliteitsbranche	0 %
Horeca/voedingsindustrie	13 %
Plant of (groene) leefomgeving	0 %
Installatie- en constructietechniek	5 %
Anders, namelijk (VCA, NIL-lassen, EHBO-A)	34 %

De uitstroom in leerjaren 2016-2017 en 2017-2018 zijn 100% bestendig gebleken.

Examenuitslag CSG Liudger 2018

Locatie*	Opleiding	Totaal aantal kandidaten	1e tijdvak					2e tijdvak			3e tijdvak	
			Aantal geslaagd	Percentage geslaagd	Totaal aantal herkansers	Aantal herkansers met reële kans tot slagen	Definitief afgewezen	Aantal geslaagd	Percentage geslaagd	Definitief afgewezen	Aantal	
BU RA WA SP	GL	40	32	80%	8	3	0	35 30 TL-dipl. 5 GL-dipl.	88%	5	0	
	TL	31	27	87%	4	4	0	31	100%	0	0	
	HAVOtop Liudger	72	60	83%	12	10	2	68	94%	4	0	
	Vwo	72	62	86%	4	3	6	65	90%	7	0	
	Havo	116	94	81%	9	7	13	101	87%	15	0	
	TL	44	37	84%	7	4-5	0	42	95%	2	0	
	BB	45	45	100%	-	-	-	45	100%	0	0	
	KB	119	101	85%	15	10	3	113	95%	6	0	
	Mavo	115	92	80%	18	12	7	105	91%	10	0	
	F12	10	10	100%	-	-	0	10	100%	0	0	

*Locatie: BU = Burgum, RA = Raai, WA = Waskemeer, SP = Splitting.

Onderwijsresultaten 2018

Op basis van de gegevens 2015-2016/2016-2017/2017-2018

Vestiging	Onderwijs positie t.o.v. advies po	Norm	Onderbouw snelheid	Norm	Niveau	Bovenbouw succes	Norm	Gem. CE cijfer	Norm	Verschil SE-CE	Norm	Eindoordeel
Splitting	7,68%	-10,05	98,92%	95,44	vmbo-b	95,20%	87,00%	6,69	6,31	-0,18	0,50	boven de norm
					vmbo-k	92,50%	85,73%	6,29	6,14	0,20	0,50	boven de norm
					vmbo-(g)t	91,55%	86,76%	6,35	6,19	0,06	0,50	boven de norm
Raai	9,38%	4,75	98,23%	95,49	havo	85,13%	79,38%	6,33	6,27	0,03	0,50	boven de norm
					vwo	88,05%	81,73%	6,55	6,30	0,04	0,50	boven de norm
Burgum	21,79%	-7,00	99,50%	95,46	vmbo-(g)t	94,24%	86,20%	6,31	6,15	0,08	0,50	boven de norm
					HAVOtop	81,18%	79,67%	6,39	6,27	0,00	0,50	boven de norm
					vwo (klas 3)	77,33%	81,64%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	onder de norm*
Waskemeer	24,80%	-7,00	99,40%	95,45	vmbo-(g)t	97,02%	86,43%	6,30	6,17	0,23	0,50	boven de norm

Bron: Onderwijsinspectie, onderwijsresultaten 2019

*Norm is gebaseerd op het aanbod van alle leerjaren in de bovenbouw. Voor Burgum wordt alleen de overgang van leerjaar 3 naar leerjaar 4 meegenomen.

De verklaring voor het onder de norm presteren van het vwo in Burgum is dat meerdere leerlingen met een vwo-advies besloten de havo in Burgum te doen.

6. Kwaliteitszorg

6.1 Strategisch kwaliteitsmanagement

CSG Liudger werkt vanuit de organisatiecyclus strategisch kwaliteitsmanagement. Er wordt op cyclische wijze omgegaan met de doelen en ambities die de scholengemeenschap wil realiseren en er wordt gewaarborgd dat kwaliteitsactiviteiten niet alleen bijdragen aan het bewaken en verantwoorden van de kwaliteit, maar ook direct bijdragen aan het realiseren van strategie en doelstellingen. Kwaliteit is hiermee een cruciaal onderdeel van elk proces binnen de school en daarmee van alle medewerkers. Het is de kunst om onze processen zo in te richten dat de doelen worden bereikt. Door te werken vanuit de organisatiecyclus strategisch kwaliteitsmanagement zijn de stappen die worden gezet zichtbaar.

Ons strategisch kwaliteitsmanagement start vanuit twee invalshoeken:

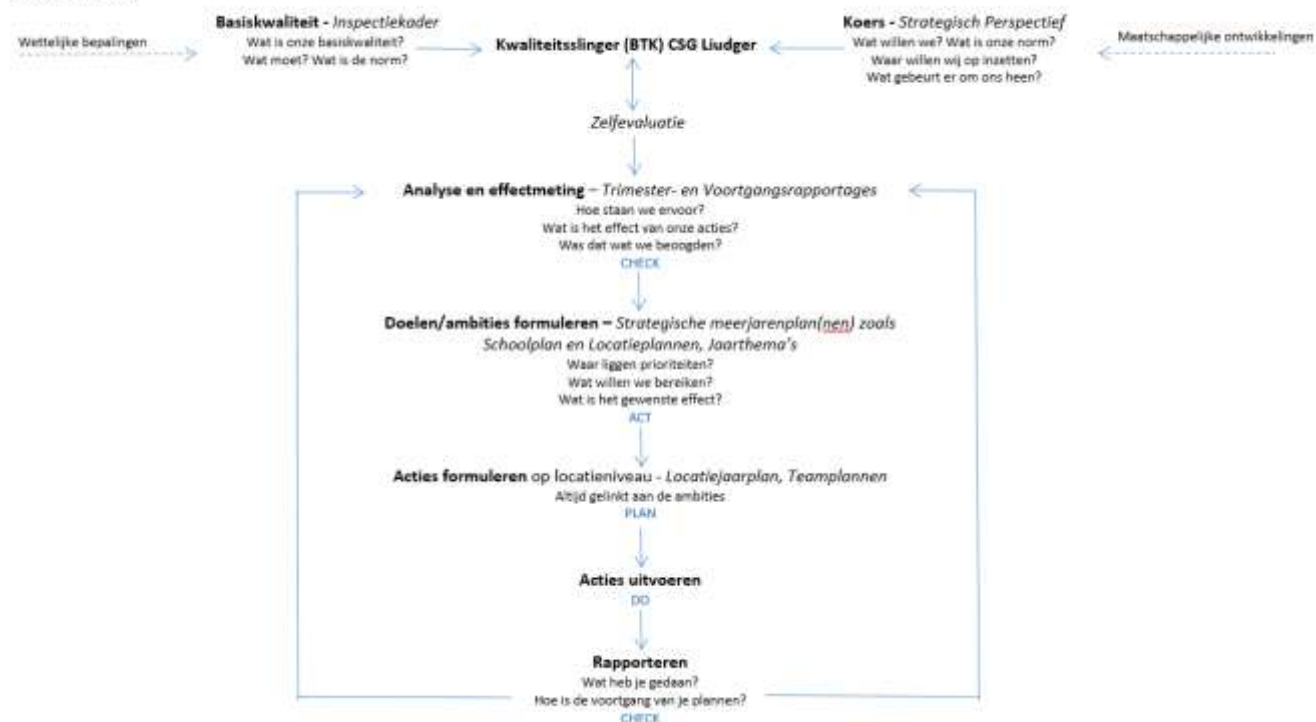
1. De koers van CSG Liudger: dat wat CSG Liudger CSG Liudger maakt. Dit is verwoord in het *Strategisch Perspectief*. Hierin wordt beschreven waar de scholengemeenschap voor staat, wat ze belangrijk vindt en met welke ontwikkelingen van buiten de school (*sectorakkoord en landelijke ontwikkelingen*) ze aan de slag wil. Het *Strategisch Perspectief* is bedoeld als overkoepelend richtinggevend document voor de scholengemeenschap.
2. De basiskwaliteit: de wettelijke bepalingen; dat wat minimaal vereist is. Dit verwoordt de inspectie bijvoorbeeld in het inspectiekader. Hierin staan de basisaspecten van kwaliteit genoemd, gebaseerd op wettelijke bepalingen of een sectorakkoord.

Op basis van deze twee invalshoeken formuleert CSG Liudger kwaliteitscriteria (centraal en decentraal) binnen de door haar vastgestelde kwaliteitsgebieden in de *Kwaliteitsslinger CSG Liudger*. Dit is het *Bestuurlijk Toetsingskader* (BTK).

Middels een zelfevaluatie wordt de kwaliteit bewaakt en verantwoord en laat de scholengemeenschap zien daar zicht op te hebben. De zelfevaluatie is bedoeld om te beschrijven wat CSG Liudger doet en wat de kwaliteit daarvan is. De zelfevaluatie is eveneens bedoeld om te bepalen of wat er gedaan wordt, bijdraagt aan wat de scholengemeenschap wil en zodoende bijdraagt aan het realiseren van de strategie en doelstellingen. Daarmee wordt de zelfevaluatie gebruikt om te bepalen wat de vervolgstappen moeten zijn en verbindt CSG Liudger de strategie aan datgene wat ze doet. Zo groeit de organisatie en wordt nagegaan of de organisatie op koers ligt en wat de volgende stappen zijn. Dit proces wordt strategisch kwaliteitsmanagement (SKM) genoemd.

SKM wordt uitgevoerd middels de PDCA-cyclus:

Jaarlijks wordt de stand van zaken geanalyseerd en wordt bekeken wat de inspanningen hebben opgeleverd in lijn van de koers en de basiskwaliteit (**CHECK**). Op basis van deze analyse en effectmeting worden ontwikkeldoelen of ambities geformuleerd voor het komende kalenderjaar (**ACT**). De ontwikkeldoelstellingen en ambities worden voor een beleidsperiode of een schooljaar geprioriteerd. Deze geprioriteerde lijst vormt het overzicht van speerpunten. Op basis hiervan stelt iedere locatie locatie(jaar)plannen op. In de locatie(jaar)plannen formuleren locaties, vanuit de vastgestelde ontwikkeldoelen of ambities, activiteiten. Hierbij wordt het beoogde resultaat (wat levert deze actie op, dat is tastbaar) en het beoogde effect (wat is het gevolg van deze acties, dat is meetbaar) benoemd (**PLAN**). Vervolgens worden de acties zoals genoemd in de plannen uitgevoerd (**DO**).



Door bewust te rapporteren is er zicht op de voortgang van de plannen (voortgangsrapportages en trimesterrapportages). Vervolgens vindt er weer een analyse plaats van de stand van zaken. Door te analyseren is er zicht op de effecten van de acties: is met deze acties het beoogde effect behaald? Om vervolgens weer doelen of ambities te formuleren (CHECK). In de PDCA-cyclus worden verschillende onderzoeken meegenomen. Welke onderzoeken dat zijn en welke resultaten dat oplevert, is te lezen in de zelfevaluatie van elke locatie. Deze zelfevaluatie is gebaseerd op de vastgestelde kwaliteitsgebieden. Enkele voorbeelden zijn locatiebezoeken van de RvT en het CvB, vragenlijst docent door leerling. De uitkomsten van deze bezoeken en de vragenlijsten worden teruggekoppeld per locatie. De uitkomsten van de vragenlijst tevredenheid en schoolklimaat & veiligheid staan per locatie op de website van Scholen op de kaart.

6.2 Onderwijsinspectie

In het jaar 2018 is het basisarrangement voor alle locaties voortgezet. Dat betekent dat alle locaties voor het vierde jaar achtereenvolgende onderwijs van voldoende kwaliteit verzorgen. CSG Liudger heeft in haar strategische plannen de ambitie uitgesproken dat de onderwijsrendementen van bovengemiddelde kwaliteit zijn. Eind 2018 heeft CSG Liudger deelgenomen aan een collegiale visitatie: een check op de kwaliteit van de scholengemeenschap en een check op hoe er binnen elke locatie zicht is op de kwaliteit en dat vervolgens weet te vertalen naar volgende stappen in de ontwikkeling van die locatie. De informatie die deze visitatie oplevert wordt gebruikt in de zelfevaluatie. De collegiale visitatie is uitgevoerd vanuit de Onderwijsgroep Fricolore. Begin 2019 is het rapport opgeleverd. De collegiale visitatie wordt door de inspectie gezien als externe audit.

6.3 Klachten

Op CSG Liudger gaat ook wel eens iets mis. Het streven is dat zoveel als mogelijk te voorkomen, maar dat lukt niet altijd. CSG Liudger kent een eigen klachtenregeling. In deze regeling staat beschreven welke stappen ontevreden leerlingen, ouders/verzorgers kunnen volgen om een klacht in te dienen. De hoofdregel bij deze regeling luidt: "Ga eerst praten - dien pas een klacht in als u het door een gesprek niet kunt oplossen". Dit jaar is door het College van Bestuur één klacht behandeld. Ook is één klacht behandeld door de Commissie van Beroep Examens. Het betrof de volgende situaties.

Aantal personen	Klacht	Uitslag
1	Er is een klacht van een leerling die aanvecht dat hij geen extra herkansing krijgt voor een schoolexamen. De klacht is door de Commissie van Beroep Examens behandeld. De leerling wordt in het gelijk gesteld en krijgt alsnog een herkansing.	De klacht is gegrond verklaard
1	Bezwaar ingediend bij het College van Bestuur tegen het afwijzen van verlof buiten de reguliere vakantieperiodes om. Het betrof het afwijzen van luxe verzuim door de locatieleiding.	De klacht is ongegrond verklaard

7. Personeel

7.1 Ontwikkelingen

Het Strategisch Perspectief 2016-2020 vormt ook voor het personeelsbeleid de leidraad voor het handelen. “Investeren in ons personeel” is één van de vijf speerpunten van ons schoolplan. Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk thema dat in 2017 heeft geleid tot een aantal bijeenkomsten. Tijdens de bijeenkomsten bleek dat persoonlijk leiderschap en gedeeld leiderschap voor medewerkers belangrijke sleutels zijn. Deze sleutels zijn verder uitgediept vanuit het SchoolOverleg met locatieleiding en in teamvergaderingen om tot concrete instrumenten te komen. In 2018 is een inventarisatie gemaakt van alle beschikbare en gewenste instrumenten om het werkvermogen van medewerkers te bevorderen. Vanuit HR wordt momenteel onderzocht hoe deze instrumenten breed beschikbaar kunnen worden gesteld en hoe inzicht kan worden gegeven in de juiste keuzes van instrumenten. Van daaruit zullen activiteiten en instrumenten ontstaan om duurzame inzetbaarheid verder te bevorderen. Eigenaarschap, vormgeven in gedeeld leiderschap, is een thema geweest in het onderwijs en voor de leiding van de scholen en de stafdiensten. Op de locaties heeft de nadruk gelegen op de veranderende rol van docent als mentor naar coach.

