

Bestuursverslag CSG Liudger 2020



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3	
1 WAAR STAAN WE VOOR?	4	
Missie en visie		
Christelijke identiteit		
2 WAAR GAAN WE VOOR?	7	
Strategisch Perspectief en addendum		
Strategisch kwaliteitsmanagement		
3 JAARVERSLAG VERANTWOORDING CVB	10	
3.1 Samenvatting van het College van Bestuur	11	
3.1.1 Doelstellingen College van Bestuur		
3.1.2 Doelstellingen per onderwerp uit het Strategisch Perspectief en het addendum		
3.1.3 Locatiebezoeken		
3.1.4 Bestuurdersnetwerk		
3.1.5 Thematische onderwerpen SchoolOverleg (SO)		
3.1.6 Besluitvorming SO		
3.2 Besturing	20	
3.2.1 Horizontale dialoog		
3.2.2 Tegenspraak		
3.3 Ontwikkelingen omgeving en onderwijs	22	
3.3.1 Verkenning bestuurlijke samenwerking		
3.3.2 Verkenning samenwerking Praktijkonderwijs		
3.3.3 Sterk Techniekonderwijs (STO)		
3.3.4 Subsidie PoVo		
3.3.5 Bekostiging technisch vmbo		
3.3.6 Regionale aanpak lerarentekort en personeelstekort		
3.3.7 Passend onderwijs		
3.3.8 Samenwerkingsverbanden		
3.3.9 Onderwijs, ICT en innovatie		
3.3.10 Tto havo		
3.3.11 Internationalisering		
3.3.12 AVG		
3.4 Gegevens leerlingen	29	
3.4.1 Aantal bekostigde leerlingen per locatie		
3.4.2 Onderwijsprestaties en onderwijskundige zaken		
3.4.3 Toetsing en examinering		
3.4.4 Corona		
3.5 Gegevens personeel	33	
3.5.1 Ontwikkelingen		
3.5.2 KWIEK		
3.5.3 Professionalisering		
3.5.4 OOP-traject		
3.5.5 Strategisch HRM		
3.5.6 Afstand tot de arbeidsmarkt		
3.5.7 Scholing		
3.5.8 Werkloosheid		
3.5.9. Werkkostenregeling		
3.5.10 Personeelsdossier		
3.5.11 Kerncijfers personeel		
3.6 Faciliteiten		40
3.6.1 Huisvesting		
3.6.2 ICT		
3.7 Klachten		42
4 VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT	43	
4.1 Toezichthouden in coronatijd		
4.2 Samenstelling in 2020		
4.3 Commissies		
4.4 Werkwijze en jaaractiviteiten		
4.5 Behandelde onderwerpen in 2020		
5.5 Evaluatie eigen functioneren Raad van Toezicht		
5.6 Honorering		
5.7 Governancecode VO		
5 FINANCIËN	53	
5.1 Financieel beleid		
5.2 Treasury- en financieringsbeleid		
5.3 Risico's en risicobeheersing		
5.4 Continuïteitsparagraaf		
5.5 Financiële positie op balansdatum		
5.6 Ondertekening jaarrekening		
6 JAARREKENING	64	
6.1 Balans		
6.2 Staat van baten en lasten		
6.3 Kasstroomoverzicht		
6.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening		
6.5 Toelichting behorende tot de balans		
6.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen		
6.7 Toelichting op de staat van baten en lasten		
6.8 Verantwoording Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)		
6.9 Overzicht verbonden partijen		
6.10 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule		
6.11 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule		
6.12 Voorstel bestemming exploitatiesaldo		
7 CONTROLEVERKLARING	...	

VOORWOORD

Dit is het jaarverslag 2020 van CSG Liudger. Met dit jaarverslag leggen we verantwoording af over het afgelopen jaar en laten we zien wat er binnen de scholengemeenschap is gebeurd in 2020. Aan de basis van 2020 ligt de koers van de scholengemeenschap zoals beschreven in het Strategisch Perspectief 2016-2020 en het addendum hierop dat gemaakt is voor schooljaar 2020-2021.

2020 was een roerig en uitzonderlijk jaar dat we niet snel zullen vergeten. Het coronavirus zorgde vanaf maart tot december voor flinke uitdagingen, voor onze leerlingen en voor onze medewerkers. Nederland ging halverwege maart in een (intelligente) lockdown en de scholen gingen dicht. Er moest razendsnel onderwijs op afstand worden georganiseerd. Dat was wennen, schakelen en soms ook gewoon erg ingewikkeld. Tegelijkertijd heeft het ook veel flexibiliteit en innovatiekracht blootgelegd, waar we als scholengemeenschap trots op mogen zijn.

In juni mochten de scholen gedeeltelijk open, wat zo mogelijk nog meer uitdagingen meebracht: het inrichten van anderhalve meter-onderwijs en hybride lesgeven. Ondanks dat we inzien hoe waardevol en leerzaam deze periode was, is het goed dat we langzaam weer terug naar normaal mogen. Sociale contacten zijn een onmisbaar onderdeel op school en 'accent op aandacht' kun je het allerbeste waarmaken als leerlingen en docenten elkaar fysiek treffen.

In dit jaarverslag leest u hoe CSG Liudger, ondanks de onmiskenbare impact van het coronavirus op vrijwel alle onderdelen waarover we verantwoording afleggen, toch mooie resultaten heeft kunnen behalen. Ik wens u veel leesplezier!

Joop Vogel
College van Bestuur CSG Liudger



1. Waar staan we voor?



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. CSG Liudger wil een plek zijn voor leerlingen waar ze zich veilig en thuis voelen zodat ze hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen. Leerlingen gaan niet alleen met een diploma van school, maar ook met vaardigheden waarmee ze zich kunnen redden in de maatschappij.

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. Iedere locatie heeft daarnaast een eigen karakter met verschillende kenmerken en specialismen.

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'.



Christelijke identiteit

De christelijke identiteit van CSG Liudger is in woorden weergegeven in de missie en kernwaarden van de scholengemeenschap. Onze christelijke identiteit komt tot uiting in de manier waarop we met elkaar omgaan en in ons dagelijks handelen. Op alle locaties wordt de dag gestart met een dagopening. Daarvoor gebruiken we onder andere Oase. Rondom Kerst en Pasen staan we met leerlingen en medewerkers stil bij de betekenis ervan. Tijdens de jaarlijkse identiteitsmorgen/middag voor medewerkers besteden we aandacht aan de betekenis van de christelijke identiteit van onze school.

In 2019 heeft de identiteitscommissie, waarin alle locaties/afdelingen vertegenwoordigd zijn, twee keer met de commissie Identiteit van de Raad van Toezicht (RvT) over de christelijke identiteit van CSG Liudger gesproken. Er is vooral van gedachten gewisseld over de christelijke identiteit in deze tijd en het aannamebeleid voor nieuwe medewerkers. De identiteitscommissie staat onder leiding van één van de locatiedirecteuren die portefeuillehouder is van de portefeuille identiteit.

Activiteiten identiteitscommissie

De identiteitscommissie organiseert jaarlijks verschillende activiteiten vanuit de christelijke identiteit. In 2020 zijn er drie bijeenkomsten 'C van Liudger' voor nieuwe medewerkers georganiseerd. De gesprekken tijdens deze bijeenkomsten zijn waardevol en open. Nieuwe medewerkers maken kennis met elkaar, met de missie en visie van CSG Liudger en spreken met elkaar over de eigen drijfveren, waarden en normen en hoe je een dagopening met leerlingen kunt doen. Tijdens de bijeenkomsten is een cursus 'basisbeginselen Christelijk geloof' aangeboden. Deze zal bij voldoende aanmeldingen in 2021 worden gegeven.

Vanwege de maatregelen rondom het coronavirus konden de Liudgerlezing en het geplande jubileum-identiteitsprogramma in 2020 niet doorgaan.

Toen de scholen moesten sluiten vanwege corona, heeft de identiteitscommissie op de locaties ideeën aangedragen voor online dagopeningen.

 CSG Liudger is een lerende en levendige gemeenschap. Wij zijn een school waar leerlingen tot hun recht komen in een veilige (leer)omgeving. We zijn betrokken en er is aandacht voor hen als mens, voor de ontwikkeling die ze doormaken en voor de prestaties die ze leveren. Wij doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.

 We gaan respectvol met elkaar om. Leerlingen worden aangesproken op hun gedrag, waarbij ze als mens gerespecteerd worden. Respect voor jezelf, de ander en de (leer-)omgeving vormen de leidraad voor ons handelen. Luisteren, vragen en begrijpen komen vóór spreken en antwoorden. Zo blijft het voor iedereen een leuke school.

 CSG Liudger is een christelijke scholengemeenschap waar leerlingen in een inspirerende leeromgeving in relatie met henzelf en anderen mogen groeien in kennis, vaardigheden en als mens. De christelijke identiteit komt tot uiting in dagopeningen, vieringen, maar ook in de wijze waarop bij ons wordt les gegeven. Betrokkenheid en aandacht voor elkaar vinden we belangrijk.

We willen dat onze school een plek is waar iedereen zich veilig en thuis voelt zodat talenten zich kunnen ontwikkelen. Leerlingen gaan niet alleen met een diploma van school, maar ook met vaardigheden waarmee ze zich kunnen redden in de maatschappij. Daarnaast vinden we het belangrijk dat we ons er met elkaar van bewust zijn dat we het samen, in de school en daar buiten, prettig moeten houden. Iedereen draagt daar een steentje aan bij.

**RESPECT,
BETROKKENHEID,
VEILIGHEID
EN ONTPLOOIING.**

2. Waar gaan we voor?



Strategisch Perspectief en het addendum

In 2020 volgde CSG Liudger de koers zoals beschreven in het Strategisch Perspectief 2016-2020 en het addendum hierop (2020).

Strategisch Perspectief 2016 - 2020

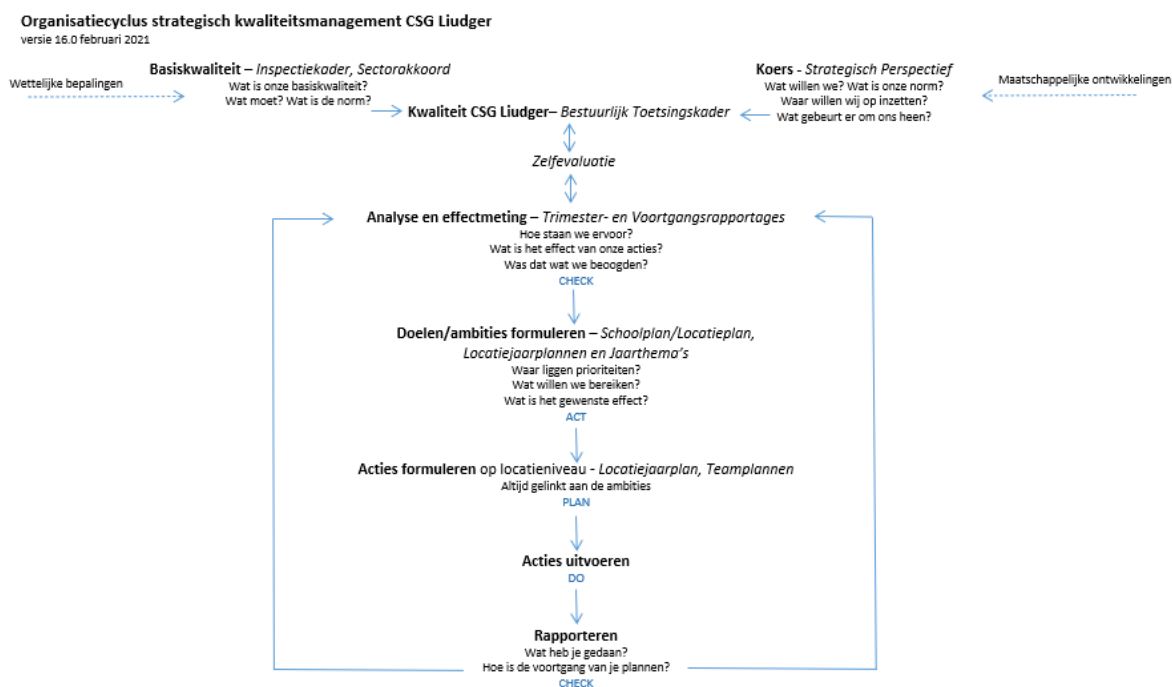
VERSTERKEN, vernieuwen en verbinden

Versterken, vernieuwen en verbinden, dat is het motto dat we meegeven aan ons Strategisch Perspectief 2016-2020, waarin we de koers voor de komende jaren uitzetten. Versterken betekent dat we de lijnen die we in de afgelopen jaren hebben ingezet vasthouden en waar nodig uitbouwen. Vernieuwen duidt er op dat wij ons aan de vooravond van een transitie bevinden, waarin forse veranderingen op het gebied van onderwijs en organisatie aan de orde zijn. Verbinding is het sleutelbegrip om vorm en inhoud te geven aan deze veranderingen: verbinding tussen verleden en toekomst, tussen ambitie en praktijk. Verbinding binnen en tussen onze locaties. Verbinding met ouders en met onze externe partners. De basis ligt in ons onderwijs: het leren van onze leerlingen en van onze medewerkers als motor voor verdere ontwikkeling.

7
LIUDGER

Strategisch kwaliteitsmanagement (SKM)

CSG Liudger gaat op cyclische wijze om met de doelen en ambities die we willen realiseren. We waarborgen 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.