In 2018 is er veel aandacht geweest voor het traject rondom de functies en werkbeleving van het onderwijs ondersteunend personeel (OOP), door middel van individuele gesprekken en gezamenlijke bijeenkomsten. De totale flexibele schil is in 2018 toegenomen tot 17%, met name door een aantal nieuwe collega's binnen het OOP dat eerst op een tijdelijke aanstelling is aangenomen. In 2018 heeft CSG Liudger voor het eerst te maken gekregen met leerlingdaling. Met een schil van ongeveer 15% verwacht CSG Liudger een goede balans in stabiliteit en toekomstige krimp te vinden. Door natuurlijk verloop wegens pensioengerechtigde leeftijd zal er de komende jaren ruimte blijven om collega's te binden aan de scholengemeenschap.

Een deel van het personeel heeft het afgelopen jaar de mogelijkheid gekregen om met extra tijd voor ontwikkeling onderwijskundige projecten te ontwerpen. Het is de bedoeling om deze projecten te implementeren binnen het reguliere onderwijs. Met deze projecten geeft de scholengemeenschap ruimte voor professionele ontwikkeling van het personeel.

Hieronder worden de onderwerpen die in 2018 hebben gespeeld in het kort geëvalueerd.

7.2 Afstand tot de arbeidsmarkt

De onderwijssector is verplicht om jaarlijks werknemers aan te nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Sinds 2018 is de quotumwet in werking getreden voor de overheid, omdat de overheid in het verleden niet genoeg banen heeft weten te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In 2018 is de quotumheffing vastgesteld op 1,93%. Teruggerekend naar CSG Liudger zou het gaan om ongeveer 4 fte. Er zijn twee medewerkers in dienst die onder deze criteria vallen. In 2019 wordt verder aandacht besteed aan het creëren van banen expliciet voor mensen met een wsw-indicatie en wordt er naar gestreefd om weer aan de norm te kunnen voldoen.

7.3 Professionalisering

De aandacht voor professionalisering van met name docenten en leidinggevendenden is de afgelopen jaren toegenomen. In het bestaande scholingsbeleidsplan wordt uitgegaan van professionalisering die moet bijdragen aan de verbetering van het onderwijs, een betere opbrengst en een stimulerend leerklimaat van scholen. In 2018 is aandacht besteed aan de samenhang tussen de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden. Op docentniveau is aandacht besteed aan professionalisering op het gebied van coaching. Bij leidinggevendenden is in het kader van gedeeld leidinggeven gefocust op coachend leidinggeven. De komende jaren zal het scholingsbeleid nog meer gericht zijn op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in combinatie met de doelen van de school (professionele leercultuur). In 2019 zal het scholingsbeleid zich onder andere richten op digitale vaardigheden.

7.4 Lerarenregister

Op 1 augustus 2017 is de Wet Beroep Leraar en Lerarenregister in werking getreden. Met deze wet wordt getracht de kwaliteit van het beroep leraar te beschermen. De wet regelt drie zaken die samen de professionele keten vormen, waarmee de kwaliteit van het beroep en de beroepsuitoefening door de leraar gewaarborgd worden: de omschrijving van het beroep leraar, de professionele ruimte van de leraar en het Lerarenregister. Vanaf 1 augustus 2018 is het Lerarenregister operationeel. Vanaf dan kunnen bevoegde leraren zich inschrijven. Precies een jaar later, vanaf 1 augustus 2019, houden alle leraren hun activiteiten bij in het nieuwe register in het kader van het onderhouden van hun beroepsbekwaamheid. Na vier jaar, dus rond 2023, wordt gecontroleerd of een leraar voldoende aan bekwaamheidsonderhoud heeft gedaan. In het geval deze onvoldoende is aangetoond, volgt een aantekening, maar nog geen sanctie. Vier jaar later, in 2027, is het beroepsregister volledig van kracht. Wanneer een leraar dan niet aan de herregistercriteria voldoet, mag deze niet meer voor de klas staan totdat hij/zij wel aan de criteria voldoet. Voor werkgevers geldt dat ze leraren in staat moeten stellen hieraan te werken. Op dit moment zijn de criteria nog niet vastgelegd.

In 2018 heeft CSG Liudger alle docenten ingeschreven bij het Lerarenregister. In januari 2019 heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap echter aangekondigd de verplichting van het Lerarenregister op te schorten tot nader orde. De bekwaamheidsdossiers van docenten bij de scholengemeenschap worden actief bijgehouden waardoor aan de verplichting wordt voldaan.

7.5 Professioneel Statuut

In 2018 is binnen CSG Liudger de dialoog opgestart om tot een Professioneel Statuut te komen. In het Professioneel Statuut worden de afspraken over de afstemming van de professionele ruimte van leraren en het schoolbeleid geformuleerd. Hierbij wordt de aandacht gevestigd op het gesprek over de professionele ruimte, waarbij het statuut als middel dient.

De komst van een Professioneel Statuut sluit aan op de geïnventariseerde wensen van medewerkers ter bevordering van duurzame inzetbaarheid. Vanuit KWIEK werd onder andere de behoefte van regelruimte en zelfsturing in het eigen werk en vak en het belang van een gedeelde onderwijsvisie en samenwerking duidelijk. Met het opstellen van een Professioneel Statuut kan de leraar deze mate van regelruimte en zeggenschap in overleg met het bestuur borgen.

7.6 Verantwoording scholingsgelden

In totaal is er in 2018 1,50% van de lumpsum begroot voor professionalisering. Dit komt neer op een bedrag van € 318.831. Van dit bedrag wordt 80% direct aan de locaties toegerekend en 20% wordt centraal belegd. Budgetten van voorgaande jaren worden toegevoegd aan het budget voor het komende jaar, oftewel de locaties zijn het scholingsbudget niet kwijt, maar kunnen het investeren in een ander schooljaar. In voorgaande jaren bleef er vaak teveel gereserveerd geld over. Het is goed te zien dat er momenteel meer wordt geïnvesteerd in scholing. Dat betekent wel dat er in de afgelopen jaren in totaal meer uitgegeven is dan begroot, maar door de buffer van eerdere jaren wordt dit opgevangen en resteert ook in 2019 per locatie nog een beschikbare buffer. In onderstaande tabel staat het scholingsbudget per locatie weergegeven.

Scholingsbudget	begroot 2018	uitgaven 2018
Centrale diensten	€ 63.766	€ 84.704
Burgum	€ 53.136	€ 80.113
Raai	€ 84.181	€ 72.124
De Ring	€ 15.993	€ 5.835
Splitting	€ 79.982	€ 90.012
Waskemeer	€ 21.773	€ 957
Totaal	€ 318.831	€ 333.745

7.7 Scholingsoverzicht 2018

De besteding van het scholingsbudget is een decentrale verantwoordelijkheid. In onderstaand overzicht is per locatie te lezen op welk accent de ontwikkeling van de locatie lag in 2018.

Locatie	Extra aandacht voor	Overige scholing
Centrale diensten	ICT & onderwijsontwikkeling, gedeeld leiderschap en eigenaarschap, AVG	Training assessments, bij- en nascholing staf, financiën, werken met Office, EHBO
Burgum	Coaching (kindercoach, ecocoaching) en ICT-vaardigheden (door middel van o.a. ICT-café's)	Scholing op vak- of taakgebied, EHBO, BHV en scholing in het kader van ondersteuning
Raai	Differentiatie in de onderbouw en ontwikkeling van de locatieleiding	Ontwikkeling van docenten in het kader van onderwijsontwikkelingen, EHBO, Scholing OOP
De Ring	Coaching en loopbaanoriëntatie	EHBO en BHV
Splitting	Coaching als mentor en coachend lesgeven	Scholing op vakgebied, EHBO
Waskemeer	Coaching	Scholing op vakgebied, EHBO/BHV

7.8 Duurzame inzetbaarheid

Vanuit het in 2016 opgestarte project KWIEK zijn de volgende kernpunten geformuleerd om duurzame inzetbaarheid onder de aandacht te brengen en te bevorderen:

- per locatie concrete acties verbinden aan de geïnventariseerde elementen;
- het thema duurzame inzetbaarheid verbinden met het thema gedeeld leiderschap;
- ontwikkeling van gedeeld leiderschap bij leidinggevend en stafleden.

In 2018 is het thema gedeeld leiderschap als route naar eigenaarschap onder de aandacht gebleven in de scholengemeenschap. Het werkvermogen van een medewerker is zowel een eigen verantwoordelijkheid van de werknemer als een gedeelde verantwoordelijkheid samen met de werkgever. In 2018 is vanuit de afdeling personeel & organisatie een centrale start gemaakt voor een document om alle mogelijkheden inzichtelijk te maken en bovendien aan te vullen met nieuwe interventies die vanuit de workshops van KWIEK als wens zijn opgehaald. Dit document zal in een later stadium onderdeel worden van een integraal P&O-handboek. Er is in 2018 nog geen ruimte geweest voor de centrale organisatie van een health check, maar dit zal bij voldoende interesse in 2019 worden aangeboden. De check biedt de medewerker inzicht in zijn/haar vitaliteit.

Bovendien biedt de check CSG Liudger een (anoniem) beeld van de behoefte aan interventies en geeft daarmee antwoord op de vraag: sluit het aanbod aan op de behoefte?

7.9 OOP-traject

Naar aanleiding van de eerste gesprekken vanuit het project KWIEK en het verzoek vanuit de MZR om met de schoolleiding te praten over de functie en positie van het onderwijs ondersteund personeel binnen CSG Liudger, is in 2017 een traject gericht op OOP opgestart. Een gedeelde wens was om de verschillende functies opnieuw in kaart te brengen op het gebied van werkzaamheden, inzetbaarheid en doorgroeimogelijkheden. Door middel van verschillende bijeenkomsten zijn thema's als omgangscultuur en aandacht vanuit de leiding tevens onder de aandacht gebracht. In het najaar van 2018 is het proces opgestart om te komen tot nieuwe functiebeschrijvingen. Tijdens dit traject is afgesproken dat zorgvuldigheid voor snelheid gaat. De verwachting is dat in 2019 de functies in een nieuw bouwwerk worden geformaliseerd. In 2019 zal tevens verder aandacht worden besteed aan de actuele thema's onder het OOP.

7.10 Meerjarenformatieplan en flexibele schil

In 2018 is er een meerjarenformatieplan gemaakt waardoor inzicht is verkregen in de inzet van personeel en financiën ten opzichte van de demografische ontwikkelingen. De flexibele schil is in 2018 ten opzichte van 2017 toegenomen naar 17,4%. In 2017 was de flexibele schil 15,6%. Bij de flexibele schil wordt gestreefd naar een goede balans in kwaliteit en stabiliteit op onderwijskundig en op financieel gebied. In 2018 is er een meer kwalitatieve invulling van het meerjarenformatieplan bereikt door inzicht te bieden in de flexibele schil per vak. In 2019 krijgt dit verder vorm door ook de verhouding in de flexibele schil tussen OP en OOP inzichtelijk te maken.

Binnen Fricolore is een verdergaande samenwerking op het gebied van formatie onderzocht. Eind 2017 is hierbij afgesproken om in 2018 een pilot te draaien waarin formatieplannen al in een vroeg stadium worden besproken om uitwisseling van informatie mogelijk te maken. Reeds een aantal jaren wordt dit getracht voor tijdelijk personeel. Nieuw in 2018 is om ook elkaar te ondersteunen bij overformatie in de vaste schil. Een aantal Fricolorescholen heeft sinds 2018 te maken met overformatie terwijl op andere scholen moeilijk invulbare vacatures zijn. In 2018 is in een pilot onderzocht wat de voorwaarden zijn voor succesvolle realisatie van deze vorm van uitwisseling van kennis en het leiden van collega's van Fricolore van werk naar werk. De pilot is met een jaar verlengd en wordt in 2019 uitgebreid door onder andere te onderzoeken hoe de beoordelingscyclus binnen de verschillende scholen is ingericht.

7.11 Functiemix en entreerecht

In het afgelopen schooljaar is wederom een aantal docenten benoemd in een LC- of LD-functie. In onderstaand schema is af te lezen hoe de verdeling er op het moment van schrijven uit ziet en de afwijking ten aanzien van de functiemixafspraken. In 2017 zijn de assessments behorend bij de functiemix voor het eerst door CPS uitgevoerd. In 2018 heeft het CPS door middel van training de organisatie van de assessments overgedragen aan CSG Liudger. De afdeling HR organiseert jaarlijks een aantal assessmentdagen. Vanuit elke school is een aantal teamleiders en docenten getraind tot assessor om de assessments te kunnen afnemen. Jaarlijks worden de assessments door deze groep assessoren geëvalueerd en eventueel bijgesteld om aan te blijven sluiten bij de ontwikkelingen binnen de school en bijbehorende competenties als LC- of LD-docent. Het assessment is een vereist onderdeel om in aanmerking te komen voor de functiemix. Niet als een doel op zich, maar als instrument om te komen tot duidelijke ontwikkeldoelstellingen.

In 2018 hebben 16 docenten het ontwikkelassessment doorlopen. In 2019 staan reeds 3 assessmentdagen gepland, waarbij nog eens 12 docenten zijn ingepland. De verwachting is dat hieruit wederom meerdere LC- en LD-voordrachten zullen voortvloeien waardoor de doelstelling behaald zal worden. Ook hier geldt dat de doelstelling geen doel op zich is, maar een goed instrument om te streven naar een gezonde verhouding in het personeelsbestand.

Salarisschaal 2018	in % 2018	in fte	doelstelling in %	doelstelling in fte	benodigde fte's
LB	53,08 %	105,71	46,90%	93,41	-12,30
LC	27,32 %	54,42	32,20%	64,13	9,72
LD	19,60 %	39,04	20,90%	41,63	2,58

Totaal aantal LC- en LD-docenten in aantallen en fte's percentages, peildatum 31-12-2018

7.12 Studenten (leraren) in opleiding (sio) en (begeleiding) nieuwe docenten

De begeleiding van sio's (studenten (leraren) in opleiding) en nieuwe docenten is op orde. Elke nieuwe docent krijgt een inductieprogramma aangeboden, waarin aandacht wordt besteed aan gebruik ict-middelen, identiteit, p&o, vakdidactische- en pedagogische vaardigheden. De begeleiding vindt plaats door een opleider in de school (drie voor de gehele scholengemeenschap) en vakcoaches. Op de locaties Burgum, Raai en Splitting is een gecertificeerde opleider in de school aanwezig die de grote lijn van de begeleiding (kwaliteit) bewaakt. De locaties De Ring en Waskemeer zijn verdeeld onder de drie opleiders in de school.