Op basis van de koers van CSG Liudger en de wettelijk bepaalde basiskwaliteit heeft CSG Liudger binnen vastgestelde kwaliteitsgebieden centraal en decentraal kwaliteitscriteria geformuleerd. De kwaliteitscriteria vormen samen het Bestuurlijk ToetsingsKader (BTK).

Door zelfevaluatie wordt de kwaliteit bewaakt en verantwoord en laat de organisatie zien zicht te hebben op de kwaliteit. Zelfevaluatie wordt daarnaast gebruikt om te bepalen wat ontwikkeldoelstellingen moeten zijn en het vormt de verbinding tussen het 'doen' en de strategie.

Zowel de locaties, als de expertisegebieden van de Centrale Diensten, hebben jaarplannen opgesteld voor het schooljaar 2020-2021. Hierin vindt onderlinge afstemming plaats. De werkwijze van strategisch kwaliteitsmanagement is op elke locatie goed ingebed.

3. Verantwoording College van Bestuur



3.1 Samenvatting van het College van Bestuur

3.1.1 Doelstellingen College van Bestuur

Er is een tweejaarlijkse cyclus van functioneringsgesprekken van de bestuurder met de Raad van Toezicht. Het eerste gesprek is een doelstellingengesprek, waarna twee voortgangsgesprekken volgen en tenslotte een evaluatiegesprek. In juni 2020 is begonnen met een nieuwe cyclus functioneringsgesprekken van twee jaren. Het eerste voortgangsgesprek heeft in december plaatsgevonden.

De doelen van het College van Bestuur (CvB) zijn afgeleid van het Strategisch Perspectief, het addendum (2020/2021) hierop en het jaarplan 2020/2021. Deze doelen kunnen worden gelezen als de bestuurlijke opgave.

Daarnaast heeft het CvB zelf een aantal doelen geformuleerd. Niet alle doelstellingen kunnen in één jaar worden gerealiseerd. De doelstellingen zijn richtinggevend voor de komende jaren, ook als de bestuurlijke fusie tot stand komt.

Onderstaand de hoofddoelstellingen van het College van Bestuur:

Hoofddoelstellingen
De besluitvorming rond de samenwerking met Lauwers College, PRO Dokkum, Inspecteur Boelensschool en Dockinga College leidt tot een bestuurlijke fusie op 1 januari 2022
Identiteit: de scholen werken aan de versterking van de (christelijke) identiteit, onder andere door dit jaar te werken aan een gezamenlijke actie voor een goed doel
In zijn rol als penvoerder en voorzitter van de stuurgroep STO (Sterk Techniekonderwijs) stimuleert en borgt de bestuurder de uitvoering van het plan van aanpak STO
De implementatie van het afgesproken beleid in het SchoolOverleg inzake Onderwijs en ICT is een constant onderwerp van monitoring en aandacht om de afgesproken stappen te halen
Het bestuur maakt een opzet van een proces om te komen tot een nieuw Strategisch Perspectief en stelt een stuurgroep in
Voor de afdeling HRM is er in een veranderende arbeidsmarkt extra aandacht nodig voor werving, beoordeling, begeleiding en benoeming/aanstelling van nieuw personeel en een strategisch HRM; Het doel van het College van Bestuur is om intern dat beleid tegen het licht te houden en zo nodig aanpassingen te doen. Extern wordt met partners (Fricolore) onderzocht of een eigen pool van invalleerkrachten en nieuwe docenten is te vormen
Het bestuur heeft constant aandacht voor de gevolgen van de krimp/daling leerlingenaantallen voor Waskemeer, HAVOtop en Praktijk Onderwijs
Blijvende aandacht voor de 'marketing' van Waskemeer om voldoende leerlingen te krijgen
Samenwerking binnen Praktijk Onderwijs tussen De Ring en De Venen: uitwerking bestaande plannen op haalbaarheid
Behuizing van HAVOtop en de mogelijke scenario's voor het betaalbaar houden van deze gezamenlijke onderwijsvoorziening
Het onderwerp 'toetsen examinering' krijgt dit schooljaar nadrukkelijk extra aandacht: de PTA's en examencommissies zijn op orde, de instelling en werkwijze van de kwaliteitscommissie wordt geïmplementeerd
De voorbereiding van het inspectiebezoek van 2020/2021 (met extra zorg voor SKM (Strategisch Kwaliteitsmanagement))
Het OOP-traject (FUWA) wordt in 2020 afgerond

Bovenstaande hoofddoelstellingen zijn in gang gezet, behaald of hebben een langere looptijd.

3.1.2 Doelstellingen per onderwerp uit het Strategisch Perspectief en het addendum

Verbeteren en vernieuwen van ons onderwijs

CSG Liudger biedt een breed en kwalitatief hoogwaardig opleidingsaanbod aan, waarmee leerlingen persoonlijk mogen groeien en zich kunnen ontwikkelen, waarmee ze worden voorbereid op het vervolgonderwijs en de samenleving. Wij besteden aandacht aan zowel kwalificatie en socialisatie als persoonsvorming. Op alle locaties zijn we volop bezig met het versterken van het eigenaarschap van de leerling. We creëren voor leerlingen verschillende mogelijkheden om individuele keuzes te maken, die aansluiten bij de leerbehoefte van de leerling, om zo hun ontwikkeling te stimuleren. Iedere locatie doet dat op zijn eigen manier, passend bij de verschillende doelgroepen.

Door de inzet van moderne leertechnologie bij het lesgeven en in het organiseren van ons onderwijs, bieden we leerlingen onderwijs dat bij hen past. We bereiden onze leerlingen voor op hun toekomst, een toekomst waarin toepassing van digitale technologie gemeengoed is.

Binnen ons onderwijs werken we vanuit een heldere visie op toetsing en examinering, die het fundament vormt voor de borging van de kwaliteit daarvan.

Omdat veiligheid een voorwaarde is voor leren, werken we continu actief aan een veilige leeromgeving voor onze leerlingen en voor ons personeel.

Doelen	Status / toelichting
Het onderwijs blijft van bovengemiddelde kwaliteit	Doel gehaald
Het onderwijs vernieuwt zich verder in een richting die bij de scholengemeenschap en de omgeving past: nieuwe inzichten in leertheorieën worden de school binnengehaald, er wordt waar mogelijk meer met het bedrijfsleven en andere instellingen samengewerkt; ook wordt voortgebouwd op de inzichten en ervaringen met afstandslernen. Het geleerde wordt geborgd en uitgebouwd	Doel (nog) niet gehaald
Er is een niveau van ICT-vaardigheid voor leerlingen en medewerkers bepaald, we zetten in op programma's om aan dat niveau te kunnen voldoen; 'digitale geletterdheid' is een onderdeel van het curriculum van al onze scholen en wordt onderdeel van de professionalisering van het personeel. Extra scholing van personeel in ICT-vaardigheden	Doel gedeeltelijk gehaald
We blijven eigenaarschap bevorderen bij leerlingen en personeel	Continu proces
Er is een begin gemaakt met het zelf ontwikkelen/arrangeren van lesmateriaal: het arrangeren van lesmateriaal is opgenomen in elk locatieplan	Dit doel is slechts zeer ten dele gehaald, er wordt wel meer gebruik gemaakt van digitaal lesmateriaal
We voeren voor elke locatie cohortsgewijze devices in (vanaf 2020/2021 leerjaar 1 en 2)	Op schema
Het Innovatielab dient als kenniscentrum voor digitale ondersteuning, kennis en didactiek voor de hele scholengemeenschap, alle locaties zijn betrokken en nemen deel	Doel gehaald
Er is een auteursrechtenbeleid dat bekend is, of bekend kan zijn, bij het personeel	Doel gehaald
Verder personaliseren van het onderwijs zodat maatwerk geleverd kan worden. Personaliseren houdt bij CSG Liudger in dat elk kind wordt uitgedaagd op het eigen niveau en dat geleerd wordt in samenhang en gezamenlijk met medeleerlingen	Hier worden goede stappen in gezet
Het toetsbeleid is op al onze scholen tegen het licht gehouden en herzien. Er wordt meer formatief getoetst en minder summatief. De kwaliteit van de toetsing is op alle	Er ligt een nieuw toetsbeleid, de implementatie van meer formatief toetsen vraagt nog de nodige aandacht en er is veel

scholen op orde. Alle PTA's beslaan de kerndoelen en de eindtermen	aandacht voor de kwaliteit van toetsen. De PTA's zijn op orde.
Er is een kwaliteitscommissie die de kwaliteit van de toetsen monitort, de schoolexamens beoordeelt, naleving van het examenreglement bevordert en adviezen geeft over verbetering van inhoud en processen van de schoolexamens en PTA's	De kwaliteitscommissie is gevormd, geïnstalleerd en begonnen met haar werk

Onderwijsaanbod

In verband met gewijzigde regionale ontwikkelingen in het basisonderwijs en de krimp, maken we scenario's voor behoud van het onderwijsaanbod in de regio. Naast de aansluiting van basis- en voortgezet onderwijs, gaat het ook om de aansluiting van voortgezet met vervolgonderwijs. Regionale samenwerking voor behoud van het onderwijsaanbod in de regio wordt jaarlijks onderzocht.

Doelen	Status / toelichting
Op alle scholen van CSG Liudger vindt samenwerking plaats met het primair onderwijs over doorgaande leerlijnen en/of de aansluiting PO/VO.	Doel gehaald
Met VO-scholen in de regio (en Friesland-breed) vindt onderzoek naar en afstemming over het onderwijsaanbod in de regio plaats, met het doel te komen tot een breed aanbod voor alle leerlingen in de regio.	Doel gehaald
De komende jaren zal geanticipeerd moeten worden op de ontwikkelingen rond curriculum.nu.	Dit onderwerp wacht op duidelijkheid van het ministerie van OCW

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

CSG Liudger is een leergemeenschap waar continu aandacht is voor het creëren van een professionele leercultuur. Dat betekent dat iedere medewerker zijn of haar verantwoordelijkheid neemt voor goed onderwijs en een verdere verbetering en vernieuwing daarvan. We zetten in op het versterken van eigenaarschap en het werken vanuit het principe van gedeeld/gespreid leiderschap, zodat de kwaliteiten van medewerkers optimaal daaraan kunnen bijdragen.

Het HR-beleid is gericht op persoonlijke groei, een doorgaande ontwikkeling en het welzijn van de medewerkers bij het tegelijkertijd realiseren van onze doelen en ambities voor goed onderwijs. CSG Liudger wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor huidig en toekomstig personeel.

Doelen	Status / toelichting
Met KWIEK heeft CSG Liudger een aantal tools om de duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers te vergroten	Doel gehaald
Het beleid rond de functiemix wordt gecontinueerd	Doel gehaald Er is, na enige vertraging, in schooljaar 2020-2021 een vernieuwd functiebouwwerk voor OOP tot stand gekomen met up-to-date functiebeschrijvingen en daarbij behorende inschalingen en het is duidelijk welke ontwikkeling OOP-collega's kunnen en willen doormaken.
De verdere professionalisering van personeel wordt besproken in de functioneringsgesprekken en krijgt een plek in een individueel ontwikkelplan	Doel gehaald
Er wordt een vernieuwd en aangevuld strategisch HRM-beleid ontwikkeld en vastgesteld	In ontwikkeling
Met externe partners wordt onderzocht of we kunnen komen tot een pool van invalleerkrachten en potentiële nieuwe docenten	Onderzoek heeft plaatsgevonden. Conclusie: niet haalbaar

Ontwikkeling organisatie

Samen met het personeel wordt gewerkt aan de manier van verbeteren van het onderwijs, het verantwoorden daarvan én ontwikkelen van de organisatie en het onderwijs, om de kwaliteit hiervan te borgen en verbeteren. Het systeem van Strategisch Kwaliteitsmanagement (SKM) leidt tot het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen persoonlijke ontwikkeling en draagt bij aan de ontwikkeling van organisatie en onderwijs. Eenieder die eigenaarschap toont en vanuit zijn/haar eigen rol verantwoordelijkheid neemt, is een cultuurdraager binnen de scholengemeenschap.

Gedeeld leiderschap bevordert goed onderwijs, waar ruimte is voor ontplooiing, ontwikkeling en waarin het nemen van initiatief wordt gestimuleerd. We maken gebruik van elkaars expertise.

In- en externe communicatie (IEC) is een essentieel onderdeel van CSG Liudger. Het zorgt voor connecties binnen de school en het laat aan de buitenwereld zien wat CSG Liudger doet en waar het voor staat. De afdeling IEC bij CSG Liudger staat als een huis en zal zich de komende jaren verder ontwikkelen naar een nog hoger niveau.

Doelen	Status / toelichting
Alle personeelsleden zijn bekend met SKM en weten wat dat voor hun eigen bijdrage en die van een sectie/team betekent	Doel (nog) niet gehaald
Het is gewoon dat docenten hun eigen resultaten met elkaar en hun leidinggevendenden bespreken ten behoeve van de optimalisering of verbetering van resultaten	Voor een (zeer) klein deel gehaald
Leerlingen worden nadrukkelijk betrokken bij de vorderingen van hun eigen leerproces, zij kunnen - met een coach/mentor/docent - reflecteren op hun leerresultaten en zijn in staat verbetervoorstellen te doen	Hier zijn grote stappen in gezet
Eigenaarschap en gedeeld/gespreid leiderschap zijn leidende principes binnen de scholengemeenschap	Gehaald, en vraagt constant onderhoud en aandacht
De afdeling IEC gaat zich richten op het nog beter positioneren van de locaties, de klantreis in beeld brengen, op basis van een marktanalyse de marketingstrategie en middelen daarbij bepalen, het professionaliseren en moderniseren van de interne communicatie en de arbeidsmarktcommunicatie.	In ontwikkeling
In 2020-2021 gaan de Centrale Diensten zich meer richten op ondernemerschap. De onderwijslocaties optimaal ondersteunen door ook voorop te lopen en paden te exploreren zodat het SO goed geadviseerd kan worden. En de bestaande processen en werkzaamheden te blijven ontwikkelen zodat wij kwalitatieve ondersteuning kunnen blijven bieden.	Op dit onderwerp zijn grote stappen gemaakt

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

CSG Liudger participeert in verschillende regionale en landelijke netwerken. We werken met verschillende partners samen om van waarde te kunnen zijn voor leerlingen. Dit doen we onder andere om te anticiperen op de verwachte leerlingdaling en om tegemoet te komen aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voor thuisnabij christelijk onderwijs. We zien dat we door middel van samenwerking de kwaliteit van ons onderwijs kunnen verbeteren en deze verder kunnen ontwikkelen en vernieuwen. Belangrijke pijlers zijn:

- samenwerking binnen de onderwijsketen van toeleverende school naar vervolgonderwijs;
- samenwerken met andere scholen voor primair en voortgezet onderwijs;
- samenwerken met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheidsinstellingen.

De samenwerking vanuit de driehoek ouders, school en leerlingen is voor ons een belangrijke pijler in het optimaliseren van het leerproces en de prestaties van de leerling. Hierdoor werken we vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid aan de ontwikkeling van de leerling.

Doelen	Status / toelichting
De gesprekken met de besturen van Lauwers College, Dockinga College en PRO Dokkum leiden tot een heldere en haalbare uitkomst. Er zijn twee scenario's: - de samenwerking mondt uit in een bestuurlijke fusie; - het proces van samenwerking eindigt in het besluit om niet te gaan fuseren	Aan het einde van het jaar hebben de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraad van CSG Liudger respectievelijk goedkeuring gehecht en instemming gegeven aan de intentie-overeenkomst tot nader onderzoek naar een bestuurlijke fusie
Opleiden in de school: FROSK (Fryske OpliedingsSKoalle) is een geaccrediteerde opleidingsschool geworden. De ambitie is nu om het samen opleiden met de lerarenopleidingen te verdiepen en tot gezamenlijke opleidingsprogramma's en afspraken te komen	In ontwikkeling
Verdere uitwerking van de plannen voor de toekomst van het Praktijkonderwijs (onder andere de werving van een nieuwe (adjunct)locatiedirecteur)	De benodigde stappen zijn gezet
Halen en brengen van kennis uit de netwerken	Dit is een constante in de aandacht van het bestuur
Onderzoek naar het onderwijsaanbod in de regio Friesland en ZO-Friesland zodat leerlingen in de regio een breed aanbod, vergelijkbaar met het huidige, kunnen houden. Dat kan door dat aanbod zelf te verzorgen of door dat met een samenwerkingspartner te doen	Doel is gehaald

Onderzoek in onderwijs

Samen innoveren en onderzoeken: er wordt meer en gelijkwaardig samengewerkt tussen onderwijs, onderzoek en andere relevante partijen. Kennis uit onderzoek is voor het onderwijs toegankelijk, toepasbaar en betrouwbaar.

Doelen	Status / toelichting
Geschikte scholen vinden om mee samen te werken zodat CSG Liudger zich kan blijven ontwikkelen en continuïteit geborgd wordt. We doen dat in het primair onderwijs, met scholen voor voortgezet onderwijs (de mogelijk bestuurlijke fusie en Sterk Techniekonderwijs) en het vervolgonderwijs	Doel gehaald
Het is belangrijk om Sterk Techniekonderwijs de komende tijd verder te ontwikkelen en het plan van aanpak uit te voeren.	Dit meerjarig traject (2020-2023) staat goed op de rails, ondanks corona
Opleiden in de school: CSG Liudger participeert in FROSK (Fryske OpliedingsSKoalle) en leidt samen met andere VO-scholen en de lerarenopleidingen stagiaires en nieuwe leraren op voor de arbeidsmarkt in Noord-Nederland (en de eigen school). Via FROSK wordt (actie-)onderzoek in de scholen geïnitieerd en bevordert	CSG Liudger participeert volop in FROSK en heeft initiatieven genomen en ondersteunt om tot (actie-)onderzoek te komen

Versterken van onze identiteit en ons profiel

De missie van de school omvat datgene wat we in het Strategisch Perspectief en het addendum hebben beschreven. De missie stoelt op de christelijke identiteit waaraan onze open, christelijke scholengemeenschap haar bestaansrecht ontleent. Deze identiteit is zichtbaar in herkenbare uitingen als dagopeningen, identiteitslessen voor leerlingen, identiteitsdagen voor personeel en christelijke vieringen. Ook in de dagelijkse omgang met elkaar waarin we onze kernwaarden respect, betrokkenheid, veiligheid en ontplooiing uit willen dragen komt de christelijke identiteit naar voren. Door de missie van de school steeds weer centraal te stellen, blijven we werken aan bewustwording en toepassing van die missie in de dagelijkse praktijk. Daarmee bouwen we samen een liefdevolle, lerende en levendige gemeenschap waarin eenieder tot zijn recht mag komen.

Doelen	Status / toelichting
Op alle scholen leeft de identiteit door vieringen, identiteitsdagen en -activiteiten	Doel gehaald
Identiteit en imago komen overeen; er is een portefeuillehouder identiteit	Doel gehaald
Er worden nieuwe vormen gevonden om de identiteit inhoud te geven en deze te ontwikkelen	Moet nog ontwikkeld worden
In sollicitatiegesprekken wordt aandacht besteed aan de bijdrage die sollicitanten kunnen en willen leveren aan onze identiteit	Doel gehaald en het onderwerp krijgt de benodigde aandacht
Er worden opnieuw contacten en relaties aangegaan met de kerken in de omgeving, die een duurzame relatie met CSG Liudger willen	Doel (nog) niet gehaald
Dit jaar (2020/2021) wordt door alle locaties een actie opgezet voor een goed doel dat we samen met leerlingen kiezen	Door het coronavirus is dit niet doorgegaan, wel zijn per locatie goede doelen benoemd en is er geld voor opgehaald door personeel en leerlingen

Onderwijs en ICT

Goed onderwijs begint met goed lesgeven door professionele docenten. Doel is om dit zo goed mogelijk te faciliteren door middel van ICT: leergereedschap dat je als docent kunt inzetten (onderwijzen met ICT) en als leerling kunt gebruiken (leren met ICT). Het adequaat inzetten van ICT draagt bij aan aantrekkelijk onderwijs met afwisselende werkvormen, waarin het didactisch repertoire van de docent en het eigenaarschap van de leerling wordt vergroot. De tweede focus ligt op de ondersteunende processen. Het doel is dat ICT bureaucratische systemen vereenvoudigt en medewerkers administratief werk uit handen neemt. ICT richt zich hierbij onder meer op de leerlingenadministratie, roosters, financiële administratie, salarisverwerking en het personeelsbeheer. We streven naar een nog betere integratie van ICT binnen onderwijs en ondersteuning.

Doelen	Status / toelichting
We werken verder aan een state-of-the-art netwerk, met overall een optimale internetverbinding	Dit vraagt constant onderhoud en is goed op orde
We gaan verder om ervoor te zorgen dat alle leerlingen hun eigen device(s) hebben, wat betekent dat ze hun eigen laptop of tablet mee naar school nemen. BYOD: bring your own device	Doel is gehaald
Dit BYOD-principe geldt ook voor medewerkers. De tijd dat op iedere bureau een pc stond, is definitief voorbij. Mensen gebruiken hun eigen laptops, tablets en smartphones	CSG Liudger heeft iedere medewerker een eigen laptop ter beschikking gesteld
We gaan beginnen aan de volledige transitie van een eigen serverpark naar (nagenoeg alle) data in de cloud. Van BYOD naar RYOC: rent your own cloudservice	Doel is gehaald

We gaan ontwikkelen naar een situatie waarin alle leerlingen en medewerkers overal en altijd toegang hebben tot alle data en bestanden die ze nodig hebben	Doel is gehaald
Iedere locatie heeft een eigen ICT-servicepunt, dat in staat is vrijwel alle gebruikersvragen zelf adequaat op te vangen	Doel is gehaald
De centrale ICT-afdeling is één afdeling, waarin specialisten en generalisten nauw met elkaar samenwerken	Doel is gehaald
De centrale ICT-afdeling schuift regelmatig als partner aan bij het onderwijs als adviseur en sparringpartner. Beheer vindt in nauwe samenwerking met externe partijen plaats	Doel is gehaald. Dit gaat goed, zeker ten tijde van corona heeft de afdeling ICT deze rol kunnen vervullen
De beveiliging van onze systemen en netwerken wordt in kaart gebracht en zo nodig versterkt	Doel is gehaald
Er wordt geïnvesteerd in nieuwe leertechnologie en materiaal en materieel ter ondersteuning van het onderwijs voor de klas	Constant onderwerp van ontwikkeling en aandacht, er is veel nieuwe technologie en materiaal en materieel aangeschaft
Het Innovatielab wordt uitgebreid tot het kenniscentrum voor digitale leertechnologie in de regio	Doel (nog) niet behaald. Dat wordt de volgende stap
Digitale geletterdheid personeel: dit onderwerp is vanuit het SO aan de bestuurder toegewezen en behelst: • Onderdeel jaarlijkse functionerings- en beoordelingscyclus • Ontwikkelen handreiking voor de bespreking tijdens functioneringsgesprekken • Ontwikkelen 'zelfscan' medewerkers • Organiseren van thema-gerichte scholingen • Onderdeel opnemen in jaarplannen en teamplannen	Er zijn belangrijke stappen gezet, maar nog niet alles is gehaald

Liudger, financieel gezond en toekomstbestendig

De inrichting van de financiële administratie is momenteel uitgebreid en in veel gevallen niet voldoende logisch. Een herinrichting moet zorgdragen voor meer overzicht en voor een meer toegankelijke administratie. Voor een goed financieel beheer is transparantie door middel van juiste, tijdige en volledige rapportages onontbeerlijk. De huidige rapportages zijn alleen financieel van aard. Tevens zijn de rapportages qua opzet ook onvoldoende logisch. Daarnaast maken scholen zelf overzichten vanuit de financiële administratie. Het zou logischer zijn wanneer deze informatie vanuit Centrale Diensten wordt gefaciliteerd.

Doelen	Status / toelichting
Er wordt een plan gemaakt om de huidige financiële positie op peil te houden en het weerstandsvermogen op het gewenste niveau te brengen; daarbij wordt een investeringsbegroting voor de toekomst gemaakt	Hier wordt aan gewerkt
Het formatieproces is toekomstbestendig en op orde	Het formatieproces is versterkt, verbeterd en daardoor toekomstbestendig
De locaties hebben zicht op en inzicht in hun formatie en krijgen ordentelijke financiële rapportages, zodat zij op hun uitgaven kunnen sturen	Doel gehaald
De FA en PSA is doelmatiger en efficiënter ingericht, de kwetsbaarheid is verkleind	Doel gehaald
Het proces van inkoop is beschreven en in de organisatie geïmplementeerd.	Dit onderwerp verdient nog verdere aandacht
Het financiële beleid is gericht op verbetering van de onderwijskwaliteit en continuïteit van de stichting. De vertaling van het beleid wordt vastgelegd in de jaarbegroting, meerjarenbegroting en het meerjarenformatieplan	Doel gehaald

3.1.3 Locatiebezoeken

Het bestuur brengt normaal gesproken jaarlijks twee locatiebezoeken aan de vijf locaties van CSG Liudger . Het doel van de locatiebezoeken is het bezoeken van lessen en bepaalde thema's uit het Strategisch Perspectief te onderzoeken in de praktijk van het onderwijs. De uitkomsten van de bezoeken worden gedeeld met de locatiedirecteur van de betreffende locatie. Het doel is om feedback te geven en zo nodig aandacht te besteden aan zaken die goed lopen of verbetering behoeven. Dit schooljaar zijn deze bezoeken vanwege corona niet doorgestaan. In het overleg met de locatiedirecteuren is veel contact geweest over corona en de organisatie op de locaties.

3.1.4 Bestuurdersnetwerk

De bestuurder participeert in een bestuurlijk netwerk in het VO van Erik Versteeg Search. Samen met ongeveer 16 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. Ook dit netwerk is vanwege corona, op één bijeenkomst aan het begin van het jaar na, niet fysiek bij elkaar geweest. De eerste bijeenkomst ging over waardengericht leiderschap. In de tweede bijeenkomst is stilgestaan bij het besturen in coronatijd en wat dat vraagt.