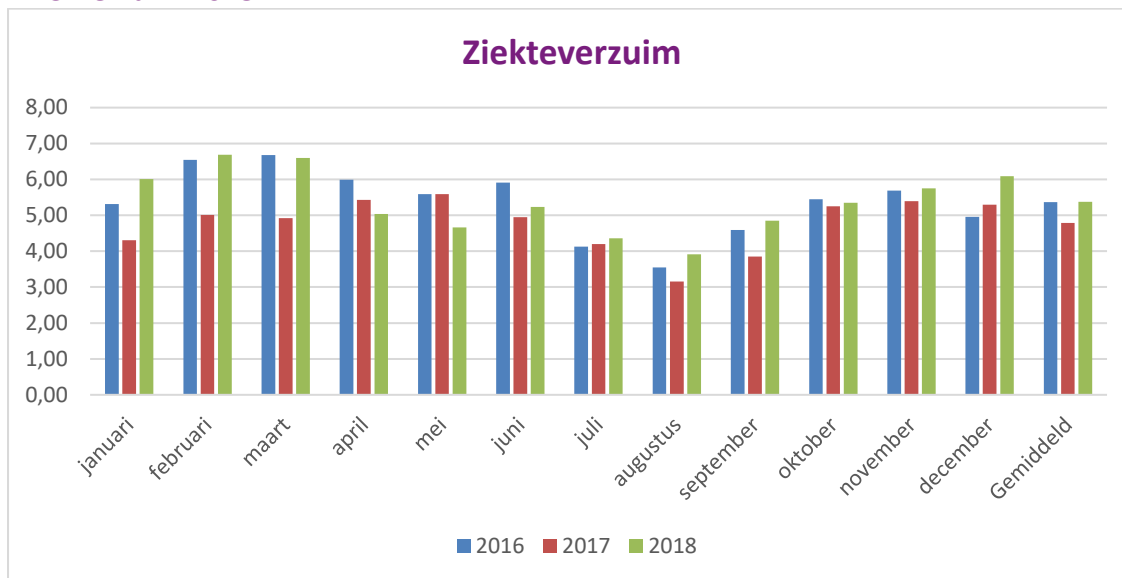
7.13 Werkloosheidswet (ww) en bovenwettelijke uitkeringen

De Fricolorescholen hebben gezamenlijk een contract met een loopbaancoach. De coach begeleidt oud-werknemers die een ww- of bovenwettelijke uitkering ontvangen en vraagt naar de sollicitatie-activiteiten. Het doel van haar aanstelling is de beheersing van uitkeringen na ontslag en de oud-medewerkers begeleiding bieden die ze nodig hebben om weer een baan te kunnen krijgen. De loopbaancoach laat in haar rapportages zien dat ze oud-medewerkers weet te bewegen om weer aan het werk te gaan. De betreffende groep is moeilijk bemiddelbaar op de arbeidsmarkt, omdat ze meestal op leeftijd zijn en al een tijdje zonder werk. In 2018 heeft CSG Liudger 10 oud-medewerkers met een bovenwettelijke of werkloosheidsuitkering onder begeleiding gehad van de loopbaancoach.

7.14 Transitievergoedingen/ontslaguutkeringen

In het jaar 2018 is aan een medewerker een transitievergoeding betaald. Het betrof een medewerker die ziek uit dienst ging.

7.15 Verzuim 2018



Ten opzichte van 2017 is het verzuimpercentage licht gestegen in 2018. Dit komt met name door de stijging van het aantal medewerkers dat langer dan 2 jaar ziek is (5 medewerkers in 2018 ten opzichte van 1 medewerker in 2017). Dit heeft te maken met de oplopende wachtlijst voor een WIA-beoordeling bij het UWV en met een aantal medewerkers dat ondanks een WGA-toekenning in dienst is gebleven en verder herstelt.

In 2017 heeft CSG Liudger wegens ziekte met meerdere bedrijfsartsen gewerkt. Voor een goede verzuimbegeleiding was deze wisseling niet bevorderlijk. Sinds het voorjaar van 2018 is de inzet van de bedrijfsarts weer gestabiliseerd. Door intensief contact tussen zieke werknemers, leidinggevend en HR is er momenteel goed grip op het verzuim. Dit betekent dat de verzuimgevallen duidelijk zijn en de begeleiding adequaat wordt opgepakt. In vergelijking met het landelijk gemiddelde verzuimcijfer van VO-scholen zit CSG Liudger onder het gemiddelde van 2017 van 5,48% (Bron: VOION verzuimbenchmark-VO 2017). In de Nederlandse beroepsbevolking neemt met het stijgen van de leeftijd het verzuimpercentage en de gemiddelde duur van het verzuim toe met uitzondering van 65-plussers. In 2019 wordt dieper ingegaan op het ziekteverzuim per leeftijdscategorie om te onderzoeken of dat ook voor CSG Liudger geldt. Met die informatie kunnen gerichter interventies worden gepleegd bij (dreigend) verzuim. Qua meldingsfrequentie, het gemiddeld aantal keren dat een medewerker zich ziekmeldt in een jaar, zit CSG Liudger met 1,47 boven het landelijk VO-gemiddelde van 1,30. In 2019 wordt in de scholengemeenschap verder aandacht besteed aan verzuimbegeleiding en het voorkomen van verzuim. Ook hier spelen de thema's duurzame inzetbaarheid, gedeeld leiderschap en eigenaarschap een centrale rol.

7.16 Kerncijfers personeel

Ten opzichte van voorgaande jaren lijkt het personeelsbestand in 2018 sterk te zijn afgenomen, maar in werkelijkheid is het aantal medewerkers nagenoeg gelijk gebleven. De reden hiervoor is dat een aantal medewerkers op meerdere locaties binnen CSG Liudger werkzaam is en daarvoor verschillende aanstellingen heeft. Het personeelssysteem telt elke aanstelling als individuele medewerker. Dit heeft geen effect op het totaal aantal fte maar geeft een vertekend beeld op het aantal medewerkers. Dit bleek het geval te zijn bij 37 medewerkers en is in de cijfers van 2018 aangepast om een zuiverder beeld weer te geven van het aantal medewerkers.

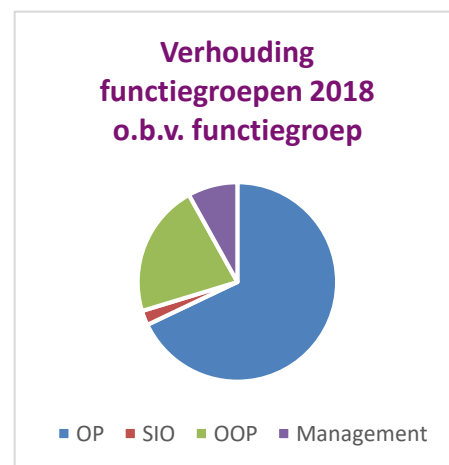
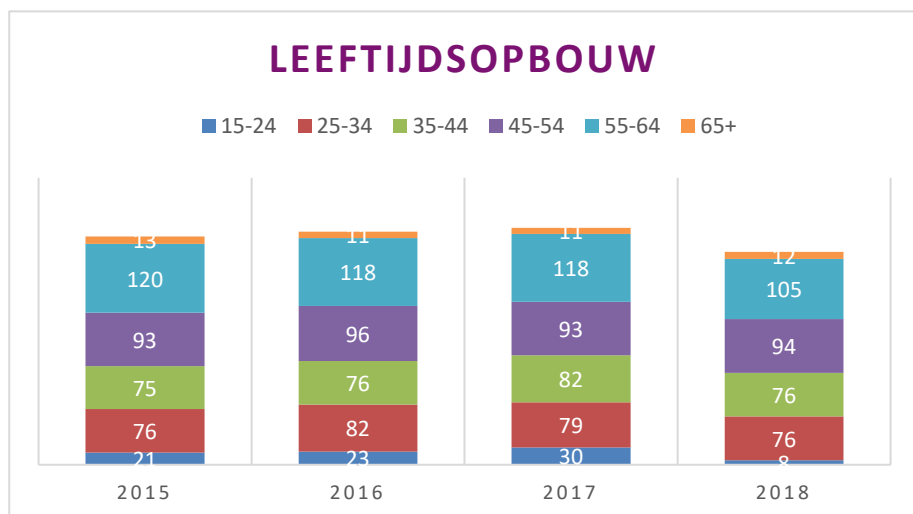
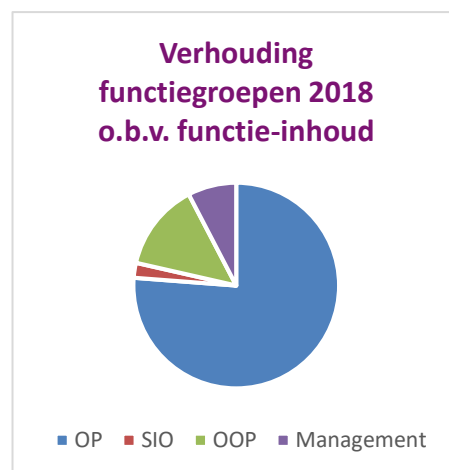
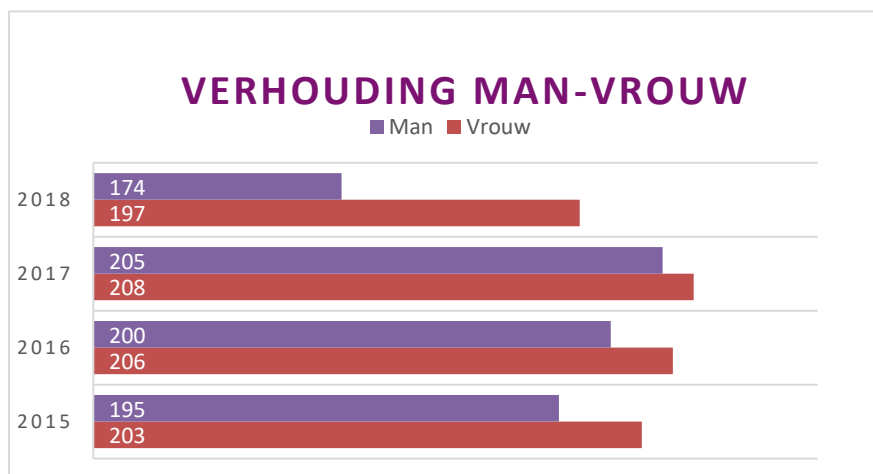
In 2018 is de verhouding man-vrouw enigszins veranderd. In onderstaand overzicht lijkt hierin een groot verschil te zien, echter op het volledige personeelsbestand is de verhouding van 50%/50% in 2017 gewijzigd naar 54% vrouw en 46% man in 2018. Het personeelsbestand is hiermee nog altijd evenredig verdeeld.

Het afgelopen jaar is de verhouding van het aantal medewerkers in de leeftijdscategorie 55-64 jaar afgenomen van 28,6% in 2017 naar 26,5% in 2018. De groep 65+ is met 1 procent toegenomen tot 3,7%. De verhouding van het aantal medewerkers in de leeftijdscategorie van 15 tot 25 jaar is ten opzichte van 7,3% in 2017 met 1,4% afgenomen in 2018 tot 5,9% van het totale personeelsbestand.

In voorgaande jaren werd de verhouding in onderwijzend personeel, onderwijs ondersteunend personeel, studenten in opleiding en directie op basis van functiegroep weergegeven. Een aantal OOP-functies is echter direct gelieerd aan het primaire onderwijsproces. Te denken valt aan de functies van onderwijsassistent en logopedist. Om een meer realistisch beeld te tonen zijn deze functies voor het overzicht onder het OP geschaard. Ter vergelijking is de verhouding op zowel functiegroep (oude wijze) als op functie-inhoud (nieuwe wijze) weergegeven. SIO's worden ingezet binnen het OP, maar worden ten opzichte van een bevoegd fulltime docent minder voor de klas ingezet (6-8 lessen per week).

Inzet personeel CSG Liudger in fte's

OP	200,42
OOP	63,80
SIO	7,00
Management	23,84
Totaal	295,06



8.Financiën

8.1 Risicoparagraaf

Voor CSG Liudger blijft het risicobewustzijn en risicomanagement belangrijk. Twee jaar geleden is het risicomanagement ingevoerd binnen CSG Liudger en jaarlijks wordt de risico-inventarisatie geactualiseerd. Dit is het derde jaar waarin de risico-inventarisatie vanuit het perspectief van het bestuur is geanalyseerd. Met deze blik op het risicomanagement tracht CSG Liudger met een cyclische check mogelijke problemen tijdig op te sporen en op te lossen. Het voorkomt tunnelvisie en verrassingen en houdt de focus op het realiseren van de ambities van de scholenorganisatie.

In het kader van het cyclische risicomanagement zijn ten behoeve van het jaarverslag 2018 een aantal activiteiten uitgevoerd. Zo zijn afgesproken beheersmaatregelen van vorig jaar beoordeeld en is een financiële foto gemaakt voor het hele bestuur. De risicoanalyse van vorig jaar is geactualiseerd om uiteindelijk tijdig nieuwe beheersmaatregelen te kunnen treffen. De risico's zijn beoordeeld vanuit het perspectief van het schoolbestuur. Alle resultaten zijn opgenomen in de rapportage Actualisatie risicoanalyse en Risicomanagement, februari 2019.

Financiële foto CSG Liudger

Ontwikkeling aantal leerlingen	✗
Status personeelsbestand	✓
Financieel risicoprofiel CSG Liudger	✓
Investeringsruimte CSG Liudger	✓
Eindresultaat	✓

De financiële foto laat zien dat het financiële profiel van CSG Liudger gezond is. De kans op de grote risicofactoren, krimp van leerlingen en kwaliteit en kwantiteit van het personeelsbestand, is er wel maar is relatief laag. En gezien de gezonde financiële balanspositie is CSG Liudger goed in staat de gevolgen van deze risico's op te vangen om zo tijdig maatregelen te nemen. CSG Liudger heeft voldoende financiële ruimte om onvoorziene problemen op te vangen en voldoende ruimte om te investeren in onderwijsinnovatie en het werven van nieuw personeel. Dit betekent echter niet dat dit schoolbestuur geen risico's loopt, die zijn er wel degelijk. Zie hieronder.

Risico's en maatregelen

De krimp van het aantal leerlingen is het meest belangrijk risico voor CSG Liudger. In de afgelopen jaren heeft het bestuur hierop meerdere maatregelen getroffen om het risico te voorkomen of te gevolgen ervan te beperken. Aan de ene kant hebben die maatregelen betrekking gehad op het vergroten van het marktaandeel. Hiervoor is het onderwijsaanbod gemoderniseerd en is hiervoor geïnvesteerd in communicatie. Het leerlingaantal is daardoor minder snel gedaald dan eerder was verwacht. Daarnaast zijn op het gebied van HR-beleidsmaatregelen getroffen die gericht zijn op de flexibilisering van de personele lasten. Er wordt actief gestuurd om de flexibele schil van het bestuur in de goede verhouding te houden. Hierdoor heeft eventuele krimp geen directe rechtspositionele gevolgen voor het vaste personeel. Ook is actief beleid gevoerd op bijv. mobiliteit. Dit heeft er o.a. toe geleid dat de flexibele schil steeds op niveau kan blijven. Daarmee worden de gevolgen van de krimp op gecontroleerde wijze opgevangen. De verwachting is, is dat deze set van maatregelen, samen met een voldoende weerstandsvermogen, voldoende zijn om risico's op te vangen zonder dat dit een bedreiging vormt voor de continuïteit van de organisatie.