3.1.5 Thematische onderwerpen SchoolOverleg (SO)

De volgende thema's zijn in 2020 aan de orde gekomen:

- Curriculum.nu
- Strategisch kwaliteitsmanagement (SKM)
- Zelfevaluaties
- Onderwijs & ICT
- Generatieregeling
- Allocatiemodel
- Locatiejaarplannen

3.1.6 Besluitvorming SchoolOverleg (SO)

De volgende besluitvormende onderwerpen zijn in 2020 aan de orde geweest:

- Passend Onderwijs
- Statutair reglement voor het bestuur
- Jubileumviering
- Overstap VO-spiegel
- Keuze roosterpakket
- Overgangsnormen
- Proces boekenfonds
- Extra geld werkdrukverlaging
- Flexibel belonen
- Documentenruimte (taalbeleid, rekenbeleid, burgerschap)
- Toetsbeleid
- Excursies/buitenlandse reizen in coronatijd
- Aanbesteding flexibele arbeid
- Verankering SKM
- Oudergesprekken/ouderavonden in coronatijd
- Veiligheidsbeleid
- Tweestaps authenticatie (2FA)
- Voorlichtingsactiviteiten
- Kerstattentie
- KWIEK-instrumenten
- Kwaliteitscommissie examinering
- Restsaldo lwoo-PrO
- Leeftijdsregeling leidinggevenden
- Drone Event
- Onderwerpen thematische School-Overleggen
- Devices
- Functiebouwwerk OOP
- Pilot portal havo/vwo (Burgum)
- Protocol social media
- Subsidie internationalisering (Erasmus+)

Daarnaast heeft het SchoolOverleg zich nadrukkelijk beziggehouden met de formatie en het formatieproces en de (personeels)begroting voor 2020-2021.

3.2 Besturing

3.2.1 Horizontale dialoog

In lijn met de 'Code Goed Onderwijsbestuur' onderscheidt CSG Liudger drie typen stakeholders voor de horizontale dialoog: prioritaire stakeholders, interne stakeholders en externe stakeholders.

Prioritaire stakeholders

Dit zijn leerlingen en ouders. Zij hebben primair belang bij de kwaliteit en dienstverlening van het onderwijs. De dialoog hiermee gaat via leerlingenraden, ouderraden, ouderklankbordgroepen, maar ook in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Ook de locatiebezoeken die het College van Bestuur doet worden hiervoor gebruikt.

Interne stakeholders

Dit zijn docenten en onderwijsondersteunend personeel. De dialoog met deze groepen gaat via teamoverleggen, maar vindt ook plaats in de medezeggenschapsraad. Jaarlijks voert het College van Bestuur gesprekken met vertegenwoordigers van het personeel op 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. Eenmaal 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. Naast de genoemde werkwijzen zijn in 2020 (sociale) veiligheidsenquêtes afgenomen 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 te participeren in Sterk Techniekonderwijs wordt gewerkt aan een uitbreiding van het netwerk van bedrijven.

3.2.2 Tegenspraak

Momenteel is 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 is georganiseerd door in 2020 opnieuw een 360-graden-feedback te organiseren.

Tegenspraak is vooral een cultuuraspect. Zijn leidinggevend 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 naast de werkgeversrol een controlerende en adviserende rol heeft) en de medezeggenschapsraad (met informatie-, advies- en instemmingsrecht). De Raad van Toezicht is in positie gebracht om de tegenspraak invulling te geven door strategische en thematische 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 hierboven). Door de remuneratiecommissie wordt tweejaarlijks een evaluatie (via een enquête) over het functioneren van het College van Bestuur gehouden. De eerste keer heeft dit plaatsgevonden in het voorjaar van 2018. In 2020 is dat herhaald. De resultaten daarvan worden ter kennis gebracht van de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraad.

Deze evaluatie wordt gehouden onder de directeuren, de hoofden en de leden van de staf. De resultaten worden door de remuneratiecommissie gebruikt 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. Een situatie als hier beschreven heeft zich niet voorgedaan.

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 rekeningen worden sporadisch gebruikt en enkel na overleg met en na goedkeuring van 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 voor te vragen aan de Raad van Toezicht. In 2020 zijn geen investeringen gedaan die de grens overschrijden en niet begroot waren. 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 en zijn geen meldingen gedaan bij de Raad van Toezicht.

3.3 Ontwikkelingen in het onderwijs en de omgeving

3.3.1 Verkenning bestuurlijke samenwerking

In 2020 zijn de besturen van Dockinga College, PRO Dokkum, de Inspecteur Boelensschool, Lauwers College en CSG Liudger verder gegaan met een verkenning naar een bestuurlijke samenwerking en hebben ze een aantal adviezen gevraagd en onderzoek laten doen naar de kansrijkheid van een verdergaande samenwerking tussen hun besturen. Na de adviezen en een rapport van Leeuwendaal is besloten om te komen tot een intentieverklaring, waarin de richting van de samenwerking wordt verwoord. Voordat de intentieverklaring tot stand kwam is nog een tussenstap ingelast om alle medezeggenschapsraden en de toezichthouders van de betrokken scholen hun vragen te laten stellen over het advies en het rapport van Leeuwendaal en vragen die daarnaast nog leefden beantwoord te krijgen.

Nadat deze tussenstap was afgerond is een intentieverklaring aan de medezeggenschapsraden en toezichthouders voorgelegd. De intentieverklaring is in het voorjaar van 2021 getekend.

3.3.2 Verkenning naar samenwerking Praktijkonderwijs

Na een onderzoek door Breuer/Intraval is door de besturen van OSG Singelland en CSG Liudger besloten om een onderzoek te doen naar mogelijke samenwerking binnen het Praktijkonderwijs van beide scholen in Drachten. In januari 2020 is met een intentieverklaring het startsein gegeven om zo mogelijk te komen tot een onderwijsvoorziening voor het Praktijkonderwijs onder twee besturen. De Ring en De Venen gaan intensief samenwerken, om het onderwijs aan de leerlingen in het Praktijkonderwijs vorm te geven. Door corona is in het proces wel enige vertraging opgetreden. In december van 2020 hebben de besturen nog een kaderstellend document gemaakt om richting te geven aan de vorm van en de randvoorwaarden voor de nieuwe situatie.

3.3.3 Sterk Techniekonderwijs (STO)

Het Techniek Expertisecentrum is een samenwerking tussen ondernemers, overheid en onderwijs. De samenwerking heeft als doel een breed, kwalitatief goed opleidingsaanbod en voldoende leerlingen te interesseren voor een baan in de technieksector. Het project Techniek Expertisecentrum is opgezet met middelen uit de landelijke subsidie Sterk Techniekonderwijs. Het College van Bestuur van CSG Liudger is penvoerder van het Techniek Expertisecentrum.

Het Techniek Expertisecentrum bevordert een regionale aanpak. De deelnemende bedrijven zijn gevestigd in de Friese Wouden, Smallingerland, Opsterland en de Stellingwerven. Alle vmbo- en mbo-scholen van deze regio zijn hierbij aangesloten. Vanuit het Techniek Expertisecentrum wordt door het onderwijs en de samenwerkende ondernemers extra activiteiten georganiseerd die inspelen op het groeiende tekort aan personeel in de technieksector. Daarnaast wil het centrum voldoen aan de behoefte aan nieuwe kennis en vaardigheden die aansluiten bij de snelle technologische ontwikkelingen van de ondernemers.

De activiteiten die worden georganiseerd zijn gericht op onderstaande doelen:

Doel	Toelichting
Werving	• De beeldvorming van de technieksector verbeteren en het interesseren en werven van jongeren voor de technische vmbo-profielen. • Grotere aanwas van leerlingen in de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg. Leerlingen van de nieuwe leerweg enthousiasmeren voor een mbo-techniekprofiel. In het afgelopen jaar zijn in de vo-scholen voorlichtingen gegeven over het verkorte leertraject mechatronica. Op 1 oktober is een nieuwe lichting vierdejaars vmbo-leerlingen begonnen aan dit versnelde mbo-traject. Verder hebben scholen de eigen doe-dagen rond techniek uitgevoerd. Voor het primair onderwijs is onder andere de FIRST LEGO league georganiseerd en een tweetal wedstrijden om de

	basisschoolleerlingen te enthousiasmeren. In de regio zijn drie Techniek Tastbaar-evenementen niet doorgegaan vanwege corona.
Onderwijs-ontwikkeling	• Het ontwikkelen van innovatief en kwalitatief sterk techniekonderwijs, door het ontwikkelen en uitbreiden van doorlopende leerlijnen en keuzevakken. • Zorgen dat er een goede aansluiting en afstemming van onderwijsinhoud tussen vmbo en mbo ontstaat. Afgelopen jaar zijn op een aantal scholen nieuwe keuzevakken ontwikkeld voor de profielen. Verder heeft een inventarisatie plaatsgevonden van die keuzevakken bij de verschillende scholen. Het doel is om deze keuzevakken toe te voegen aan de keuzedelen die de ROC's aanbieden. Op deze wijze worden doorlopende leerlijnen ontwikkeld.
Professionalisering docenten	• Vaardigheden en kennis van techniekdocenten vergroten door bedrijfsstages te faciliteren en zorgen voor voldoende instroom van docenten uit de bedrijven. De verbrede kennis en vaardigheden worden overgedragen op de leerlingen. Er zijn twee centrale momenten georganiseerd voor de docenten. Tijdens de bijeenkomst op het Biosintrum Oosterwolde werd aandacht besteed aan samenwerken, ontdekken van de 7 werelden van techniek, wendbaar vakmanschap en het motiveren van de verschillende leerlingen voor techniek. Het beta/tech mentality-model stond hier centraal. De andere centrale bijeenkomst was een samenwerking tussen het consortium en het Techniek Expertisecentrum. Bij deze bijeenkomst was ook het bedrijfsleven uitgenodigd en hier stonden samenwerking en gastlessen door ondernemers centraal.

Bovenstaande doelen worden bereikt doordat de structuur van het Techniek Expertisecentrum uit verschillende werkgroepen bestaat. In totaal zijn er acht werkgroepen. In iedere werkgroep zijn personeelsleden van de verschillende scholen vertegenwoordigd. De personele kosten kunnen bij de projectleider worden gedeclareerd. De projectleider geeft akkoord waarna de penvoerder overgaat tot uitbetaling.

Het coronavirus heeft ervoor gezorgd dat er geen fysieke bijeenkomsten mogelijk waren tussen leerlingen, docenten en bedrijven. Dat was een gemis. De partijen hadden meer moeite om elkaar te bereiken. Scholen moesten steeds op een nieuwe manier het onderwijs organiseren en zijn daardoor meer naar binnen gericht geraakt. De kunst is om toch te blijven kijken wat wel mogelijk is om te organiseren. In oktober 2021 is het mogelijk in de tussenevaluatie van het project een coronaparagraaf op te nemen.

3.3.4 Subsidie PoVo

CSG Liudger heeft samen met OSG Singelland en stichting Adenium (basisonderwijs in de gemeente Smallerland en deels in de gemeente Tytsjerksteradiel) subsidie gekregen voor het verbeteren van de doorstroom tussen PO en VO. Door de twee VO-scholen in Drachten te laten samenwerken met de PO-scholen is het streven om voor alle leerlingen een goede overstap naar het VO mogelijk te maken. Hierbij wordt ingezet op drie verschillende thema's:

1. Doorstroom, waarbij leerkrachten uit het PO en docenten uit het VO samenwerken en bij elkaar in de keuken kijken om het onderwijs van het PO en het VO zo goed mogelijk op elkaar aan te laten sluiten.
2. Kansrijke Overstap, waarbij afspraken worden gemaakt tussen het PO en het VO over de manier waarop leerlingen van het basisonderwijs een zo goed mogelijke start op het voortgezet onderwijs kunnen maken.
3. Kansengelijkheid, waarbij wordt ingezet op de bevordering van leesvaardigheid binnen zowel het PO als het VO. In de volgende schooljaren wordt hier vervolg aan gegeven.

De resultaten van de projecten worden gedeeld binnen de deelnemende organisaties, zodat breed geprofiteerd kan worden van de uitkomsten van de opgezette projecten.

3.3.5 Bekostiging technisch vmbo

De gelden die beschikbaar zijn gekomen voor het technisch vmbo hebben ervoor gezorgd dat op locatie Splitting een aantal oude machines vervangen konden worden, zodat het onderwijs dat bij de profielen BWI, PIE en M&T gegeven wordt weer beter aansluit bij de hedendaagse praktijk.

Ook zijn investeringen gedaan in het technieklokaal onderbouw/T&T, waardoor de leerlingen in klas 1 en 2 een lesaanbod krijgen dat beter is afgestemd op de wensen en eisen van de huidige tijd. Het gaat hier met name om het bieden van een goede praktische basis.

Daarnaast is bij M&T en PIE extra formatie ingezet, waardoor 2 onderwijsassistenten in deeltijd konden worden ingezet. Door deze extra menskracht krijgen leerlingen in klas 3 en 4 van deze profielen meer individuele begeleiding. Hierdoor wordt het voor leerlingen aantrekkelijker om één van deze technische profielen te volgen. Bovendien kon extra menskracht worden ingezet bij de technische Accenten in klas 1 en 2, waardoor ook hier de begeleiding van leerlingen beter gestalte kan worden gegeven, wat mogelijk zorgt voor extra aanwas in klas 3.

3.3.6 Regionale aanpak lerarentekort en personeelstekort

In de regio Friesland wordt door een groot aantal VO-scholen en de opleider in de regio samengewerkt vanuit de subsidieregeling Regionale Aanpak Lerarentekort 2019-2020 en de Regionale Aanpak Personeelstekort 2020-2022.

Tekorten aan leraren komen de laatste jaren steeds duidelijker naar voren. Niet alleen incidenteel maar ook steeds vaker structureel. Het dreigende tekort aan leraren in combinatie met de (dreigende) krimp in bepaalde gebieden in Friesland, zijn goede redenen om onderlinge samenwerking van de regionale besturen te intensiveren.

De tekorten en de krimp leiden tot problemen op diverse vlakken. Denk aan toenemende werkdruk bij zittende leraren, de onderwijskwaliteit en het volgen van de ontwikkeling van leerlingen. Er is daarom vanuit de RAL en RAP ingezet op brede Friese samenwerking, strategische personeelsplanning, professionalisering van personeel en de begeleiding van startende docenten.

Dit vertaalt zich in het Fricolore-breed uitrollen van gebruik van dezelfde SPP-tool en scholing in het gebruik van deze tool. Hierdoor kunnen de organisaties, zowel zelfstandig als gezamenlijk, een analyse maken van het huidige en toekomstige personeelsbestand op basis van instroom, doorstroom en uitstroom. Het is zo mogelijk om Frieslandbrede toekomstscenario's te maken.

Er is een meerdaagse training voor teamleiders aangeboden in samenwerking met de Fricolore Academy. De focus van deze training lag op de veranderende rol van de teamleider.

Ook zijn in samenwerking met opleidingsschool FROSK meerdere bijeenkomsten georganiseerd: een webinar voor bestuurders en directeurs over Samen Opleiden. Daarnaast hebben we een drieluik voor schoolopleiders georganiseerd. Experts zijn in gesprek gegaan met de schoolopleiders over samen opleiden, inductie en professionalisering van personeel. Al deze pijlers zijn gekozen om zo breed mogelijk in te zetten op voorkomen of oplossen van problemen ten gevolge van krimp en lerarentekort. De inzet is doorlopend van 2019-2022.

3.3.7 Passend onderwijs

Op CSG Liudger is ingezet op de inzet en versterking van coaches. Dit is gedaan door een specifieke training coachingsvaardigheden, maar ook op specifieke onderwerpen rondom Passend Onderwijs. Ook zijn meer begeleiders ingezet, zoals teamondersteuners en onderwijsassistenten. Op deze manier kan meer begeleiding in de klassen worden gegeven en kan eerder worden gesignaleerd. Ook de training in effectieve leerlingbesprekingen zorgt ervoor dat een stagnerende ontwikkeling van leerlingen eerder wordt gesignaleerd.

Op leerlingniveau zijn cursussen aangeboden op het gebied van sociale weerbaarheid, faalangst en examenvreestraining. Voor leerlingen die tijdelijk een aparte ruimte nodig hebben zijn plekken en programma's gecreëerd. Daarnaast heeft een aantal leerlingen een persoonlijk begeleider die de leerling helpt vanuit een specifieke ondersteuningsvraag.

Diagnostisering en begeleiding van leerlingen met dyslexie zijn belangrijke activiteiten binnen de scholengemeenschap.

Bij Passend Onderwijs gaat het onder andere om leerlingen die vanuit een clusterschool worden aangenomen, of worden verwezen naar een clusterschool. In de tabel hieronder is dat in cijfers uitgedrukt.

In onderstaand overzicht is te lezen hoeveel leerlingen vanuit het speciaal basisonderwijs of vanuit cluster 2 (dove en slechthorende kinderen of kinderen met een taalontwikkelingsstoornis), cluster 3 (lichamelijke of verstandelijke beperking) of cluster 4 (gedragsproblemen) zijn aangenomen in leerjaar 2020-2021. Daarnaast is een toename te zien van leerlingen die ondersteuning vragen vanwege lichamelijke beperkingen of gedrag, die rechtstreeks van het basisonderwijs komen en aangenomen worden.

Locatie/school van herkomst	Sbao	Cluster 2 SO	Cluster 3 SO	Cluster 4 SO	Cluster 3 VSO	Cluster 4 SO	Totaal
Burgum	3						3
De Ring	14	1	1	1	1	1	19
Splitting	7	1					8
Totaal	24	2	1	1	1	1	30

Dit betekent dat voor het schooljaar 2020-2021 ongeveer evenveel leerlingen uit het speciaal (basis)onderwijs zijn aangenomen als in het schooljaar 2019-2020. Niet bij alle leerlingen is de begeleiding succesvol. In het onderstaande overzicht is te lezen hoeveel jongeren zijn verwezen naar het voortgezet speciaal onderwijs, in dit geval allemaal cluster 4. Dit betekent dat weinig leerlingen naar het speciaal onderwijs zijn verwezen. In 2020 waren dit 3 leerlingen, tegenover 16 leerlingen in 2019.

Locatie/school van uitstroom	VSO cluster 4	Totaal
Burgum	1	1
Raai		
De Ring	1	1
Splitting	1	1
Waskemeer		
Totaal	3	3

Om Passend Onderwijs vorm te geven wordt voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben een ontwikkelingsperspectiefplan geschreven. De meeste leerlingen met een OPP hebben ook een persoonlijk begeleider.

Locatie/school van uitstroom	Aantal leerlingen met een OPP	Aantal leerlingen met een persoonlijk begeleider
Burgum	29	23
Raai	48	48
De Ring	Alle leerlingen	
Splitting	29	29
Waskemeer	16	19

3.3.8 Samenwerkingsverbanden

FROSK

CSG Liudger participeert sinds 2019 binnen FROSK. De Fryske Opleidings Skoalle. Een samenwerkingsverband van een aantal scholen voor voortgezet onderwijs in de provincie Friesland met de lerarenopleidingen van NHL Stenden en de Rijksuniversiteit Groningen. In dit samenwerkingsverband geven we opleiden in de school vorm. Er wordt gezamenlijk beleid ontwikkeld en er worden plaatsen gecreëerd voor de opleiding van nieuwe docenten in de regio. Naast deelname aan de stuurgroep, heeft CSG Liudger drie opleiders in de school die de interne programma's voorbereiden en uitvoeren.

Fricolore

CSG Liudger blijft onverminderd bijdragen aan de onderwijscoöperatie Fricolore. Binnen deze coöperatie participeren we binnen de algemene ledenvergadering. De bestuurder van CSG Liudger is voorzitter van het P&O-platform van de coöperatie. Daarnaast vindt op facilitair gebied samenwerking plaats, onder andere bij de aanbesteding en inkoop van leermiddelen.

Samenwerkingsverband Zuidoost Friesland (Passend Onderwijs)

Doel van het samenwerkingsverband Zuidoost-Friesland VO, waarin CSG Liudger participeert, is dat alle kinderen succesvol naar school gaan. Dit betekent dat alle leerlingen het bij hun uitstroomperspectief passende diploma/certificaat behalen eventueel met extra ondersteuning. Het samenwerkingsverband realiseert een samenhangend geheel aan ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen de scholen zodat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken en leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben een zo passend mogelijke plaats in het onderwijs krijgen. Het bestuur van het samenwerkingsverband - waar CSG Liudger deel van uit maakt - is verantwoordelijk voor het realiseren van dit samenhangende geheel aan ondersteuningsvoorzieningen. Om een kwalitatief hoogwaardig dekkend aanbod te realiseren is samenwerken binnen dit verband noodzakelijk vanuit het uitgangspunt 'wij zijn als schoolbesturen samen verantwoordelijk voor al onze leerlingen'. Er wordt naar gestreefd om voor zoveel mogelijk leerlingen een passend onderwijsaanbod thuisnabij te realiseren. Elk schoolbestuur zorgt op haar eigen schoollocatie(s) voor een sluitende, systematische ondersteuningsstructuur waar docenten, leerlingen en ouders een beroep op kunnen doen.

De 16 schoolbesturen van het samenwerkingsverband dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor alle leerlingen van het samenwerkingsverband. Institutionele belangen staan deze gezamenlijke verantwoordelijkheden niet in de weg. Naast de gezamenlijke verantwoordelijkheid is er ook sprake van afzonderlijke verantwoordelijkheden van de afzonderlijke schoolbesturen. De schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor een adequate invulling van de zorgplicht. Zij dienen zorg te dragen voor een passend onderwijsaanbod voor alle leerlingen die bij hen worden aangemeld, dan wel staan ingeschreven. Om dit te kunnen realiseren werken schoolbesturen voor regulier voortgezet onderwijs en speciaal voortgezet onderwijs nauw samen. We gaan voor een organisatie zonder onnodige bureaucratische procedures en een organisatie waarin gemaakte afspraken door iedereen worden nagekomen.

3.3.9 Onderwijs, ICT en innovatie

Het verbeteren en vernieuwen van onderwijs is één van de vier speerpunten binnen het Strategisch Perspectief. We willen ons onderwijs aan laten sluiten op de leerbehoefte van elke leerling om zo bij te kunnen dragen aan de ontwikkeling van elke leerling. Thema's die hierbij naar voren komen zijn bijvoorbeeld: eigenaarschap, maatwerk, coaching, differentiatie, (digitaal) didactisch handelen, doorlopende leerlijnen, leerdoeldenken, veiligheid en flexibel roosteren.

De nadruk ligt steeds op de kwaliteit van het onderwijs: hoe wordt er lesgegeven en hoe wordt dat georganiseerd. Daarvoor maken we gebruik van ICT. In 2020 zijn binnen de scholengemeenschap een aantal ICT-gerelateerde onderwerpen uitgewerkt in beleid en geïmplementeerd op de locaties. Te denken valt aan de invoering van devices voor leerlingen, digitale geletterdheid van leerlingen en personeel, gepersonaliseerd roosteren, gebruik van Office 365 en het Innovatielab. Voor 2021 liggen de onderwerpen onder andere op het

gebied van leermiddelenbeleid en het werken vanuit een eenheid in systemen. Door de inzet van moderne lasertechnologieën bieden we leerlingen onderwijs op maat. We bereiden onze leerlingen voor op een toekomst waarin toepassing van digitale technologie gemeengoed is.

Het beleidsplan Onderwijs & ICT voor schooljaar 2020-2021 is vastgesteld. De ontwikkelingen van het onderwijs, en de inzet van ICT daar waar dat van meerwaarde is, gaan in onverminderd hoog tempo door. Op alle locaties is Onderwijs & ICT een belangrijk thema. De ervaringen met afstandsonderwijs en hybride onderwijs vormen belangrijke input in de ontwikkeling naar nog meer maatwerk en flexibiliteit voor onze leerlingen.

3.3.10 Tto-havo

Vanaf schooljaar 2005-2006 biedt locatie Raai tweetalig onderwijs (tto) aan in de onderbouw van het vwo. In leerlingaantal gaat het om een populatie van 50-60 leerlingen per jaarlaag. Het tto-vwo-onderwijs is behoorlijk gestabiliseerd. Hierdoor is er ruimte gekomen om tijdens schooljaren 2017-2018 en 2018-2019 onderzoek te doen naar tto binnen de havo. Onderzoeken onder leerlingen, docenten en ouders wezen uit dat een tto-havo een goede aanvulling op het onderwijsaanbod zou zijn. De locatieleiding van Raai heeft in juni 2019 ingestemd met een vervolgonderzoek en implementatie voor tto-havo. In het schooljaar 2020-2021 is gestart met 18 leerlingen in een eerste tto-havo-klas.

Binnen tto-havo wordt uitdagend onderwijs geboden door leerlingen:

- uit te dagen op taalkundig gebied, met daarin ook aandacht voor vakoverstijgende thema's;
- te vragen met een bredere blik naar de wereld te kijken door middel van internationale samenwerkingsprojecten;
- ruimte te geven hun eigen erfgoed in een breder perspectief te plaatsen, waardoor ruimte ontstaat voor diversiteit.

3.11 Internationalisering

Locatie Burgum en HAVOtop

Op CSG Liudger Burgum en de HAVOtop hechten we waarde aan de persoonlijke en sociale vorming van onze leerlingen. Internationale reizen vormen daarin een belangrijk onderdeel. Vanwege corona hebben deze in 2020 helaas geen doorgang kunnen vinden. Normaal gesproken gebeurt het volgende:

- De leerlingen van vmbo-gt-3 gaan een week naar Berlijn waar zij verschillende culturele en sportieve activiteiten ondernemen;
- De leerlingen van vwo-3 gaan een week naar Liverpool in het kader van meertalig onderwijs. Een onderdeel van deze reis is het bezoek aan een middelbare school in Liverpool waar leerlingen ook lessen volgen;
- De leerlingen van havo-4 gaan een week naar het buitenland (was Engeland, Grittleton) waar zij een groot aantal culturele en recreatieve activiteiten ondernemen.

Zodra het veilig kan en mag, worden deze reizen weer gepland.

Locatie De Ring (praktijkonderwijs)

Leerlingen van locatie De Ring reizen normaal gesproken één keer in de twee jaar naar Roemenië om mee te helpen met het bouwen van een huis of een deel van een multifunctioneel gebouw. In het schooljaar 2019-2020 zijn er geen leerlingen naar Roemenië geweest en vanwege het coronavirus konden leerlingen geen acties houden om geld in te zamelen voor materialen en hulpmiddelen. In schooljaar 2020-2021 wordt gekeken of de acties wel mogelijk zijn.

Voor leerlingen van het vmbo en havo/vwo is het veelal vanzelfsprekend dat ze gedurende hun schoolperiode kunnen kiezen uit verschillende internationale activiteiten. In het praktijkonderwijs is dit minder logisch. Wij geven onze leerlingen wel de kans om te leren van een reis naar het buitenland. We laten ze kennis maken met

een andere cultuur en ze zetten zich in voor mensen in een armoedige en hulpeloze situatie. Voor leerlingen die dit avontuur meemaken is dit het hoogtepunt uit hun schooltijd, het versterkt en verbindt hen in hun schoolloopbaan.

In december 2020 is er geen reis naar Oldenburg geweest vanwege de coronamaatregelen. Deze reis naar Duitsland kon in december 2019 wel doorgaan en een grote groep leerlingen is mee geweest. Deze reis is voor sommige leerlingen een eerste kennismaking met het buitenland, met de sfeer in een andere stad en met een andere taal.