Door elk jaar de risicoanalyse te herhalen worden de maatregelen geëvalueerd en waar nodig aangepast en of aanvullende maatregelen getroffen. Voor dit jaar zijn deze aanvullende maatregelen wederom beschreven in deze risico paragraaf.

Beheersmaatregelen vorig jaar

In de vorige risicorapportage zijn beheersmaatregelen afgesproken.

Risico signaal 2018	Beheersmaatregelen	
	Uitgevoerd	Adequaat
Personeel		
- Werkdruk is te hoog	✓	●
- Gesprekkencyclus	✓	●
- Evenwichtig personeelsbestand	X	●
ICT en Huisvesting		
- Suboptimale bezetting huisvesting	✓	●
- ICT kennis is onvoldoende op scholen	✓	●
- Privacy bescherming, AVG	✓	●
Bestuur en organisatie		
- Ondersteuning/kennis, capaciteit t.b.v. scholen	✓	●
Communicatie		
Imago scholen	✓	●

Niet alle beoogde beheersmaatregelen van vorig jaar hebben in een korte periode van 6 maanden (risicoanalyse was in juni 2018) al tot adequaat resultaat geleid. De organisatie is duidelijk in ontwikkeling en het effect van de beheersmaatregelen laten zich over een langere periode zien dan nu mogelijk is. Het advies om de voortgang van beheersmaatregelen in kwartaalrapportages op te nemen blijft dan ook van kracht. Daarmee staan de maatregelen structureel op de agenda en krijgen ze de aandacht die ze verdienen.

Actueel risicoprofiel

Vanuit de ingevulde risicoscans zijn alle risico's voor CSG Liudger geanalyseerd. Per domein geeft dit het volgende beeld.

Bestuur

Domein	Laag/laag	Laag/gem Gem/laag	Gem/gem Hoog/laag Laag/Hoog	Gem/Hoog Hoog/gem	Hoog/hoog
Onderwijs	40%	26%	26%	7%	1%
Personeel	47%	17%	33%	1%	2%
Financiën	48%	17%	20%	11%	4%
ICT en huisvesting	63%	14%	18%	5%	0%
Bestuur en organisatie	66%	15%	19%	0%	0%
Communicatie	41%	16%	39%	2%	2%
Totaal	52%	18%	25%	4%	1%

Wederom is duidelijk dat binnen CSG Liudger het risicobewustzijn is gegroeid. Binnen de directie, bestuur en ondersteuning is men zich meer en meer bewust van de kans en de impact van risico's. Daarnaast zijn betrokkenen zich meer bewust van de getroffen maatregelen en kunnen ook beter de effectiviteit van de maatregelen inschatten.

Nieuwe beheersmaatregelen

Eerder genomen beheersmaatregelen zullen volledig moeten worden uitgevoerd. Daarnaast zal CSG Liudger zich ook direct moeten wapenen om de gevolgen van krimp bij scholen aan te kunnen op het moment dat het daadwerkelijk gebeurt.

Duidelijk is dat krimp niet het probleem is van afzonderlijke locaties, maar van geheel CSG Liudger. Onderlinge samenwerking vergroot het oplossend vermogen van CSG Liudger als geheel. Dat kan nog meer worden versterkt. Geconcludeerd is dat het goed is om personeel hierbij van te voren goed mee te nemen. Bij naburige schoolbesturen ziet men dat het personeel daardoor vasthoudt aan wat men heeft en niet mee kan/wil bewegen.

Het oplossen van gevolgen van de krimp is dus niet alleen een zaak van de directie en het bestuur. De hele organisatie zal zich hiervoor in moeten zetten. Het is zaak om dat bewustwordingsproces te activeren. Hiermee voorkomt CSG Liudger dat bij forse krimp alleen reactief gereageerd kan worden. Het is belangrijk om van te voren klaar te zijn voor een aantal scenario's.

Onderstaande tabel geeft weer met welke extra maatregelen CSG Liudger rekening moet houden als locaties te maken krijgen met extra krimp.

Voor CSG Liudger is het zaak om bij de volgende thema's effectieve beheersmaatregelen te faciliteren of te organiseren:

	Mogelijke maatregelen
Onderwijs kwaliteit	1. Onderzoek scenario's naar haalbaarheid divers onderwijsaanbod (+ keuzes maken)
	2. Duidelijk definiëren van onderwijskwaliteit en afgestemd personeelsbestand
	3. Samenwerking van de praktijkvakken
Formatie	4. Aanpassing personeelsbeleid met betrekking tot mobiliteit (intern en extern)
	5. Stimulering uitwisseling personeel tussen locaties
	6. Kennis wetgeving sociaal plan
Samenstelling teams	7. Taakbeleid en roostermogelijkheid flexibiliseren (Foleta scenario's)
Huisvesting	8. Flexibilisering van teams, schaalbaarheid
Bewust	9. Onderzoek verschillende onderwijsscenario is de locaties (HAVOtop in huis, mavo/havo in Raai, Pro inhuizen)
	10. Scenario uitrekenen bij sluiting van locaties
	11. Bewustwording personeel

8.2 Continuïteitsparagraaf

Het College van Bestuur heeft met behulp van een financieel besturingsmodel een financieel meerjaren kader tot en met 2023 uitgewerkt. In november 2018 heeft Verus op basis van demografisch onderzoek de verwachte leerlingenaantallen voor CSG Liudger in kaart gebracht. CSG Liudger heeft tevens zelf onderzoek uitgevoerd en heeft deze uitkomsten gecombineerd met de uitkomsten van het onderzoek van Verus.

Deze prognose laat het volgende beeld zien:

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Totaal	3242	3192	3189	3157	3147	3092	3058
Daling in aantallen		-50	-3	-32	-10	-55	-34
Daling in %		-1,54%	-0,09%	-1,00%	-0,32%	-1,75%	-1,10%

De school is zich bewust van de betrekkelijkheid én onzekerheid van prognoses en heeft daarom een aantal scenario's opgesteld waarin met een grotere daling van de leerlingaantallen rekening wordt gehouden. De prognose van november 2018 is ook de basis van het tweede meerjaren document: het meerjarenformatieplan 2018-2022. In dit meerjarenformatieplan wordt de verwachte ontwikkeling van de leerlingenaantallen vertaald naar de gevolgen voor de personeelsformatie. Het te verwachten natuurlijk verloop komt aan de orde, maar ook de gevolgen van het verhogen van de AOW-leeftijd.

In het meerjarenformatieplan wordt dieper ingegaan op de flexibele schil voor het onderwijzend personeel. De verhouding tussen vaste en tijdelijke uren is op vakniveau zichtbaar en kan op deze manier goed worden bewaakt. Het doel is uiteindelijk te komen tot een strategische personeelsplanning, waardoor gestuurd kan worden op een juiste verhouding tussen vaste en tijdelijke contracten en op de effecten van de wijzigingen in de leerlingenaantallen.

Het financiële beleid is goed op orde, maar toch zijn er in de komende jaren wel wijzigingen te verwachten. Vanaf 2016 is het nieuwe schoolplan ("Strategisch Perspectief 2016-2020: Versterken, vernieuwen en verbinden") de basis voor het te voeren beleid. Waar nu de (meerjaren)begrotingen grotendeels rekenkundig van aard zijn, zal dan de koppeling van strategische doelstellingen aan de financiële middelen als uitgangspunt dienen. In 2016 is een begin gemaakt met het opstellen van een beleidsrijke begroting voor 2017. Met de begroting voor 2019, en daaraan gekoppeld de meerjarenbegroting 2019-2023, is een behoorlijke vervolgstap gezet. Onderstaand de in het Strategisch Perspectief genoemde vijf speerpunten met een (niet volledige) opsomming van daaraan gekoppelde activiteiten.

1. Verbeteren en vernieuwen van ons onderwijs:
Arrangeren lesmateriaal
2. Investeren in ons personeel:
Duurzame inzetbaarheid
Professionalisering personeel
Project Onderwijs Ondersteunend Personeel (functiebouwwerk OOP)
3. Ontwikkelen van de organisatie:
Innovatiecentrum
Meerjarenbeleid (Meerjarenformatieplan en strategische personeelsplanning)
4. Aangaan van partnerships
Opleiden van leraren en stagiaires (opleidingsschool FROSK)
Samenwerken met scholen en bedrijven
5. Versterken van onze identiteit en ons profiel
Doorontwikkeling/versterking communicatie
Verduurzaming locaties

Het College van Bestuur heeft besloten dat het weerstandsvermogen (algemene reserve + bestemmingsreserves) van de stichting niet lager mag zijn dan 22,5% van de jaarlijkse totale baten. Op balansdatum is dit percentage 29,4. Uitgaande van de totale baten voor 2018 (afgerond € 28.620.000) zou het weerstandsvermogen theoretisch mogen afnemen met € 1.984.200 ((€ 8.423.700 – € 6.439.500 (€ 22,5% van € 28.620.000)).

Het exploitatieresultaat over het boekjaar 2018 was, in tegenstelling tot de verwachting, positief (€ 513.000), waar een tekort van € 317.000 werd begroot. De stand van het weerstandsvermogen biedt mogelijkheden om extra middelen in te zetten voor nieuwe beleidsontwikkelingen. In de (herziene) begroting van 2019 wordt een tekort van afgerond € 65.000 verwacht. Onderstaand financieel meerjarenoverzicht is gebaseerd op de door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting 2019 en op de goedgekeurde financiële meerjarenbegroting 2019-2023.

Hieronder staat het meerjarencader in cijfers (x € 1000).					
Kengetal		2018	2019	2020	2021
Personele bezetting in aantallen					
	Management	24	24	23	23
	Onderwijzend personeel	258	253	246	244
	Overige medewerkers	89	87	85	84
Totaal		371	364	354	351
Personele bezetting in fte					
	Management	24	24	23	23
	Onderwijzend personeel	200	196	191	189
	Overige medewerkers	71	70	68	67
Totaal		295	290	281	279
Aantal leerlingen		3.192	3.189	3.157	3.147

Balans		2018	2019	2020	2021
		werkelijk	prognose	prognose	prognose
Activa		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Vaste activa					
Materiële vaste activa		4.224	4.737	4.564	4.331
Financiële vaste activa		6.040	5.890	5.865	5.965
Vlottende activa					
Voorraden		5	5	5	5
Vorderingen		1.019	905	905	905
Liquide middelen					
Liquide middelen		3.064	1.860	1.940	1.495
Totaal activa		14.352	13.397	13.279	12.701

Passiva		2018	2019	2020	2021
		werkelijk	prognose	prognose	prognose
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Eigen vermogen					
Algemene reserve		3.785	4.107	3.805	3.267
Bestemmingsreserves		4.639	4.208	4.208	4.208
Voorzieningen					
Voorzieningen		2.496	1.836	2.041	2.032
Kortlopende schulden					

Kortlopende schulden	3.432	3.246	3.225	3.194
Totaal passiva	14.352	13.397	13.279	12.701

Staat van baten en lasten	2018	2019	2020	2021
	werkelijk	prognose	prognose	prognose
Baten	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Rijksbijdragen	27.147	27.444	26.919	25.269
Overige Baten	1432	1.284	952	716
Subtotaal baten	28.579	28.728	27.346	26.762
Lasten	2018	2019	2020	2021
Personele lasten	22.716	23.569	22.571	22.220
Afschrijvingslasten	838	940	869	874
Huisvestingslasten	1.693	1.598	1.589	1.594
Overige lasten	2.840	2.736	2.670	2.661
Subtotaal lasten	28.087	28.843	27.699	27.349
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	492	-115	-353	-587
Financiële baten	41	100	100	100
Financiële lasten	20	50	50	50
Saldo baten en lasten uit financiële bedrijfsvoering	21	50	50	50
Totaal resultaat	513	-65	-303	-537
% personele lasten / totale lasten	80,9%	81,7%	81,6%	81,3%
% afschrijvingslasten / totale lasten	3,0%	3,3%	3,1%	3,2%
% huisvestingslasten / totale lasten	6,0%	5,5%	5,7%	5,8%
% overige lasten / totale lasten	10,1%	9,5%	9,6%	9,7%

Ratio's	2018	2019	2020	2021
Totale baten	28.620	28.827	27.446	26.862
Eigen vermogen incl. bestemmingsreserves	8.424	8.315	8.013	7.475
Weerstandsvermogen (in % van de totale baten)	29,44%	28,84%	29,20%	27,83%
Algemene reserve	3.785	4.107	3.805	3.267
Algemene reserve (in % van de totale baten)	13,22%	14,25%	13,86%	12,16%

Exploitatieresultaat	513	-65	-303	-537
Rentabiliteit (in % van de totale baten)	1,79%	-0,22%	-1,10%	-2,00%
Balans totaal	14.352	13.397	13.279	12.701
Kapitalisatiefactor (in % van de totale baten)	50,15%	46,47%	48,38%	47,28%
Eigen vermogen	8.424	8.315	8.013	7.475
Totaal passiva	14.352	13.397	13.279	12.701
Solvabiliteit	58,70%	62,07%	60,34%	58,85%
Vlottende activa	4.088	2.770	2.850	2.410
Vlottende passiva	3.432	3.246	3.225	3.194
Liquiditeit (current ratio)	1,19	0,85	0,88	0,75

In de meerjarenraming is de ontwikkeling van de baten stabiel. Met eventuele gevolgen van de gewijzigde bekostiging is nog geen rekening gehouden. Bij de afschrijvingslasten is rekening gehouden met toekomstige investeringen, met name op het gebied van ICT-middelen. In 2019 wordt behoorlijk geïnvesteerd (met name ICT- infrastructuur en lockers), maar deze investeringen passen financieel binnen de meerjarenraming. Op het gebied van huisvesting worden geen grote ontwikkelingen verwacht. De onderhoudsvoorziening is op peil en is toereikend voor het geplande toekomstige meerjarige onderhoud. Ook de overige voorzieningen zijn voldoende. Jaarlijks wordt getoetst aan de hand van de dan bekende informatie of bijstelling moet plaatsvinden. Op het gebied van contractactiviteiten en derde geldstroom worden vooralsnog geen ontwikkelingen verwacht. De verwachte ontwikkeling van algemene en bestemmingsreserve is aangegeven in bovenstaand schema.

Het jaarverslag van de Raad van Toezicht is opgenomen op pagina 22 van dit Jaarverslag. De risicoparagraaf is opgenomen op pagina 51 van dit verslag.