Locatie Raai

In 2019 is op locatie Raai een ontwikkelgroep begonnen met het implementeren van het beleidsplan 'Wereldburgerschap', waar 'internationalisering' integraal deel van uit maakt.

Voor 2020 stonden allerlei activiteiten uit het beleidsplan in de jaarplanning van ons onderwijs. Vanwege corona hebben we helaas alle leerlingactiviteiten moeten annuleren. In de ontwikkelgroep is ook gekeken naar een mogelijke verdieping van de samenwerking met onze Duitse partnerschool in Fritzlar. Er zijn afspraken gemaakt over nieuwe vormen van samenwerking en een mogelijke gezamenlijke aanvraag voor een 'Erasmus Plus'-subsidie. De samenwerking bestaat ook uit een docentenuitwisseling. Deze docentenuitwisseling heeft in 2020 wel plaatsgevonden. In januari hebben de Duitse collega's in ons onderwijs geparticipeerd en in maart hebben twee docenten van CSG Liudger Raai school in Fritzlar bezocht.

Diverse andere activiteiten in het kader van internationalisering voor de leerlingen die tweetalig onderwijs (tto) volgen konden vanwege corona niet plaatsvinden.

Locatie Waskemeer

Locatie Waskemeer wil dat elke vmbo-tl- en havo/vwo- leerling in het buitenland is geweest en geeft op die manier invulling aan het internationaliseringsbeleid. In 2020 stonden de volgende activiteiten op de rol:

- De derde klas-leerlingen van vmbo-tl zouden in september een week op internationaliseringsreis naar Rochester (Engeland) gaan. Aan deze reis was een opdracht spreekvaardigheid gekoppeld. De leerlingen zouden ondergebracht worden in gastgezinnen waardoor een ware onderdompeling in de Britse taal en cultuur plaats zou hebben plaatsgevonden.
- De derde klas-leerlingen van havo/vwo zouden in mei drie dagen naar Parijs gaan. Hieraan was een opdracht spreekvaardigheid in het Frans gekoppeld. Deze leerlingen zouden overnachten in een jeugdhotel.

Vanwege corona zijn bovenstaande internationaliseringsreizen niet doorgegaan.

Locatie Splitting

Op locatie Splitting worden in het kader van internationalisering ieder jaar activiteiten voor klas 3 georganiseerd. Deze activiteiten staan een week lang in het teken van wereldburgerschap en kennis maken met een andere taal, cultuur en omgeving. In 2020 hebben de geplande studiereizen naar Londen, Swansea, de Franse Ardennen en de Dordogne als gevolg van het coronavirus niet kunnen plaatsvinden.

3.3.12 AVG

In de rapportage van de Functionaris Gegevensbescherming aangaande de AVG-steekproef is het volgende aangegeven; 'Het is overduidelijk zichtbaar dat CSG Liudger gemotiveerd is om niet slechts aan de geldende privacywet- en regelgeving te voldoen. CSG Liudger spant zich ook duidelijk in om de privacy van leerlingen en medewerkers te waarborgen. Het is erg goed zichtbaar dat CSG Liudger veel tijd en moeite heeft gestoken in de implementatie van privacywet- en regelgeving.'

CSG Liudger heeft veel werk verzet waardoor het overgrote deel van de beleidsdocumenten, protocollen en processen zijn ingericht en aantoonbaar zijn gemaakt. Dit heeft ertoe geleid dat het een zorgvuldig, verzorgd en goed doordacht geheel is. Gelet op het bovengenoemde en de eerder in de AVG-steekproef toegewezen privacyvolwassenheidsniveaus kan worden geconcludeerd dat CSG Liudger een 'koploper' is en (ver) vooruitloopt ten opzichte van vergelijkbare schoolbesturen.

3.4 Gegevens leerlingen

3.4.1 Aantal bekostigde leerlingen per locatie

Locatie	Totaal	LWOO
Burgum	661	45
Waskemeer	223	35
Splitting	946	261
Raai	1.222	-
De Ring	138	-
Totaal	3.190 *	341

* Waarvan 5 vavo. Bron: CumLaude, stand per 1 oktober 2020

3.4.2 Onderwijsprestaties en onderwijskundige zaken

4.2.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar

CSG Liudger biedt een breed en sterk opleidingsaanbod aan waarbij leerlingen worden voorbereid op het vervolgonderwijs en de samenleving. Op alle locaties wordt gewerkt aan het versterken van het eigenaarschap van de leerling. Voor leerlingen worden verschillende mogelijkheden gecreëerd om individuele keuzes te maken, die hun ontwikkeling stimuleert. Iedere locatie doet dat op zijn eigen manier, passend bij de verschillende doelgroepen.

Onderwijsprestaties locatie De Ring

Voor locatie De Ring (praktijkonderwijs) worden de uitstroomcijfers weergegeven. De leerlingen van 2019-2020 zijn vooral uitgestroomd naar leren (41%) en arbeid (35%). De percentages voor de categorie 'arbeid' liggen bij CSG Liudger een klein beetje hoger dan de regionale en de landelijke percentages. Het percentage voor de categorie 'leren' ligt gelijk aan de regionale en de landelijke cijfers.

Alle leerlingen hebben na het verlaten van dit onderwijs werk of school. Percentage plaatsing bij uitstroom cohort 2019-2020 = 100% (norm = 90%). Conclusie: bestendig.

	Liudger N=17	Regio	Landelijk
Arbeid	35 %	23 %	26 %
Beschut werk	12 %	5 %	3 %
Arbeid & leren	6 %	7 %	11 %
Leren	41 %	42 %	42 %
Andere school voor praktijkonderwijs	0 %	7 %	5 %
Vmbo	0 %	2 %	2 %
Vso	0 %	3 %	3 %
Verhuizing naar het buitenland	0 %	2 %	1 %
Dagbesteding	6 %	4 %	3 %
Geen werk of school	0 %	4 %	4 %
Onbekend	0 %	1 %	1 %
Percentage plaatsing na uitstroom	100%	97,8%	97,5%

Onderwijsresultaten locaties Splitting, Raai, Burgum en Waskemeer 2020

Op basis van de gegevens 2017-2018/2018-2019/2019-2020

Vestiging	Onderwijspositie ten opzichte advies po	norm	Onderbouw snelheid	norm	Niveau	Bovenbouw succes	norm	Gemiddelde CE-cijfer	norm	Vershil SE-CE	Eindoordeel
Splitting	4,28%	-10,05	98,47%	95,44	vmbo-b	95,70%	87,55%	6,67	6,50	-0,16	voldoende
					vmbo-k	93,85%	86,72%	6,33	6,23	0,22	voldoende
					vmbo-(g)t	88,53%	86,79%	6,398	6,19	0,00	voldoende
Raai	8,16%	4,75	98,01%	95,48	havo	85,39%	81,42%	6,35	6,26	0,04	voldoende
					vwo	85,56%	81,72%	6,54	6,26	0,06	voldoende
Burgum	16,27%	-7,00	99,06%	95,45	vmbo-(g)t	92,89%	86,93%	6,24	6,19	0,09	voldoende
					havo	86,93%	81,75%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	voldoende
					HAVOtop	79,18%	81,43%	6,38	6,26	0,02	geen oordeel
					vwo (klas 3)	79,45%	81,62%	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	voldoende
Waskemeer	28,70%	-7,00	99,36%	95,44	vmbo-(g)t	93,70%	86,86%	6,24	6,19	0,26	voldoende
					havo (klas 3)	*n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	geen oordeel

Bron: Onderwijsinspectie, onderwijsresultaten 2020

*Waskemeer heeft geen bovenbouwsuccescore voor 2018-2019, hierdoor is er geen driejaarsgemiddelde en kan er geen eindoordeel gegeven worden voor de havo.

Examenuitslag CSG Liudger 2020

Locatie	Opleiding	Totaal aantal kandidaten	Aantal geslaagd	Percentage geslaagd =	Daarnaast doen gespreid examen	Aantal RV-toetsen (resultaat verbetering)	Geslaagd na RV-toets	Definitief afgewezen	Bijzonderheden (bv. teruggetrokken, cum laude)
Burgum	GL	47	46, waarvan 4 GL diploma en 42 TL-diploma	97,9	0	1 kandidaat verplicht; vrijwillig nog niet bekend	1 100% geslaagd	0	1 TL-leerling cum laude geslaagd
	TL	27	26	96,3	0	1 kandidaat verplicht; vrijwillig nog niet bekend	1 100% geslaagd	0	
	HAVOtop Liudger	58	56	96,56	0	10		0	
	HAVOtop Singelland	22	20	90,91	1			0	1 leerling voortijdig teruggetrokken (niet meegerekend)
Raai	Vwo	89	83	93,26/96,63 %	1	25	1	4/3	9 cum laude
	Havo	124	115	92,74/97,58 %	1	21	6	9/3	2 cum laude
Waskemeer	TL	41	40	97,6%	0	2 (1 kandidaat verplicht én 1 kandidaat vrijwillig)	1 leerling Dus nu 100% geslaagden	0	Niet meegerekend 1 leerling die in april is afgehaakt en kiest voor MBO niveau 2. Er waren 5 lln uit 3-tl die 1 vak hebben afgerond en daarvoor geslaagd zijn.
Splitting	BB	45	45	100%					
	KB	117	116	100%					1 leerling voortijdig teruggetrokken 1 leerling cum laude geslaagd
	Mavo	99	96	98%	1	1	1	1	
	F12	12							Nog geen uitslag bekend

3.4.3 Toetsing en examinering

CSG Liudger staat voor toekomstbestendig en betekenisvol onderwijs. Ons doel is om iedere leerling voor te bereiden op zijn of haar toekomst als volwaardig lid van de maatschappij. Wij besteden daarom aandacht aan kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

Op alle locaties worden zowel formatieve als summatieve toetsen afgenomen. In de onderbouw staan de toetsen beschreven in het programma van toetsing en doorstroom (PTD). In de bovenbouw staan de toetsen beschreven in het programma voor toetsing en afsluiting (PTA). De taken en rollen aangaande procedures rondom examinering zijn vastgelegd. Vanaf schooljaar 2020-2021 heeft CSG Liudger een nieuwe inrichting van de examencommissies. Elke locatie heeft een examencommissie (of examenfunctionarissen) op locatie. CSG Liudger-breed is een locatie-overstijgende kwaliteitscommissie examinering. Hierdoor borgen we de kwaliteit van toetsing en examinering van de scholengemeenschap. De overstijgende kwaliteitscommissie en de examencommissies op locatie gaan na of de desbetreffende examens op de juiste wijze en onder de juiste condities zijn afgenomen.

3.4.4 Corona

Door corona stonden we als scholengemeenschap voor een grote uitdaging: onze leerlingen wisselend onderwijs op afstand en hybride onderwijs aanbieden. Dit onderwerp is constant onderwerp van aandacht in alle lagen van de organisatie. We hebben daarbij scenario's uitgewerkt en allemaal onze creativiteit en kennis aangeboord, om dit op een zo goed mogelijke manier te organiseren in wisselende omstandigheden. Alle onderwijslocaties doen dit vanuit de uitgangspunten die we daarvoor met elkaar vastgesteld hebben voor zowel afstandsonderwijs, hybride onderwijs als het toetsen op afstand.

We hebben leerlingen, ouders en personeel bevestigd over wat werkt en wat hun ervaringen zijn met afstandsonderwijs en hybride onderwijs zoals dat op de verschillende locaties van CSG Liudger wordt vormgegeven. Er is veel waardering voor de inzet van docenten, het geboden maatwerk in lessen en de efficiëntie, waardoor leerachterstanden zoveel mogelijk voorkomen kunnen worden. Er zijn ook verbeterpunten zoals in sommige gevallen het aantal verzorgde online lessen en de wisselende kwaliteit van lessen en/of begeleidingsmomenten. In het begin schoot de informatievoorziening ook nog wat tekort.

Er is dankzij corona veel geëxperimenteerd. Het realiseren van de bestaande onderwijsvisie komt hiermee in een stroomversnelling. Het uitgangspunt van CSG Liudger is dat we in staat zijn leerlingen altijd onderwijs te bieden ongeacht waar de leerling zich bevindt (thuis of op school) en rekening houdend met dat wat de leerling nodig heeft. Elke locatie heeft passend bij de eigen doelgroep en binnen het eigen programma hier vorm aan kunnen geven. Digitaal onderwijs kan niet zonder persoonlijk contact. Met name voor de persoonsvormende en socialiserende kanten van het onderwijs is fysiek contact onmisbaar. Hier besteden wij dan ook expliciet aandacht aan.