8.3 Samenvatting balans

Samenvatting balans

- 1 Activa Vaste activa
2 Vlottende activa

- 3 Passiva Eigen vermogen
4 Voorzieningen
5 Kortlopende schulden

2018	2017	Toe(+)/af(-) name
€	€	€
10.263.474	10.505.892	-242.418
4.088.059	2.438.483	1.649.576
14.351.533	12.944.375	1.407.158
8.423.726	7.910.855	512.871
2.495.722	1.794.900	700.822
3.432.085	3.238.620	193.465
14.351.533	12.944.375	1.407.158

	€
Afname materiële vaste activa	-344.624
Toename financiële vaste activa	102.206
1 Vaste activa per saldo afgenomen	<u>-242.418</u>
Afname voorraden	-1.740
Toename vorderingen	147.695
Toename liquide middelen	1.503.621
2 Vlottende activa per saldo toegenomen	<u>1.649.576</u>
3 Toename eigen vermogen door positief exploitatieresultaat	<u>512.871</u>
Mutatie voorziening wachtgelduitkeringen	-8.000
Mutatie voorziening persoonlijk budget	358.600
Mutatie voorziening jubilea	-16.000
Mutatie onderhoudsvoorziening	342.386
Mutatie verlieslatend contract	23.836
4 Voorzieningen per saldo toegenomen	<u>700.822</u>
Crediteuren en overige kortlopende schulden hoger	177.773
Overlopende passiva hoger	15.692
5 Kortlopende schulden per saldo toegenomen	<u>193.465</u>

8.4 Exploitatieresultaat

Het positieve exploitatieresultaat ad. € 512.871 is in grote lijnen als volgt te specificeren:

	Baten	Lasten	Resultaat	
			Werkelijk	Begroot
	€	€	€	€
1. Personele baten en lasten	23.253.782	22.716.418	537.364	-256.978
2. Materiële baten en lasten				
Locaties	1.810.230	1.674.622	135.609	0
Centraal	2.462.758	2.726.269	-263.511	-110.000
Boekenfonds	1.051.987	969.854	82.133	0
3. Financiële baten en lasten	41.598	20.322	21.276	50.000
Totaal	28.620.355	28.107.484	512.871	-316.978

8.5 Financiële positie op balansdatum

De algemene reserve (het eigen vermogen exclusief de bestemmingsreserves) bedraagt 3,8 mln. euro, dit is 13,2% van de totale baten. Het bestuurlijk toetsingskader geeft aan dat de algemene reserve minimaal 10% van de totale jaarlijkse baten moet zijn. In 2009 is het begrip kapitalisatiefactor geïntroduceerd. De onderstaande opstelling is gebaseerd op de door de VO-raad uitgebrachte leidraad voor VO-instellingen "Toekomstgericht financieel sturen, hoe doe je dat?". De kengetallen 2017 en 2018 zijn berekend aan de hand van de in de jaarrekening opgenomen balans en staat van baten en lasten. De kengetallen 2016 zijn berekend in de jaarrekening 2016 uit de balans en de staat van baten en lasten van dat jaar. De gemiddelde kengetallen VO 2017 zijn ontleend aan de "Publicatie Financiële Gegevens 2013-2017" van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO).

Beoordelingsinstrumentarium

Vermogensbeheer

- Kapitalisatiefactor
Balanstotaal +/- boekwaarde gebouwen en terreinen / totale baten
- Weerstandsvermogen
Eigen vermogen / totale baten
- Solvabiliteit
Eigen vermogen / totaal vermogen

Budgetbeheer

- Rentabiliteit
Resultaat/totale baten
- Liquiditeit (current ratio)
Vlottende activa / kortlopende schulden

Kengetallen			
2018	2017	2016	Gemiddelde VO 2017
50,1%	46,6%	45,8%	40,4%
29,4%	28,5%	27,8%	25,5%
0,59	0,61	0,61	0,49
1,8%	2,4%	2,8%	0,7%
1,19	0,75	1,08	2,10

Componenten kapitalisatiefactor

1. Financiering vervanging materiële vaste activa
Materiële vaste activa excl. gebouwen en terreinen
Financieringsbehoefte mva in % van de mva
Financieringsbehoefte mva in €
Financieringsbehoefte mva in % van de baten **a**
2. Transactieliquiditeit voor de kortlopende schulden
Kortlopende schulden
Transactieliquiditeit voor de kortlopende schulden in % van de totale baten **b**

			Signaal- waarde	2018 t.o.v.de signaal- waarde
10.102.190	9.714.992			
50%	50%			
5.051.095	4.857.496			
17,7%	17,5%	18,3%		-0,6%
3.432.085	3.238.620			
12,0%	11,7%	11,7%		0,3%

Componenten kapitalisatiefactor

3. Benodigde liquiditeit voor afdekken van (rest-)risico's
(de buffercapaciteit)
Kapitalisatiefactor in €
(balanstotaal)
af: financiering vervanging materiële vaste activa
af: transactieliquiditeit voor de kortlopende schulden
de buffercapaciteit in €
de buffercapaciteit in % van de totale baten **c**
- de buffercapaciteit in €
af: privaat vermogen
de gecorrigeerde buffercapaciteit in
de gecorrigeerde buffercapaciteit in % van de totale baten
- Kapitalisatiefactor (controletotaal) **a+b+c**

2018	2017	Signaal- waarde	2017 t.o.v. signaal- waarde
14.351.533	12.944.375		
-5.051.095	-4.857.496		
-3.432.085	-3.238.620		
5.868.353	4.848.259		
20,5%	17,5%	5,0%	15,5%
5.868.353	4.848.259		
-204.200	-204.200		
5.664.153	4.644.059		
19,8%	16,7%	5,0%	14,8%
50,1%	46,6%	35,0%	15,2%

8.6 Resultaten boekjaar

De jaarrekening sluit met een overschot van € 512.871. Dit resultaat laat zich als volgt specificeren:

	Werkelijk	Begroting	Verschil	
	€	€	€	%
Personeel: 1. Saldo baten en lasten	537.364	-256.978	794.342	104,8%
Materieel: 2. Saldo <i>materiële</i> baten en lasten	-127.902	-110.000	-17.902	-24,9%
3. Saldo <i>financiële</i> baten en lasten	21.276	50.000	-28.724	4,1%
	-106.626	-60.000	-46.626	-20,8%
Boekenfonds: 5. Saldo baten en lasten	82.133	0	82.133	16,0%
Totaal	512.871	-316.978	829.849	100,0%

8.7 Overzicht van de verschillen tussen rekening en begroting

Baten

Rijksbijdrage personeel
Rijksbijdrage materieel
Rijksbijdrage leermiddelen
Totaal rijksbijdragen
Overige personele baten
Ouderbijdragen
Bijdragen voor diverse activiteiten voor leerlingen
Overige bijdragen boekenfonds
Overige materiële baten
Totaal overige baten
Totaal baten

Rekening 2018	Begroting 2018	Verschil tussen rekening en begroting	Resultaat hoger of lager (-) dan begroot
€	€	€	€
22.409.883	21.863.546	546.337	
3.711.893	3.555.915	155.978	
1.025.258	1.009.838	15.420	
27.147.035	26.429.299	717.736	717.736
843.899	572.000	271.899	
69.690	75.140	-5.450	
389.745	337.850	51.895	
26.729	0	26.729	
101.660	64.357	37.303	
1.431.723	1.049.347	382.376	382.376
28.578.757	27.478.646	1.100.111	1.100.111

Overzicht van de verschillen tussen rekening en begroting.
(vervolg).

Lasten

Lonen en salarissen (incl. sociale lasten)
Overige personele lasten
Overige personeelskosten (reiskosten, attenties e.d.)

Totaal personele lasten

Afschrijvingen inventaris en apparatuur
Afschrijvingen overige bedrijfsmiddelen (boekenfonds)

Totaal afschrijvingslasten

Huren
Dotatie onderhoudsvoorziening
Klein onderhoud en exploitatie
Energie en water
Schoonmaakkosten
Heffingen in verband met huisvesting
Aanpassingen aan gebouwen en terreinen

Totaal huisvestingslasten

Kantoorbenodigdheden, portokosten
Reproductiekosten
Abonnementen en contributies
Telefoon- en internetkosten
Administratie- en beheer
Kosten In- en externe communicatie
Kosten open huis
Huishoudelijke uitgaven
Kosten voor diverse activiteiten leerlingen
(Onderwijskundige) projecten
Inventaris, apparatuur en leermiddelen
Heffingen en rechten
Kosten boekenfonds

Totaal overige lasten

Totaal lasten

Resultaat

Rentebaten
Rentelasten

Saldo financiële baten en lasten

Nettoresultaat

Rekening 2018	Begroting 2018	Vershil tussen rekening en begroting	Resultaat hoger of lager (-) dan begroot
€	€	€	€
19.622.149	20.074.509	-452.360	
2.995.927	2.571.761	424.166	
98.343	114.446	-16.103	
22.716.419	22.760.716	-44.297	-44.297
637.312	709.871	-72.559	
200.877	231.500	-30.623	
838.189	941.371	-103.182	-103.182
130.607	123.784	6.823	
427.348	270.000	157.348	
342.279	311.118	31.161	
226.376	262.512	-36.136	
441.147	426.016	15.131	
31.543	44.880	-13.337	
93.131	50.000	43.131	
1.692.431	1.488.310	204.121	204.121
26.983	33.057	-6.074	
210.516	219.233	-8.717	
95.733	96.376	-643	
132.617	141.715	-9.099	
420.002	322.901	97.101	
70.062	75.688	-5.626	
24.110	29.500	-5.390	
94.056	101.820	-7.764	
383.289	337.850	45.439	
176.760		176.760	
401.012	481.441	-80.429	
36.009	37.308	-1.299	
768.976	778.338	-9.362	
2.840.124	2.655.227	184.897	184.897
28.087.162	27.845.624	241.538	241.538
491.595	-366.978	858.573	858.573
41.598	100.000	-58.402	
20.322	50.000	-29.678	
21.276	50.000	-28.724	-28.724
512.871	-316.978	829.849	829.849

8.8 Verklaring van de verschillen tussen rekening 2018 en begroting 2018

De rijksbijdragen zijn 2,7% hoger dan begroot of wel € 717.736. Zowel de personele als de materiële bekostiging zijn hoger dan begroot. De stijging van de personele bekostiging wordt veroorzaakt door een behoorlijke stijging van de GPL (Gemiddelde Personeelslast, het bedrag dat het Ministerie betaalt per FTE). In de begroting van 2018 is niet of onvoldoende rekening gehouden met deze stijging.

De overige baten vallen € 382.376 of wel 36,4% hoger uit dan begroot. Het overgrote deel van deze stijging is te verklaren door hogere vergoeding in het kader van Passend Onderwijs (begroting € 415.000, realisatie €667.000), waarvan overigens € 182.000 als incidenteel aan te merken is.

In totaliteit zijn de baten 1.1 mln hoger dan begroot. Hiermee wordt het grote verschil tussen werkelijk en begroot exploitatieresultaat grotendeels verklaard.

De bijdragen boekenfonds zijn voor € 26.729 ontvangen van OSG Singelland voor levering van boeken aan hun HAVOtop leerlingen.

De personele lasten zijn binnen de begroting gebleven, er is € 44.297 of wel 0,2% minder uitgegeven dan begroot. Dit betekent dat in de begroting van 2018 een goede inschatting is gemaakt van de totale loonkosten. Dit verslagjaar zijn de kosten voor vervanging wegens ziekte binnen de begroting gebleven, en ook € 16.000 lager dan in het vorige verslagjaar.

De afschrijvingslasten zijn in alle inventariscategorieën lager dan begroot. Dit komt omdat uitgegaan wordt van een bepaalde investeringsruimte aan de hand van de inventarisbegrotingen en van afschrijving over een heel jaar gerekend.

De huisvestingslasten zijn 13,7 % hoger dan begroot. De huisvestingslasten zijn inclusief € 93.131 voor extra kosten in het kader van de optimalisatie huisvesting. Voor dekking van de uitgaven optimalisatie huisvesting is in de balans een gelijknamige bestemmingsreserve opgenomen. De belangrijkste oorzaak voor de overschrijding betreft de extra toevoeging aan de onderhoudsvoorziening (€ 157.348).

De overige lasten zijn met bijna € 185.000 overschreden. Oorzaak is de post projecten. Deze post bestaat grotendeels uit de toevoeging aan de voorziening verlieslatend contract (€ 68.100) en de kosten die gemaakt zijn in het kader van het project Techniek VMBO aan de locatie Splitting (€ 108.600). Overigens staat tegenover deze laatste post een subsidie van het Ministerie.

Het saldo financiële baten en lasten is bijna € 29.000 lager dan begroot. De oorzaak ligt in de lagere koerswaarde van de beleggingen op balansdatum.

8.9 Analyse verschil exploitatieresultaat 2018 ten opzichte van 2017

	2018 €	2017 €	Vershil €
Rijksbijdragen	27.147.035	26.111.346	1.035.688
Overige baten	1.431.723	1.656.907	-225.185
Financiële baten	41.598	33.637	7.961
Totaal baten	28.620.355	27.801.891	818.465
-			
Personele lasten	22.716.419	22.497.161	219.258
Afschrijvingslasten	838.189	733.365	104.824
Huisvestingslasten	1.692.431	1.375.773	316.658
Overige lasten	2.840.124	2.508.510	331.614
Financiële lasten	20.322	19.110	1.213
Totaal lasten	28.107.484	27.133.919	973.566
Exploitatieresultaat	512.871	667.972	-155.101

Het positieve exploitatieresultaat van 2018 is vooral veroorzaakt door hogere baten. De personele bekostiging is in 2018 met € 752.472 gestegen. Verder zijn de prestatieboxmiddelen € 89.352 hoger dan in 2018. De overige baten zijn lager dan in 2017, omdat in dat jaar een aantal interne posten, die als schulden op de balans stonden vermeld, zijn vrijgevallen.

De huisvestingslasten zijn hoger dan in 2017 omdat in 2018 de dotatie aan de onderhoudsvoorziening veel hoger is dan in 2017 (€ 427.348 om € 114.494). De overige lasten zijn € 331.614 hoger dan in 2017. De voornaamste oorzaak: accountantskosten € 49.000 hoger, kosten ondersteuning € 52.000 hoger, reproductiekosten € 36.000 hoger en uitgaven schoolreizen en excursies € 43.000 hoger.

8.10 Begroting 2019

Voor het boekjaar 2019 is de volgende begroting vastgesteld.

Baten	€	Lasten	€
Rijksbijdragen	27.443.642	Personele lasten	23.568.698
Overige baten	1.284.022	Afschrijvingslasten	939.876
Financiële baten	100.000	Huisvestingslasten	1.597.901
		Overige lasten	2.736.120
Begrotingstekort	64.931	Financiële lasten	50.000
	28.892.595		28.892.595

8.11 Interne beheersmaatregelen

College van Bestuur en Raad van Toezicht worden viermaandelijks geïnformeerd over de financiële positie van de school. De trimesterapportage wordt besproken door de auditcommissie van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de controller. Naast de exploitatiecijfers is er aandacht voor de balanspositie, de liquiditeit, de ontwikkeling van het resultaat en analyses van afwijkingen van de begroting. De locatiedirecteuren ontvangen maandelijks exploitatieoverzichten van hun locatie. Door deze frequente rapportage worden begrotingsoverschrijdingen tijdig gesignaleerd en kunnen zo nodig maatregelen worden getroffen. De locaties brengen elke per 4 maanden verslag uit van de gang van zaken door middel van de voortgangsrapportage. Deze rapportage wordt besproken met het College van Bestuur en dient niet alleen als verantwoordingsinstrument, maar is ook en vooral bedoeld als sturingsmiddel.

De binnenkomende facturen worden digitaal verwerkt. Alle inkoopfacturen gaan digitaal door de organisatie naar de tekenbevoegde personen. De inkoopfacturen worden niet betaalbaar gesteld als zij niet door de juiste personen zijn geautoriseerd. Vastgesteld kan worden dat het systeem goed werkt. Naast een snellere doorloop van de inkoopfacturen is er sprake van een toenemend kostenbewustzijn bij de budgetverantwoordelijken.

In het verslagjaar is een vervolg gemaakt met het invoeren van de bestel- en inkoopmodule. De budgethouder keurt op voorhand een bestelling goed, de ontvangst van het bestelde wordt in het systeem vermeld en de inkoopfactuur wordt gematched met de bestelling en, na akkoord, verder in het proces gezet. De bestelling wordt goedgekeurd, in plaats van de uiteindelijke factuur. De goedkeuring wordt in het proces naar voren gehaald en tevens wordt de budgethouder niet verrast door bestellingen, waarvan zij of hij niet op de hoogte is.

Voor betalingen per bank geldt het zogenaamde vier ogen principe. Alle uitgaande betalingen worden getekend door twee personen, waarbij in de praktijk vrijwel altijd de controller de tweede handtekening zet. Voor specifieke zaken zijn twee bankrekeningen beschikbaar waarvoor één handtekening voldoende is. Deze rekening worden sporadisch gebruikt en enkel na overleg met en goedkeuring door de controller.

In het verslagjaar is onderzoek gedaan naar het invoeren van een (pin)passysteem. Doel hiervan is het terugdringen van contant geld stromen, het makkelijker kunnen faciliteren van begeleiders van excursies en werkweken en het eenvoudig digitaal kunnen vastleggen van bewijsstukken. De hiervoor beoogde software komt van de leverancier, die ook de bestelmodule en de fiatteringsmodule levert.

Tenslotte is in het verslagjaar volledig gebruik gemaakt van een digitaal ouderbijdragesysteem. Doel hiervan is om duidelijker met de ouders te communiceren over de aard en betaling van ouderbijdragen en bijdragen voor activiteiten als excursies en werkweken. Daarnaast biedt het systeem mogelijkheden voor betere bewaking van te ontvangen gelden en een groot deel van de bijdragen wordt sneller ontvangen door het gebruik van IDEAL. Vastgesteld kan worden dat systeem aan de verwachtingen voldoet.

8.12 Treasury management

De belangrijkste doelstelling van het treasury management van de school is het beheersen van de financiële risico's. De afgelopen jaren heeft de scholengemeenschap veel eigen middelen ingezet ten behoeve van de diverse nieuwbouw- en renovatieprojecten en heeft zij geen vreemd geld aangetrokken. Het College van Bestuur heeft het treasurystatuut in 2017 aangepast, met strikte inachtneming van de Regeling Beleggen en Belenen. De obligatieportefeuille en overige liquiditeiten zijn in beheer gegeven aan Rabobank Nederland. Daarnaast is een deel van de liquiditeiten ondergebracht bij de ABN Amro.

De portefeuille bij Rabobank is als volgt opgebouwd:

	Einddatum	Volume	Waarde 31-12-2017	Waarde 31-12-2018	Transactie -datum	
4% Loyds banking 2010-2020 29/09	29-09-20	350.000	389.678	374.602	23-03-18	verkoop
2,5 % Achmea 2013-2020 17/11	17-11-20	125.000	133.338	0		
4% Eurofirma Basel 2009 - 2021 25/10	25-10-21	400.000	459.896	446.712		
1,875 DNB boligkredit 2012-2022 21/11	21-01-22	300.000	325.090	320.131		
3,5 % ABN Amro 2010-2022 21/09	21-09-22	400.000	464.482	452.056		
0,75% Dexia CLF 2016-2023 25/01	25-01-23	250.000	256.791	256.310		
2,375 % Rabobank 2013-2023 20/05	20-05-23	250.000	276.404	271.123		
2% Nederland 2014-2024 15/07	15-07-24	250.000	281.075	279.359		
1,0 % ABN Amro 2015-2025 12/04	12-04-25	300.000	306.155	303.799		
0,25% Nederland 2015-2025 15/07	15-07-25	300.000	300.183	304.495		
0,25% Nederland 2015-2025 15/07	15-07-25	300.000	300.183	304.495		
4,125% Nederland 2010-2025 15/07	15-07-25	250.000	311.980	303.482		
Nederland 0,5% 2016-2026 15/07	15-07-26	300.000	303.369	308.043		
Nederland 0,5% 2016-2026 15/07	15-07-26	400.000	404.492	410.723		
0,125% Soc General 2016/2021 26/01	26-01-21	200.000	199.592	199.379		
1,125% BPCE SFH 2015/2022 27/03	27-03-22	300.000	311.289	307.812		
3,125% Eurofirma 2010/2022 16/05	16-05-22	300.000	342.231	336.237		
0,75% Danske Bank 2016/2023 07/06	1-06-23	200.000	202.756	198.330		
,05% Belgie 2017/2024 12/07	12-07-24	250.000	254.933	254.535	23-03-18	aankoop
BFCM 2018/2025 17/07	17-07-25	300.000	0	294.501		
Waarde totaal			5.823.917	5.926.123		

	Einddatum	Waarde 31-12-2017	Waarde 31-12-2018
Liquiditeiten			
Rabobank	geen	235.588	1.704.222
ABN Amro	geen	1.000.000	1.000.000
		1.235.588	2.704.222

De Rabobank heeft mandaat om namens de Stichting transacties te verrichten. De Rabobank is hierbij strikt gehouden aan de Regeling Beleggen, lenen en derivaten 2016. Twee maal per jaar rapporteert de Rabobank aan het College van Bestuur over de stand van zaken. Minstens éénmaal per jaar ontvangt de Raad van Toezicht een treasuryrapportage. Leningen en derivaten zijn vooralsnog niet aan de orde. De controller is belast met de uitvoering van de treasuryfunctie. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het treasurybeleid.

8.13 Ondertekening jaarrekening

Ondertekening College van Bestuur en Raad van Toezicht

Drachten, 12 juni 2019

De heer. J. Vogel,
voorzitter College van Bestuur

De heer C.J. van Buiten,
voorzitter Raad van Toezicht

Mevrouw J.A. Hartholt,
vice voorzitter Raad van Toezicht

De heer J.M. Amperse,
lid Raad van Toezicht

De heer P.S. Fortuin,
lid Raad van Toezicht

De heer A.H. Renkema ,
lid Raad van Toezicht

De heer D.J. van der Zee
lid Raad van Toezicht

JAARREKENING

Balans per 31 december 2018

A BALANS

Na verwerking bestemming resultaat

1 ACTIVA

1.1 Vaste Activa

1.1.2 Materiële vaste activa

1.1.3 Financiële vaste activa

Totaal vaste activa

1.2 Vlottende activa

1.2.1 Voorraden

1.2.2 Vorderingen

1.2.4 Liquide middelen

Totaal vlottende activa

TOTAAL ACTIVA

31 december 2018		31 december 2017	
€	€	€	€
4.223.906	10.263.474	4.568.530	10.505.892
6.039.568		5.937.362	
	4.088.059		2.438.483
5.378		7.118	
1.018.900		871.205	
3.063.781	14.351.533	1.560.160	
			12.944.375

2 PASSIVA

2.1 Eigen vermogen

2.2 Voorzieningen

2.4 Kortlopende schulden

TOTAAL PASSIVA

31 december 2018		31 december 2017	
€	€	€	€
	8.423.726		7.910.855
	2.495.722		1.794.900
	3.432.085		3.238.620
	14.351.533		12.944.375

Staat van Baten en lasten over 2018

2018		Begroting 2018		2017	
	€	€	€	€	€
3 Baten					
3.1 Rijksbijdragen	27.147.034		26.429.299		26.111.346
3.5 Overige baten	1.431.723		1.049.347		1.656.906
Totaal baten		28.578.757		27.478.646	27.768.252
4 Lasten					
4.1 Personele lasten	22.716.418		22.760.716		22.497.161
4.2 Afschrijvingen	838.189		941.371		733.365
4.3 Huisvestingslasten	1.692.431		1.488.310		1.375.772
4.4 Overige lasten	2.840.124		2.655.227		2.508.510
Totaal lasten		28.087.162		27.845.624	27.114.808
Saldo baten en lasten		491.595		-366.978	653.444
6 Financiële baten en lasten		21.276		50.000	14.528
Resultaat		512.871		-316.978	667.972
7 Belastingen	0		0		0
8 Resultaat deelnemingen	0		0		0
Resultaat na belasting		0		0	0
Nettoresultaat		512.871		-316.978	667.972

Kasstroomoverzicht 2018

Kasstroom uit operationele activiteiten

Resultaat uit gewone bedrijfsvoering voor belasting

Aanpassingen voor:

- Afschrijvingen
- Dotaties voorzieningen
- Onttrekkingen voorzieningen

Veranderingen in werkkapitaal:

- Voorraden
- Vorderingen
- Kortlopende schulden

Kasstroom uit bedrijfsoperaties

- Ontvangen interest
- Betaalde interest

Totaal kasstroom uit operationele activiteiten

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

- (Des)investerings materiële vaste activa
- (Des)investerings financiële vaste activa
- Koersverschillen

Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

- Mutatie kredietinstellingen
- Mutatie overige langlopende schulden

Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten

Mutatie liquide middelen

- Beginstand liquide middelen
- Mutatie liquide middelen

Eindstand liquide middelen

2018		2017	
€	€	€	€
491.595		653.444	
838.189		733.365	
1.054.027		853.878	
-353.205		-476.978	
1.740		-214	
-147.695		-141.464	
193.465		9.178	
	2.078.116		1.631.209
21.276		14.528	
	21.276		14.528
	2.099.392		1.645.737
-493.565		-1.894.602	
-160.476		-1.012.708	
58.270		66.275	
	-595.771		-2.841.035
0		0	
0		0	
	0		0
	1.503.621		-1.195.298
1.560.160		2.755.458	
1.503.621		-1.195.298	
	3.063.781		1.560.160

Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in €.

De statutaire vestigingsplaats van de stichting is Drachten.

Adres: Leerweg 1, 9202 LE

De stichting is ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 40004953.

Activiteiten: brede scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs. Bevorderen van het christelijk voortgezet onderwijs in de regio Oost-Friesland, tevens bestuurs- en administratiekantoor.

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de regeling Jaarverslag Onderwijs (WJZ/2007/50507) van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de wijziging van de Regeling Jaarverslag Onderwijs (VO/FBI-2009/107875) d.d. 28 april 2009 en WJZ-2010/237131 d.d. 22 september 2010. In deze regelingen worden Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving ook van toepassing verklaard op de onderwijssector.

De jaarrekening is opgemaakt op 12 juni 2019.

Waardering van de activa en de passiva

Oordelen en schattingen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van de stichting zich diverse oordelen en schattingen. De belangrijkste oordelen en schattingen, inclusief de bijbehorende veronderstellingen, zijn toegelicht bij de posten waar deze van toepassing zijn.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend en indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Materiële vaste activa

De gebouwen zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Kosten voor klein onderhoud worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Kosten voor groot onderhoud komen ten laste van de voorziening groot onderhoud. Voor zowel klein als groot onderhoud zijn meerjarenonderhoudsplannen opgesteld op basis waarvan de begroting voor klein onderhoud respectievelijk de dotatie en onttrekking aan de onderhoudsvoorziening wordt vastgesteld. Kosten in het kader van optimalisatie huisvesting worden op een aparte grootboekrekening verantwoord en via de resultaatbestemming in mindering gebracht op de bestemmingsreserve Optimalisatie huisvesting.

Alleen gebouwen, die gefinancierd zijn met eigen middelen, zijn gewaardeerd en in de balans opgenomen. De overige door de stichting beheerde gebouwen zijn juridisch wel, doch economisch geen eigendom van de stichting. Aan deze gebouwen is in de balans dan ook geen waarde toegekend.

De inventarissen zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Alle onderhoudskosten worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Inventarissen met een lagere waarde dan € 500,00 worden niet geactiveerd, maar rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht. Uitzondering hierop vormt de aanschaf van iPads, deze worden altijd geactiveerd, ook al is de aanschafwaarde lager dan € 500,00. De voorraad boeken van het boekenfonds is gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met 20% afschrijving. De afschrijving is lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur, rekening houdend met de restwaarde. Indien de verwachting omtrent de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en/of restwaarde in de loop van de tijd wijzigingen ondergaat, worden zij als schattingswijziging verantwoord.

Buiten gebruik gestelde materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de kostprijs dan wel de lagere opbrengstwaarde. Indien de verwachte opbrengstwaarde belangrijk hoger is dan de boekwaarde en besloten is tot verkoop, wordt overgegaan tot een incidentele herwaardering die verwerkt wordt in een herwaarderingsreserve. Bij de realisatie van de waardestijging wordt de herwaardering als afzonderlijke post in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Financiële vaste activa

Bij de eerste verwerking van financiële vaste activa worden deze opgenomen tegen reële waarde, vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Na de eerste waardering wordt gewaardeerd tegen de reële waarde. Baten en lasten die voortvloeien uit veranderingen in de reële waarde verwerkt worden in de winst- en verliesrekening. De financiële vaste activa staan ter vrije beschikking, met uitzondering van de renteloze lening aan de gemeente Tytsjerksteradiel.

Grondslagen obligaties:

Obligaties die niet tot einde looptijd worden aangehouden, worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Baten en lasten die voortvloeien uit veranderingen in de reële waarde worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Waardering van de financiële vaste activa tegen reële waarde is gebaseerd op de jaarlijkse saldo-opgaven van de bank.

Overige effecten: Gekochte obligaties.

Gekochte obligaties zijn primaire financiële vaste activa met vaste of bepaalbare betalingen die van derden zijn gekocht.

Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs dan wel lagere opbrengstwaarde. De verkrijgingsprijs van de voorraad wordt bepaald op grond van de 'First-in-First-out' regel. De waardering van de voorraden wordt waar nodig verminderd met een voorziening wegens incourantheid.

Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de nominale waarde. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien niet anders vermeld staan deze ter vrije beschikking.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor feitelijke dan wel juridische verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen.

De voorziening onderhoud wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor de personele voorzieningen gelden de volgende uitgangspunten:

	Jubilea	Wachtgeld	Persoonlijk budget
- disconteringsvoet:	0,9%	0,9%	n.v.t.
- blijfkans:	variabel	100%	100%
- basis berekening:	max. schaal	bedrag uitkering	uurtarief van de betreffende werknemer

Pensioen

De stichting heeft ten behoeve van haar medewerkers een pensioenregeling afgesloten, die kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling.