3.5 Personeel

3.5.1 Ontwikkelingen

In 2020 heeft CSG Liudger de nadruk gelegd op de implementatie en borging van instrumenten ten bate van duurzame inzetbaarheid en professionalisering, dat laatste met name op ICT-vaardigheden. Deze twee onderwerpen bleken door de corona-crisis zeer actueel, maar zullen dat in de toekomst ook blijven. Wegens krimp in de regio verwachten we dat de instroom van leerlingen op CSG Liudger gaat dalen. Uit onderzoek van CentERdata (december 2020), in opdracht van Voion, blijkt dat de regio Friesland, in vergelijking met het landelijk gemiddelde, minder jongere en meer oudere leraren heeft. Hierdoor moet rekening worden gehouden met een relatief hoge uitstroom van leraren binnen de regionale arbeidsmarkt. Ondanks de krimp zal Friesland door deze uitstroom te maken krijgen met onvervulde werkgelegenheid, met name in de exacte vakken en de talen Duits en Frans. Door de samenwerking tussen VO-scholen en HBO- en WO-lerarenopleidingen binnen FROSK worden de kansen op nieuwe instroom binnen het onderwijs in de regio vergroot. In de kerncijfers personeel in paragraaf 5.10 is dan ook een grote toename te zien van het aantal SIO's binnen CSG Liudger in 2020. Dit betreft de inzet van SIO's in exacte vakken en in moderne vreemde talen. Door de centrale ligging van de scholengemeenschap heeft CSG Liudger ook docenten in dienst die in Groningen en Drenthe wonen. De cijfers van die regio's laten echter een nog nijpender beeld zien van de onvervulde werkgelegenheid. Om het lerarentekort tegen te gaan, heeft de overheid de subsidieregeling Regionale aanpak personeelstekort (RAP) in 2020 opengesteld. 78% van de schoolbesturen werken in de regio Friesland samen, waarbij wordt ingezet op duurzame inzetbaarheid om zo medewerkers te binden aan de regio en uitval te voorkomen. CSG Liudger is penvoerder in deze samenwerking. Er wordt gewerkt aan gezamenlijke professionalisering ten behoeve van het behoud van leraren, het afstemmen van de formatieplanning en strategische personeelsplanning.

3.5.2 KWIEK

In 2020 hebben we op locaties de bewustwording en de dialoog over duurzame inzetbaarheid vergroot, door samen met de KWIEK-ambassadeurs per locatie periodiek een thema onder de aandacht te brengen. Daarnaast is de generatieregeling uitgebreid, zodat oudere medewerkers financieel ondersteund worden bij de keuze om minder te werken. Omdat van medewerkers in een leidinggevende positie een minimale aanwezigheid gevraagd wordt, moesten zij eerder kiezen tussen de leidinggevende rol of minder werken in een andere functie. CSG Liudger biedt hen nu een alternatief, waarbij zij extra formatieve ondersteuning kunnen krijgen om de werkdruk te verlichten. In het komende jaar zal mede door de inzet van KWIEK-ambassadeurs aandacht blijven voor duurzame inzetbaarheid.



3.5.3 Professionalisering

In het beleidsplan 'Liudger-lang leren' staan de doelen ten aanzien van professionalisering binnen CSG Liudger beschreven voor de periode 2020-2024. Deze organisatie-brede doelen hebben effect op de gewenste individuele vaardigheden van medewerkers. In het beleidsplan wordt bij deze vaardigheden de nadruk gelegd op drie soft skills: digitale vaardigheden, coaching vaardigheden en pedagogisch-didactische vaardigheden. Van elk van deze worden voor het onderwijzend personeel drie niveaus beschreven. Wegens de uiteenlopende functies van het onderwijsondersteunend personeel, geldt dat het vaardigheidsniveau van de onderdelen dient aan te sluiten bij de functie. De kennisbasis ICT & didactiek biedt inzicht in de niveaus binnen digitale vaardigheden, het onderdeel waar in 2020 de nadruk op heeft gelegen. Door de corona-maatregelen moest er vanuit een volledig klassikale setting, in zeer korte tijd volledig worden overgeschakeld naar onderwijs op afstand en een combinatie tussen beide. Dit stelde de locatieleiding, de docenten en het onderwijsondersteunend personeel voor grote uitdagingen die telkens weer het hoofd werden geboden. Collegialiteit voerde hierbij de boventoon, waarbij de meer digitaal onderlegde collega's de minder ervaren collega's hielpen waar mogelijk. Hierdoor werden de verschillen in niveaus van de ICT-vaardigheden duidelijk, en werd de interesse om meer te leren vergroot. Het verkrijgen van inzicht in de verschillende niveaus van medewerkers vindt plaats op locatie via jaargesprekken. De gewenste verhoudingen in deze niveaus vindt tevens op locatie plaats, van daaruit ontwikkelen zij plannen om ICT-kennis met elkaar te delen en te vergroten.

3.5.4 OOP-traject

Het functiebouwwerk voor het OOP is eind 2020 tot een afronding gekomen. Met het nieuwe functiebouwwerk zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het ondersteunend personeel inzichtelijk gemaakt. Het functiebouwwerk zal in 2021 intern worden gepubliceerd zodat medewerkers zelf een helder beeld krijgen van het eigen groeipad en doorgroeimogelijkheden in het werk. Hoewel de functiebeschrijvingen een groot onderdeel zijn, bestaat het OOP-traject meer dan alleen het functiebouwwerk. Het OOP-traject wordt geleid door een werkgroep die bestaat uit de beleidsadviseur HR, de directeur Centrale Diensten en de voorzitter van het College van Bestuur en OOP'ers vanuit locaties, van wie een aantal tevens lid zijn van de medezeggenschapsraad. Binnen deze werkgroep voert men een open dialoog over de positie van het OOP binnen de scholengemeenschap. Naast het overleg over de voortgang van het functiebouwwerk, wordt aandacht besteed aan scholingsmogelijkheden voor het OOP en het stimuleren van een cultuur waarin OOP-collega's zich gezien en gehoord weten. Begin 2020 is collectieve scholing aan alle OOP'ers aangeboden ten opzichte van de omgang met jongeren. Wegens de uiteenlopende functies binnen het OOP is verder met name aandacht geschonken aan het stimuleren van het overleg tussen leidinggevend en individuele OOP'ers, waarbij de functiebeschrijving het uitgangspunt is.

3.5.5 Strategisch HRM

CSG Liudger investeert in haar personeel op verschillende vlakken van personeelsbeleid. In de voorgaande paragrafen worden de ontwikkelingen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid, professionalisering en OOP beschreven, maar het gehele personeelsbeleid omvat veel meer. Alle documenten, personeelsinstrumenten genaamd, zijn met een doel in het leven geroepen en maken samen het personeelsbeleid. In 2020 is een start gemaakt met de verbinding van deze instrumenten aan het Strategisch Perspectief, zodat in de organisatie helder is waartoe een bepaald document dient. De richting vanuit het Strategisch Perspectief wordt in concrete doelen, beleidsuitspraken, voor het personeelsbeleid beschreven. Deze beleidsuitspraken leiden tot de bedoeling achter een betreffend personeelsinstrument. De beleidsuitspraken zijn ontwikkeld in samenwerking met de leden van het schooloverleg en een klankbordgroep. In deze klankbordgroep 'integraal personeelsbeleid' is een gemêleerde groep medewerkers uit de locaties en functiegroepen vertegenwoordigd. Hieruit volgt een duidelijk personeelshandboek voor medewerkers en leidinggevend van de werving tot en met de uitstroom van een medewerker. In 2021 zullen de bestaande personeelsinstrumenten worden getoetst op actualiteit en geldigheid aan de hand van deze beleidsuitspraken, van waaruit mogelijk aanpassingen voortvloeien en de ontwikkeling van nieuwe instrumenten.

Het afgelopen jaar is de dialoog ontstaan tussen HR en de leden van het Schooloverleg over de personele uitdagingen per locatie en voor CSG Liudger als geheel voor de komende jaren. Op basis van leerlingprognoses en formatieve ontwikkelingen wordt jaarlijks een meerjarenformatieplan opgesteld. In dit formatieplan worden de kwantitatieve personeelscijfers inzichtelijk gemaakt, waaruit duidelijk wordt voor welke formatieve opgaven de scholengemeenschap de komende jaren zal komen te staan. Hierbij valt te denken aan leerlingendaling, bevoegdheden van docenten, pensionering van medewerkers en de flexibele schil. De volgende stap is om deze cijfers te verbinden aan de komende uitdagingen en ontwikkelingen van de scholengemeenschap. Vanuit deze verbinding kan een strategische keuze worden gemaakt welke instrumenten van het integraal personeelsbeleid de komende jaren worden ingezet en/of uitgebreid. Deze combinatie van een integraal personeelsbeleid afgeleid van het Strategisch Perspectief, formatieve ontwikkelingen en personele uitdagingen vormen samen het strategisch HRM-plan van de scholengemeenschap.

3.5.6 Afstand tot de arbeidsmarkt

In het jaarverslag van 2019 is de ambitie benoemd om in 2020 verder aandacht te besteden aan het creëren van banen expliciet voor mensen met een WSW-indicatie en dat we ernaar zouden streven om weer aan de norm te voldoen. Naast een verkennend gesprek met een re-integratiebureau gespecialiseerd in de plaatsing van kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt, is op dit onderwerp geen actie ondernomen. Omdat veel scholen het lastig vinden om te voldoen aan de banenafpraak, is Voion gestart om ze vanaf 2021 bij dit onderwerp te ondersteunen.

3.5.7 Scholing

In 2020 is opnieuw 1,50% van de lumpsum begroot voor professionalisering, wat neerkomt op een bedrag van € 348.000. In voorgaande jaren was telkens sprake van een gereserveerd bedrag wegens lagere uitgaven. Locaties hebben vervolgens een aantal jaren meer uitgegeven aan scholing dan begroot, waardoor deze reservering in 2020 niet meer van toepassing was. Echter waren de scholingsmogelijkheden in 2020 zeer beperkt wegens de corona-maatregelen. Hierdoor is in 2020 een groot bedrag van het scholingsbudget niet uitgegeven. De scholingsbehoefte is echter onverminderd gebleven, waardoor dit budget naar verwachting op een later moment alsnog zal worden besteed. Omdat de beperkende maatregelen begin 2021 nog altijd van kracht zijn, is het aannemelijk dat deze inhaalslag op het gebied van scholing meerdere jaren zal betreffen. In onderstaande tabel staan het scholingsbudget en de uitgaven per locatie weergegeven.

Scholingsbudget	Begroot 2020	Uitgaven 2020
Centrale Diensten	€ 77.000	€ 54.583
Burgum	€ 81.000	€ 11.695
Raai	€ 90.000	€ 51.004
De Ring	€ 12.000	€ 4.193
Splitting	€ 75.000	€ 66.865
Waskemeer	€ 13.000	€ 16.511
Totaal	€ 348.000	€ 204.851

3.5.8 Werkloosheid

Een loopbaancoach van de organisatie Flow@Work heeft in 2020 vier oud-werknemers die een WW- of bovenwettelijke uitkering ontvangen begeleid richting het vinden van een baan. De loopbaancoach onderhoudt periodiek contact met CSG Liudger om de voortgang en mogelijke ondersteuning te bespreken. In 2020 heeft CSG Liudger een bedrag van € 90.000 uitbetaald aan transitievergoedingen voor medewerkers die uit dienst getreden zijn. Wegens nieuwe wetgeving die in 2020 met terugwerkende kracht vanaf 2015 in werking trad, kon het grootste gedeelte van deze kosten en de gemaakte kosten in de voorgaande jaren worden verhaald op het UWV.

3.5.9 Werkkostenregeling

In de afgelopen jaren is de vrije ruimte uit de werkkostenregeling nooit volledig benut. De beschikbare vrije ruimte wordt voornamelijk besteed aan de uitruil van de vakbondscontributie, het fietsplan, bedrijfsfitness, het kerstpakket en andere attenties voor het personeel. Daarnaast is in 2020 aan medewerkers een thuiswerkvergoeding uitbetaald in plaats van een reiskostenvergoeding als gevolg van de lockdown vanwege de corona-pandemie. In tegenstelling tot voorgaande jaren is de volledige vrije ruimte volledig benut omdat de resterende vrije ruimte van ruim € 75.000 als extra uitruil aan de medewerkers uitbetaald is. In 2021 wordt het beleid ten aanzien van de werkkostenregeling geëvalueerd en ingezet voor KWIEK zodat de beschikbare vrije ruimte goed benut wordt en bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

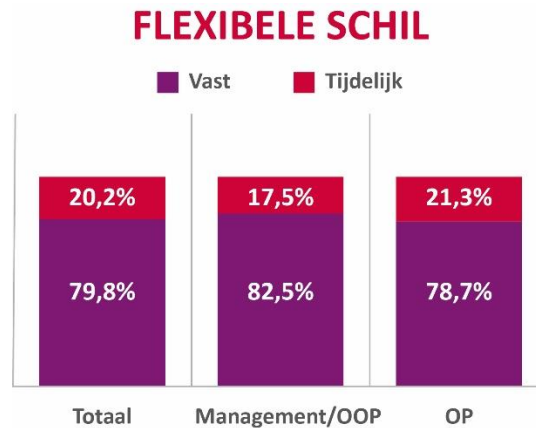
3.5.10 Personeelsdossier

In 2020 is het vullen van het digitale personeelsdossier van alle medewerkers afgerond en is de inrichting van het personeelsdossier en de toegang tot het personeelsdossier afgestemd met de functionaris gegevensbescherming. Eind 2020 is het personeelsdossier opengezet voor alle leidinggevend en in februari 2021 wordt het personeelsdossier beschikbaar gesteld aan de overige medewerkers zodat iedereen toegang heeft tot alle documenten in zijn of haar digitale personeelsdossier. In 2021 worden alle formele gespreksverslagen door de leidinggevend en, na afstemming met hun medewerkers, in het digitale personeelsdossier geplaatst. Eind 2021 zijn alle relevante documenten opgenomen in een beveiligde digitale omgeving en kunnen alle papieren dossiers vernietigd worden.