De stichting loopt geen risico met betrekking tot toekomstige actuariële verliezen en heeft enkel de verplichting de overeengekomen bijdragen aan de verzekeringsmaatschappij te betalen. Deze bijdragen worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verwerkt. De nog te betalen en terug te ontvangen bijdragen worden opgenomen onder de kortlopende schulden, respectievelijk vorderingen.

De dekkingsgraad van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds op 31 december 2018 is 97,0%. Vanaf 2015 moeten pensioenfondsen bij beleidsbeslissingen gebruik maken van de zogenaamde beleidsdekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. De 'oude' dekkingsgraad (tot en met 2014) was een momentopname van de financiële positie aan het einde van de maand. De beleidsdekkingsgraad over de periode april 2018-maart 2019 was 102,4%. De kritische dekkingsgraad ligt rond de 88%. De kritische dekkingsgraad geeft het niveau aan waarbij het pensioenfonds maatregelen moet nemen om de financiële positie binnen 10 jaar te herstellen.

Lang en kortlopende schulden

Schulden worden bij de eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij de eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen nominale waarde.

Bepaling van het exploitatiesaldo

Bij de bepaling van het exploitatiesaldo gelden de volgende beginselen:

Rijksbijdragen

De jaarlijkse normatieve rijksbijdrage (lump sum) wordt volledig als bate verwerkt in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft. De doelsubsidies zonder terugbetalingsverplichting worden in beginsel direct verantwoord als bate. Indien er in de komende perioden nog prestaties te leveren c.q. kosten te maken zijn met betrekking tot het doel van de subsidie dan wordt deze verantwoord onder de kortlopende schulden.

Rente

Renteopbrengsten worden tijdsevenredig in de winst- en verliesrekening verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost, indien hun bedrag bepaalbaar is en hun ontvangst waarschijnlijk.

Overige baten

De vrijwillige ouderbijdragen van een volledig cursusjaar worden toegerekend aan het boekjaar waarin de vordering ontstaat, rekening houdende met een bepaald percentage oninbaarheid.

Kosten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen voor waardering en toegekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en overigens wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

De afschrijvingen geschieden tijdsevenredig op basis van de verwachte economische levensduur. Op aanschaffingen in het verslagjaar wordt naar tijdsgelang afgeschreven.

Rente

Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd zijn.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij het gebruik van de indirecte methode wordt de kasstroom uit operationele activiteiten afgeleid uit het resultaat. Het resultaat waar het kasstroomoverzicht van uitgaat, wordt aangepast aan de volgende posten:

- mutaties in voorraden en operationele vorderingen en schulden, waaronder de debiteuren en de crediteuren, voorzieningen en overlopende posten maar geen investeringscrediteuren;
- resultaatposten die geen kasstroom tot gevolg hebben in dezelfde periode;
- resultaatposten waarvan de ontvangsten en uitgaven niet classificeren als operationele activiteiten, maar als investerings- of financieringsactiviteiten.

Rubricering van ontvangsten en uitgaven uit hoofde van intrest: Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van intrest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Financiële verplichtingen

Bij de eerste opname van financiële verplichtingen worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met (in geval van een financiële verplichting die niet tegen reële waarde, met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, is opgenomen) de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

Derivaten en hedge accounting

De instelling scheidt een in een contract besloten derivaat ('embedded derivative') af van het basiscontract indien

- er geen nauw verband bestaat tussen de economische kenmerken en risico's van het in het contract besloten derivaat en de economische kenmerken en risico's van het basiscontract;
- een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat zou voldoen aan de definitie van een derivaat; en
- het samengestelde instrument wordt niet tegen reële waarde gewaardeerd met verwerking van de reële waardeveranderingen in het resultaat.

Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden. De instelling handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze derivaten worden door de instelling niet gesepareerd van het basiscontract en derhalve in overeenstemming met het basiscontract verwerkt.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Leningen

Voor een toelichting wordt verwezen naar de grondslag voor langlopende schulden.

Verstrekke leningen en overige vorderingen'

Voor een toelichting wordt verwezen naar de grondslagen voor financiële vaste activa en vorderingen.

Overige financiële verplichtingen

Voor een toelichting wordt verwezen naar de grondslag voor kortlopende schulden.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren betreffen vorderingen op subsidieverstrekkers en vorderingen op overige debiteuren. Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beperkt.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Toelichting behorende tot de balans

1 Activa

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	Aanschafprijs 31-12-2017	Afschrijvingen cumulatief 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2017	Investeringen	Desinveste- ringen	Afschrijving	Aanschafprijs 31-12-2018	Afschrijvingen cumulatief 31-12-2018	Boekwaarde 31-12-2018
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	8.226.964	4.093.031	4.133.932	341.567	743.120	637.312	7.825.410	4.005.810	3.819.600
1.1.2.4 Andere bedrijfsmiddelen	1.488.029	1.053.431	434.598	170.586	389.014	200.877	1.269.601	865.295	404.306
Totaal materiële vaste activa	9.714.992	5.146.462	4.568.530	512.153	1.132.134	838.189	9.095.011	4.871.105	4.223.906

Overzicht van de afschrijvingspercentages

1.1.2.3 Computerapparatuur	25,00	1.1.2.3 Kantoormeubilair	6,67
1.1.2.3 Audiovisuele middelen	12,50	1.1.2.3 Overige	10,00
1.1.2.3 Huishoudelijke apparatuur	10,00	1.1.2.4 Boeken boekenfonds	20,00
1.1.2.3 Schoolmeubilair	5,00		

1.1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 31-12-2017	Investeringen	Desinveste- ringen	Koers- verschillen 31-12-2018	Boekwaarde 31-12-2018
	€	€	€	€	€
1.1.3.7 Overige effecten	5.823.917	293.370	132.894	-58.270	5.926.123
1.1.3.8 Overige vorderingen	113.445				113.445
Totaal financiële vaste activa	5.937.362	293.370	132.894	-58.270	6.039.568

Volgens onderstaande specificatie
Renteloze lening gemeente Tytsjerksteradiel met een
looptijd van 40 jaar tot 15 juni 2040.

Overige effecten

Nederland 0,5% 2016-2026 15/07
 0,25% Nederland 2015-2025 15/07
 4% Eurofirma Basel 2009 - 2021 25/10
 2,375 % Rabobank 2013-2023 20/05

transporteren

Volume	Koers	Marktwaaarde 31-12-2018	Boekwaarde 31-12-2017	Investeringen	Desinveste- ringen	Koers- verschillen	Boekwaarde 31-12-2018
		€	€	€	€	€	€
700.000	102,68	718.766	707.861	0	0	10.905	718.766
600.000	101,50	608.990	600.366	0		8.623	608.990
400.000	111,68	446.712	459.896	0		-13.184	446.712
250.000	108,45	271.123	276.404	0		-5.280	271.123
						0	0
		2.045.591	2.044.527	0	0	1.063	2.045.591

Overige effecten (vervolg)

transport
 2% Nederland 2014-2024 15/07
 4,125% Nederland 2010-2025 15/07
 Belgie 2017/2024 0,5%
 BPCE SFH 2015/2022 1,125%
 Danske Bank 2016/2023 0,75%
 Eurofima 2010/2022 3,125%
 Societe General 2016/2021 0,125%
 1,875 DNB boligkredit 2012-2022 21/11
 3,5 % ABN Amro 2010-2022 21/09
 4% Loyds banking 2010-2010 29/09
 1,0 % ABN Amro 2015-2025 12/04
 2,5 % Achmea 2013-2020 17/11
 0,75% Dexia CLF 2016-2023 25/01
 0,75% BFCM 2018/2025

Totaal overige effecten

Volume	Koers	Marktwaaarde 31-12-2018	Boekwaarde 31-12-2017	Investeringen	Desinveste- ringen	Koers- verschillen	Boekwaarde 31-12-2018
		€	€	€	€	€	€
		2.045.591	2.044.527	0	0	1.063	2.045.591
250.000	111,74	279.359	281.074	0		-1.715	279.359
250.000	121,39	303.482	311.979	0		-8.497	303.482
250.000	101,81	254.535	254.933	0		-398	254.535
300.000	102,60	307.812	311.289	0		-3.477	307.812
200.000	99,17	198.330	202.756	0		-4.426	198.330
300.000	112,08	336.237	342.231	0		-5.994	336.237
200.000	99,69	199.378	199.592	0		-214	199.378
300.000	106,71	320.131	325.091	0		-4.959	320.131
400.000	113,01	452.056	464.482	0		-12.426	452.056
350.000	107,03	374.602	389.678	0		-15.077	374.602
300.000	101,27	303.799	306.155	0		-2.355	303.799
125.000	106,67	132.894	133.339	0	132.894	-445	0
250.000	102,52	256.310	256.791	0		-481	256.310
300.000	98,17	294.501	0	293.370		1.131	294.501
		6.059.016	5.823.917	293.370	132.894	-58.270	5.926.123

1.2 Vlottende activa

1.2.1 Voorraden

- 1.2.1.1 Kantoorbenodigdheden
Huishoudelijke artikelen

31-12-2018		31-12-2017	
€	€	€	€
2.417		4.136	
2.961		2.982	
	5.378		7.118

1.2.2 Vorderingen

- 1.2.2.1 Debiteuren algemeen
1.2.2.7 Vorderingen op leerlingen/ studenten/ deelnemers/ cursisten
1.2.2.6 Vorderingen op personeel
1.2.2.10 Overige vorderingen
1.2.2.15 Overlopende activa (transitorische posten)

1.2.2.16 Af: Voorziening wegens oninbaarheid

31-12-2018		31-12-2017	
€	€	€	€
93.125		112.760	
110.384		182.162	
0		0	
458.720		423.177	
356.671		153.106	
	1.018.900		871.205
	0		0
	1.018.900		871.205

1.2.4 Liquide middelen

- 1.2.4.1 Kasmiddelen
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen

31-12-2018	01-01-2018
€	€
6.210	2.059
3.057.571	1.558.101
3.063.781	1.560.160

2 Passiva

2.1 Eigen vermogen

2 Algemene reserve

2.1.1.1 Algemene reserve

2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

- Personeel

- Optimalisatie huisvesting

- (Onderwijskundige) projecten

- Boekenfonds

2.1.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)

- Boekenfonds

- Personeel

Stand per 01-01-2018	Resultaat	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2018
€	€	€	€
3.702.937	82.053	0	3.784.990
2.989.079	537.364	0	3.526.443
479.811	-93.131	0	386.680
95.549	-95.549		0
439.279	82.133		521.412
204.200	0	0	204.200
0		0	0
7.910.855	512.871	0	8.423.726

Eigen vermogen

Het totale eigen vermogen (algemene reserve + bestemmingsreserves) bedraagt op balansdatum € 8.423.726. Dit is 29,4% van de totale baten in het verslagjaar. In 2017 was dit percentage 28,5%. Het College van Bestuur heeft besloten dat het totale vermogen niet lager mag zijn dan 22,5% van de baten.

Algemene reserve

De algemene reserve is vooral bedoeld voor het afdekken van toekomstige risico's in de financiële bedrijfsvoering. Het College van Bestuur heeft vastgesteld dat de algemene reserve minimaal 10% van de totale jaarlijkse baten moet zijn. Op balansdatum is dit percentage 13,2 (2017: 13,3).

Bestemmingsreserve personeel (publiek)

Deze bestemmingsreserve is bedoeld voor bepaalde toekomstige uitgaven in de personele sfeer. In het jaarlijkse formatieplan worden deze uitgaven verder toegelicht. Zaken als integraal personeelsbeleid, teamvorming en kwaliteitszorg zijn belangrijke items in het formatieplan. Tevens dient deze bestemmingsreserve als opvang voor formatieve fricties als gevolg van mogelijk toekomstige schommelingen in het leerlingenaantal.

Bestemmingsreserve optimalisatie huisvesting

De bestemmingsreserve optimalisatie huisvesting is bedoeld voor de financiering van investeringen op het gebied van terreininrichting en aanpassingen in de gebouwen. Deze investeringen hebben geen betrekking op achterstallig onderhoud, maar zijn bedoeld om de huisvesting te optimaliseren. In het verslagjaar is totaal voor € 93.131 ten laste van deze reserve gebracht. Hiervan is € 40.094 afschrijvingskosten voor materiële vaste activa. De rest, aan te merken als verbeteringen en toevoegingen aan de gebouwen en terreinen, is € 53.037 en wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening van het verslagjaar.

Het verloop van deze bestemmingsreserve is als volgt:

Stand per 01-01-2018	Resultaat	Overige mutaties	Saldo per 31-12- 2018
€ 479.811	€ 0	€ 0	€ 479.811
	-40.094	0	-40.094
	-53.037	0	-53.037
479.811	-93.131	0	386.680

Beginsaldo op 1-1-2018

Afschrijvingslasten materiële vaste activa

Aanpassingen aan gebouwen en terreinen

Bestemmingsreserve (onderwijskundige) projecten

Het College van Bestuur heeft besloten om vanaf 2014 financiële ruimte te geven voor het opzetten van een aantal bijzondere projecten. In overleg met de locatiedirecteuren zijn hierin keuzes gemaakt. In het verslagjaar 2015 zijn de volgende projecten gestart: vakcollege locatie Splitting, talentklassen techniek locatie Waskemeer, iPad onderwijs locatie Splitting en MVO (meervoudig voortgezet onderwijs) locatie Waskemeer. De projecten zijn alle als afgerond te beschouwen of zijn inmiddels onderdeel van de gewone bedrijfsvoering. Deze bestemmingsreserve is daarom op 31 december nihil.

Bestemmingsreserve boekenfonds

Deze bestemmingsreserve is opgebouwd uit de jaarlijkse resultaten van het boekenfonds. CSG Liudger is in 1999 begonnen met een eigen boekenfonds. Tot en met 2006 zijn de boekenpakketten door de ouders betaald. Daarom is het cumulatieve resultaat tot en met 2006 gelabeld als privaat. Vanaf 2007 worden de boeken en leermiddelen door het ministerie van OC&W gefinancierd. Vanaf dat tijdstip wordt de bestemmingsreserve als publiek beschouwd.

2.2 Voorzieningen

2.2.1 Personele voorzieningen

2.2.1.1 - Persoonlijk budget

2.2.1.4 - Jubilea

2.2.1.5 - Wachtgelduitkering

2.2.3 Overige voorzieningen

- Onderhoudsvoorziening

- Verlieslatend contract

Totaal voorzieningen

Stand per 01-01-2018	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rentemutatie	Stand per 31-12-2018	Kortlopend < 1 jaar	Langlopend > 1 jaar
€	€	€	€	€	€	€	€
860.000	465.637	107.037			1.218.600		1.218.600
286.000	9.855	25.855			270.000	21.093	248.907
270.000	83.006	91.006			262.000	99.576	162.424
334.900	427.348	84.962	0		677.286	253.555	423.731
44.000	68.181	44.345			67.836	67.836	0
1.794.900	1.054.027	353.205	0	0	2.495.722	442.060	2.053.662

Voorziening persoonlijk budget

In de cao-VO is geregeld dat alle personeelsleden recht hebben op een persoonlijk budget van 50 uren (op jaarbasis bij volledige betrekking) in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid (LBP). De mogelijkheid bestaat deze uren te sparen en op een later tijdstip uit te laten betalen of op te nemen. Voor de toekomstige verplichtingen, die voortvloeien uit deze regeling, is de voorziening persoonlijk budget gevormd. De waardering van de voorziening is op basis van het uurtarief van de betreffende medewerker. De medewerkers kunnen per schooljaar aangeven of en hoeveel uren zij willen sparen of opnemen. Hierdoor is niet aan te geven welk deel van de voorziening kortlopend is.

Voorziening Wachtgelduitkeringen

Na uittreding van de sector voortgezet onderwijs uit het Participatiefonds worden de uitgaven aan werklozen collectief gedragen door alle VO-scholen. 75% van de uitkeringskosten wordt collectief verevend naar rato van de personele bekostiging van de school. 25% van de uitkeringskosten wordt ten laste van het betreffende bevoegd gezag gebracht. Voor deze 25% is op balansdatum een voorziening gevormd. De waardering van de voorziening is bepaald door het aantal uitkeringsgerechtigden in januari 2019 en de duur en hoogte van de uitkering. Aangenomen is dat de betreffende uitkeringsgerechtigden de uitkering tot aan het eind van de uitkeringsperiode zullen genieten. Dit zijn oudere werknemers voor wie het reëel is te veronderstellen dat zij niet in het arbeidsproces zullen terugkeren. In het verslagjaar is er gerekend met een disconteringsvoet van 0,9%.

Voorziening jubilea

Deze voorziening wordt gevormd door opgebouwde rechten van personeelsleden, die op enig moment een 25- of 40-jarig ambtsjubileum vieren en daarvoor de bij CAO vastgestelde ambtsgratificatie ontvangen. Opbouw van rechten begint op het moment dat een personeelslid in vaste dienstbetrekking is. Tevens wordt bij de berekening een blijfkans verondersteld, die toeneemt naarmate het dienstverband langer duurt. In de berekening van de voorziening is de blijfkans bij opbouw van 15 t/m 24 jaar gelijk gebleven als in 2018 namelijk 90%. De blijfkans bij opbouw 35 t/m 39 jaar is evenmin veranderd en is 98% gebleven. Verder wordt uitgegaan van het maximum bedrag (de hoogste trede) van de voor de werknemer geldende salarisschaal.

Onderhoudsvoorziening

In 2018 zijn voor alle locaties de meerjarenonderhoudsplannen aangepast. De plannen zijn opgesteld door een externe partij en zullen jaarlijks worden bijgesteld. Hierdoor ontstaat een duidelijk beeld van de staat van onderhoud van de gebouwen en van de financiële gevolgen. De hoogte van de voorziening is bepaald door de kosten van het geplande onderhoud in de planperiode 2019-2029 te delen door het aantal jaren waaruit de planperiode bestaat. De voorziening is zodanig berekend, dat er op geen enkel moment tijdens de planperiode een negatief saldo zal ontstaan. Als gevolg hiervan is in het verslagjaar € 157.348 meer gedoteerd dan begroot. De onderhoudsvoorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening verlieslatend contract iPads

Wegens niet tijdige opzegging van een leasecontract loopt het contract nog door tot 31 december 2019. Voor de kosten hiervan is een voorziening getroffen. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

2.4 Kortlopende schulden

- 2.4.8 Crediteuren
- Loonheffing
- Premies sociale verzekeringen
- 2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen
- 2.4.10 Schulden terzake van pensioenen
- 2.4.12 Overige kortlopende schulden
- 2.4.14 Overige subsidies OC&W / niet geoormerkt
- 2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen
- 2.4.17 Vakantietoeslag

31-12-2018		31-12-2017	
€	€	€	€
	517.706		324.032
915.075		945.586	
810		949	
	915.885		946.535
	270.186		268.122
	666.566		653.881
	105.374		22.381
	196.095		287.104
	760.273		736.565
	3.432.085		3.238.620

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De volgende langlopende contracten zijn afgesloten:				Bedrag boekjaar	Bedrag < 1 jaar	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Bedrag totaal
Leverancier	Product	Looptijd tot						
ICS	schoonmaak	31-12-2015	1)	340.054	340.054			340.054
Van Dijk educatie	leermiddelen	22-3-2019		160.250	160.250			160.250
De Vrije Energie- producent	energie	31-12-2020		112.096	112.096	112.096		224.192
Raet	salarispakket	30-7-2022		44.058	44.058	154.203		198.261
				656.458	656.458	266.299	0	922.757

1) `Jaarlijkse verlenging
mogelijk tot 31-12-2020

Vordering op het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

CSG Liudger heeft een vordering van € 600.000 op het Ministerie van OC &W. Deze vordering is ontstaan in het jaar 2005, als gevolg van de overgang van schooljaarbekostiging naar kalenderjaarbekostiging. Het Ministerie zal deze vordering verrekenen op het moment dat de stichting ophoudt te bestaan. Omdat de jaarrekening is opgesteld vanuit de continuïteitsveronderstelling, is de reële waarde van deze vordering per balansdatum nihil.

Gebeurtenissen na balansdatum

Hier zijn geen relevante zaken te melden.

Toelichting op de staat van baten lasten

3	Baten	2018		Begroting 2018		2017	
		€	€	€	€	€	€
3.1	Rijksbijdragen						
3.1.1	Rijksbijdrage OCW/LNV	26.918.977		26.381.761		26.002.863	
3.1.2	Overige subsidies OCenW:						
3.1.2.1	- Niet geoormerkte OCW Subsidies	228.057		47.538		108.483	
			27.147.034		26.429.299		26.111.346
3.2	Overige overheidsbijdragen en - subsidies						
3.2.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	0		0		0	
			0		0		0
3.5	Overige baten						
3.5.2	Detachering personeel	20.898		25.000		19.482	
3.5.5	Ouderbijdragen	69.691		75.140		70.211	
3.5.6	Deelnemersbijdragen	389.745		337.850		336.880	
3.5.10	Overige baten	951.389		611.357		1.230.333	
			1.431.723		1.049.347		1.656.906
4	Lasten						
4.1	Personeelslasten						
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	16.398.475		16.127.091		16.291.744	
4.1.1.2	Sociale lasten	2.052.800		1.987.026		1.982.875	
4.1.1.5	Pensioenpremies	2.400.119		2.345.205		2.332.833	
4.1.1	Lonen en salarissen		20.851.394		20.459.322		20.607.452
4.1.2.1	Dotatie personele voorziening	451.461		300.000		539.878	
4.1.2.3	Overige	1.445.636		2.051.394		1.381.361	
4.1.2	Overige personele lasten		1.897.097		2.351.394		1.921.239
4.1.3.3	Af: Uitkeringen		32.072		50.000		31.530
	Totaal		22.716.419		22.760.716		22.497.161

2018		Begroting 2018		2017	
€	€	€	€	€	€
4.2 Afschrijvingen					
4.2.2 Materiele vaste activa	838.189	941.371		733.365	
Totaal	838.189		941.371		733.365
4.3 Huisvestingslasten					
4.3.1 Huurlasten	130.607	123.784		126.652	
4.3.3 Onderhoudslasten	342.279	311.118		360.116	
4.3.4 Energie en water	226.376	262.512		215.340	
4.3.5 Schoonmaakkosten	441.147	426.016		405.779	
4.3.6 Belastingen en heffingen	31.543	44.880		36.724	
4.3.7 Dotatie voorziening onderhoud	427.348	270.000		114.494	
4.3.8 Overige huisvestingslasten	93.131	50.000		116.667	
Totaal	1.692.431		1.488.310		1.375.772
4.4 Overige instellingslasten					
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	1.074.078	1.024.040		903.509	
4.4.2 Inventaris en apparatuur	70.095	73.363		69.964	
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	714.205	638.720		666.026	
4.4.5 Overige	981.746	918.834		869.011	
	2.840.124		2.655.227		2.508.510

Toelichting op de staat van baten lasten (vervolg)

		2018	Begroting 2018		2017	
6	Financiële baten en lasten					
6.1	Financiële baten					
6.1.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	883			140	
6.1.3	Waardeveranderingen financiële vaste activa	-58.270			-67.114	
6.1.4	Opbrengst van vorderingen ter zake van financiële vaste activa en effecten	98.984	100.000		100.611	
				100.000		33.637
6.2	Financiële lasten					
6.2.1	Rentelasten en soortgelijke lasten	20.322	50.000		19.109	
6.2.2	Waardeverminderingen van financiële vaste activa en effecten				0	
		20.322		50.000		19.109
		21.276		50.000		14.528

Personele bezetting in aantallen	2018	2017
- Management	24	23
- Onderwijzend personeel	258	272
- Overige medewerkers	89	99
Totaal	371	394

Accountants honoraria

Onder de overige bedrijfskosten is onder controle- en advieskosten voor een bedrag van € 93.678 aan accountantskosten ten behoeve van Ernst & Young Accountants LLP. Van dit bedrag heeft € 36.421 betrekking op nagekomen kosten voor het boekjaar 2017. De ten laste van het boekjaar gebrachte kosten van de externe accountant en de accountantsorganisatie en het gehele netwerk waartoe deze organisatie behoort zijn als volgt:

	2018	2017	
	€	€	
Controle van de jaarrekening EY	93.678	40.838	Verplichting controle boekjaar 2018
Andere controlewerkzaamheden	0	16.512	
Fiscale advisering	16.498	3.975	
	110.176	61.325	

Verantwoording Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT) 2018

De WNT is van toepassing op GSC Liudger. Het voor CSG Liudger toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 € 146.000. De WNT-verantwoording 2018 is opgesteld op basis van de Sectorale regeling onderwijs (VO). Bij het driejaarsgemiddelde totale baten per kalenderjaar behaalt CSG Liudger 4 complexiteitspunten. Bij het driejaarsgemiddelde aantallen bekostigde leerlingen behaalt CSG Liudger 3 complexiteitspunten. Bij het gewogen gemiddelde van de onderwijssoorten volgens CROHO behaalt CSG Liudger 4 complexiteitspunten. In totaliteit behaalt CSG Liudger 11 complexiteitspunten en valt hiermee in de klasse D met een bezoldigingsmaximum van € 146.000 in het verantwoordingsjaar 2018.

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018)

bedragen x € 1	J.Vogel
Functie	Voorzitter College van Bestuur
Duur dienstverband in 2018	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
<u>Gewezen topfunctionaris?</u>	nee
<u>Echte of fictieve dienstbetrekking?</u>	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	
<u>Individueel WNT-maximum 2018</u>	146.000
-	
Bezoldiging	
Beloning	125.111
Belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	18.310
<u>Subtotaal</u>	143.421
-	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0
Totaal bezoldiging	143.421
Motivering indien overschrijding	n.v.t.
Gegevens 2017	
Duur dienstverband in 2017	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Bezoldiging 2017	
Beloning	121.755
Belastbare onkostenvergoeding	0
Beloningen betaalbaar op termijn	17.226
Totaal bezoldiging 2017	138.981
<u>Individueel WNT-maximum 2017</u>	141.000

Verantwoording Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT) 2018 (vervolg)

Toezichthoudende topfunctionarissen							
bedragen x € 1	C.J. van Buiten	J.M. Amperse	A.H. Renkema	D.J. van der Zee	P.S. Fortuin	M.J. Lohman	J.A Harholt
Functie	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum 2018	21.900	14.600	14.600	14.600	14.600	14.600	14.600
Bezoldiging							
Beloning	5.125	4.100	4.100	4.362	4.100	4.100	4.100
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	5.125	4.100	4.100	4.362	4.100	4.100	4.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	5.125	4.100	4.100	4.362	4.100	4.100	4.100
Motivering indien overschrijding	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Gegevens 2017							
Duur dienstverband in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1-31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1-31/12
Bezoldiging 2017							
Beloning	4.362	4.417	4.362	4.362	4.362	4.217	0
Belastbare onkostenvergoeding	0	0	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2017	4.362	4.417	4.362	4.362	4.362	4.217	0
Individueel WNT-maximum 2017	14.100	14.100	14.100	14.100	14.100	14.100	0

Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen	Resultaat	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
OSG Singelland	Stichting	Drachten	overige	onbekend	onbekend	nee	nvt	nee

Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		Prestatie afgerond? ja/nee
	Kenmerk	Datum	
Subsidie voor Studieverlof	2018/2/942623	29 augustus 2018	ja
Aanvullend Bekostiging technisch VMBO 2018	2018/2/1035380	21 november 2018	nee

OVERIGE GEGEVENS

Voorstel bestemming van het exploitatiesaldo

Vooruitlopend op de definitieve vaststelling van de jaarrekening door het College van Bestuur, na goedkeuring door de Raad van Toezicht, wordt het resultaat over het boekjaar 2018 als volgt bestemd:

	€
Algemene reserve	82.053
Boekenfonds	82.133
Bestemmingsreserve personeel	537.364
Bestemmingsreserve optimalisatie huisvesting	-93.131
Bestemmingsreserve onderwijskundige projecten	-95.549
	512.871

De statuten van de stichting bevatten geen specifieke bepaling over de bestemming van het exploitatiesaldo. Omtrent de goedkeuring en vaststelling van de jaarrekening staat in artikel 14 lid 5 van de statuten het volgende vermeld: Het bestuur stelt de jaarrekening op en legt deze ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor. Goedkeuring van de jaarrekening strekt tot decharge van het bestuur voor alle in de jaarrekening vermelde handelingen. Na verkregen goedkeuring stelt het bestuur de jaarrekening vast.

CONTROLEVERKLARING



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur en de raad van toezicht van Stichting voor Christelijk Voortgezet Onderwijs voor de regio Oost Friesland

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting voor Christelijk Voortgezet Onderwijs voor de regio Oost Friesland te Drachten gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting voor Christelijk Voortgezet Onderwijs voor de regio Oost Friesland op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;

zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de balans per 31 december 2018; de staat van baten en lasten over 2018;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting voor Christelijk Voortgezet Onderwijs voor de regio Oost Friesland zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid I(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT.

Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ Het identificeren en inschatten van de risico's:
 - ▶ dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
 - ▶ van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten, alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.
- ▶ Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- ▶ Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- ▶ Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- ▶ Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten.

Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Groningen, 28 mei 2019

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. D.E. Engwerda RA

Colofon

Het jaarverslag 2018 is een uitgave van Christelijke Scholengemeenschap Liudger te Drachten. Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen zonder schriftelijke toestemming van CSG Liudger.

Voor vragen/opmerkingen neem contact op met:

H. van der Wal

Postbus 715

9200 AS Drachten

T. (0512) 30 57 24

E. h.wal@csgliudger.nl

www.csgliudger.nl

© 2019