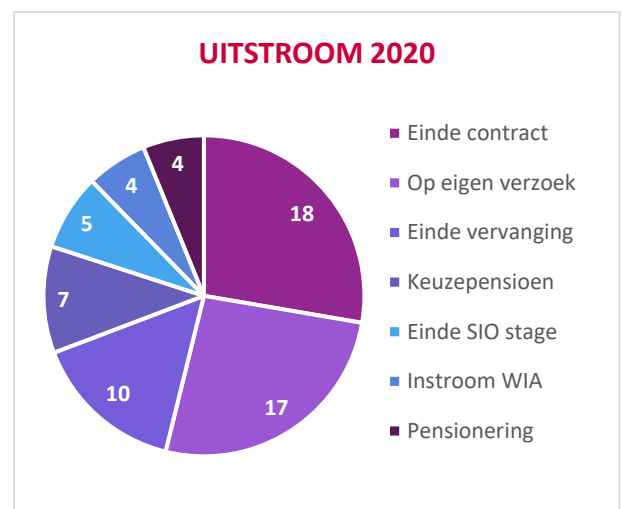
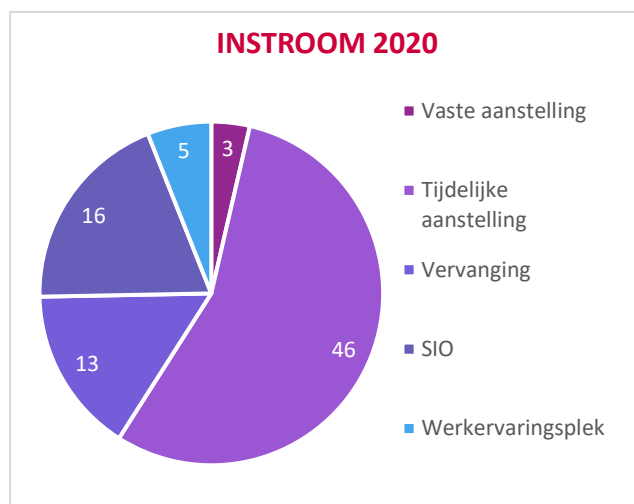
3.5.11 Kerncijfers personeel

Het aantal medewerkers is gestegen van 395 in 2019 naar 413 aan het eind van 2020 en het aantal fte's is gestegen naar 332,60. Deze stijging wordt veroorzaakt door een stijging van zowel het onderwijzend personeel als het onderwijsondersteunend personeel en bijna een verdubbeling van het aantal SIO'ers. In 2020 is de flexibele schil gestegen ten opzichte van 2019 naar 20,2% waarbij de flexibele schil voor het onderwijzend personeel beduidend hoger is dan voor het onderwijsondersteunend personeel. De flexibele schil voor het onderwijsondersteunend personeel is verder gedaald in 2020 van 19,9% naar 17,5%.

Inzet personeel CSG Liudger in fte's		
	2020	2019
OP	225,88	218,45
SIO	15,00	8,00
OOP	68,91	64,60
Management	22,80	22,80
Totaal	332,59	313,85



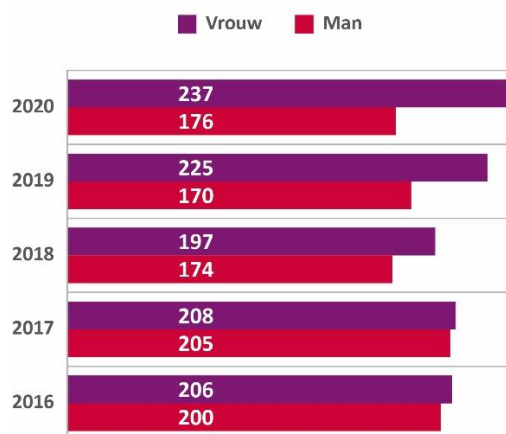
In 2020 zijn 83 medewerkers ingestroomd en 65 medewerkers uitgestroomd. Een steeds groter deel van de medewerkers stroomt uit vanwege pensionering.



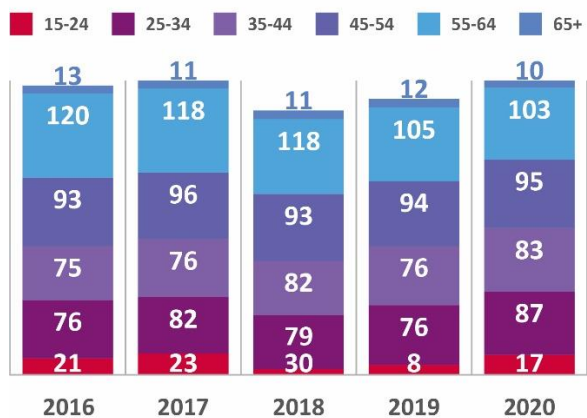
Het aantal vrouwen dat werkzaam is binnen CSG Liudger is nagenoeg gelijk gebleven aan het percentage in 2019. In 2020 was dit 57,4% en in 2019 57%.

Ondanks de uitstroom van personeel als gevolg van ziekte en pensionering is het aantal medewerkers in de hoogste leeftijdscategorieën in absolute zin gelijk gebleven. Daarnaast is in de categorieën tot 45 jaar een stijging te zien waar bij het aantal werknemers in de categorie van 15 tot 24 jaar gestegen is met 70%. Deze stijging wordt veroorzaakt door het aantal SIO'ers.

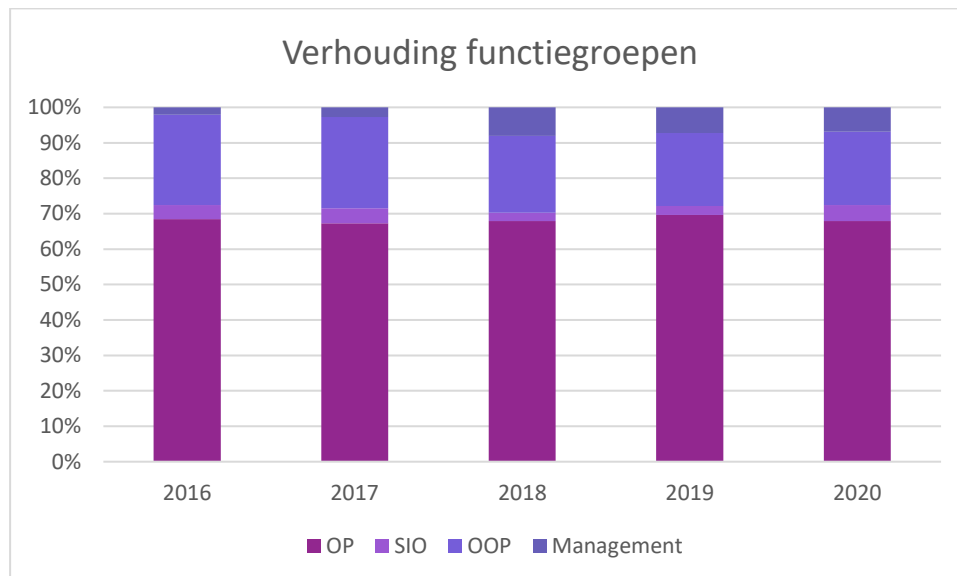
VERHOUDING MAN-VROUW



LEEFTIJDOPBOUW



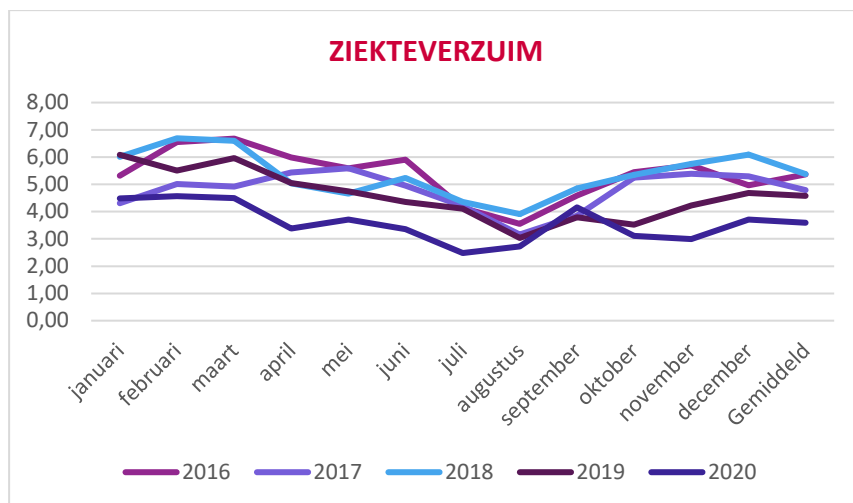
In de verhouding tussen de functiegroepen is in vergelijking met vorig jaar procentueel weinig veranderd, met uitzondering van de categorie SIO. Het aantal SIO'ers is behoorlijk gestegen. Van 8 in 2019 naar 15 aan het eind van 2020 als gevolg van de intensivering van onze contacten met de lerarenopleiding.



In februari 2020 hebben leidinggevendenden scholing gevolgd ten aanzien van ziekteverzuim. Hierbij is kennis opgedaan over de rol en ondersteuning van leidinggevende bij verzuim. 2020 was een uitzonderlijk jaar, en dat geldt zeker voor het ziekteverzuim. In 2020 is het ziekteverzuim verder gedaald ten opzichte van 2019 naar 3,59%. Het lagere verzuimcijfer is te zien bij alle locaties en over alle duurklassen van verzuim. Verzuim korter dan één week heeft relatief weinig invloed op het totale ziektepercentage, maar geeft wel een duidelijke verlaging weer van het totaal aantal ziekmeldingen. Dit lijkt een gevolg te zijn van de maatregelen ten aanzien van de corona-crisis. Medewerkers met verkoudheidsklachten moesten thuisblijven, maar werden niet ziekgemeld omdat ze vanuit huis konden werken. Voorheen was thuiswerken minder georganiseerd, zeker in het primaire proces. Milde klachten waarbij het fysieke lesgeven teveel vergt, hadden mogelijk in het verleden eerder een ziekmelding als gevolg.

De daling van het verzuimpercentage in 2020 is over de gehele onderwijssector zichtbaar (bron: CBS Statline). De benchmarkgegevens in het VO, in kaart gebracht door Voion, worden jaarlijks in het najaar opgeleverd over het jaar daarvoor. In andere jaren vergeleken we daarom onze jaarlijkse verzuimcijfers met de benchmark van een jaar eerder. Door de uitzonderlijke situatie in 2020 zou de benchmark van 2019 echter geen reële vergelijking geven. Om wel enige conclusies te kunnen trekken is de benchmark van 2019 vergeleken met onze verzuimcijfers van 2019. Daar valt uit af te leiden dat ons verzuimpercentage lager ligt dan de benchmark. In de jaren daarvoor steeg het verzuim landelijk, maar liet in 2019 voor het eerst weer een daling zien. Deze daling is ook te zien bij CSG Liudger.

Net als in voorgaande jaren is ook in 2020 het verzuim bij het OOP hoger dan bij het OP: 5,33% ten opzichte van 3,24%. Het aantal OOP'ers binnen de organisatie is aanzienlijk lager, waardoor één verzuimgeval grotere impact heeft op het totale verzuimpercentage dan bij het OP. Binnen de leeftijdsklassen is het verzuim het hoogst bij medewerkers ouder dan 55 jaar. De KWIEK-instrumenten, ten behoeve van duurzame inzetbaarheid, zijn uitgebreid in 2020 naar ondersteuningsmogelijkheden voor oudere leidinggevendenden. Deze en andere instrumenten worden ingezet om het verzuim onder specifieke doelgroepen te verlagen en voorkomen.



Conform de afspraken tussen werkgevers, werknemers en het ministerie van OCW voert CSG Liudger personeelsbeleid dat leerkrachten kansen biedt om carrière te maken voor de klas. Het functiemix-beleid is hier een voorbeeld van (vastgesteld in juni 2018). Jaarlijks organiseert CSG Liudger minimaal twee keer een assessmentdag als hulpmiddel voor de beoordeling van de competenties van docenten op LC- of LD-niveau. De behoeften onder de medewerkers worden jaarlijks geïnventariseerd, en waar nodig wordt het aantal assessmentdagen uitgebreid. Dit is een aantal jaren, ook in 2020, het geval geweest. Wanneer de competenties positief zijn waargenomen tijdens het assessment en de overige eisen op LC- of LD-niveau zijn aangetoond, wordt de kandidaat voorgedragen door hun leidinggevende. Deze voordracht is het resultaat van de gesprekkencyclus tussen medewerker en leidinggevende. De gespreksverslagen vormen samen met andere documenten een portfolio waarmee de docent zijn of haar bevordering kan onderbouwen. Door dit beleid worden loopbaankansen van docenten gestimuleerd en wordt tegelijkertijd gestreefd naar een mix van LB-, LC- en LD-functies die zoveel mogelijk aansluiten bij de landelijke afspraken.

Ondanks het gegeven dat het afgelopen schooljaar wederom een aantal docenten benoemd is in een LC- of LD-functie is het aandeel LB-functies gestegen. 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 doelstelling. De reden voor een hoger aandeel van LB-functies is gegeven in de hogere uitstroom van LC- en LD functies als gevolg van onder meer pensionering en herbezetting in LB-functies. De functiemix heeft daardoor al meerdere jaren bij de voordracht geen belemmering gevormd tot een benoeming.

Salarisschaal 2020	In % 2020	In fte	Doelstelling in %	Doelstelling in fte	Benodigde fte's
LB	57,11 %	129,00	46,90%	105,94	-23,06
LC	23,91 %	54,00	32,20%	72,74	18,74
LD	18,99 %	42,89	20,90%	47,21	4,32

3.6. Faciliteiten

3.6.1 Huisvesting

Locaties en de facilitaire dienst werken continu aan het verbeteren van de gebouwen, zowel op het gebied van (meerjaren) onderhoud als op het gebied van uitstraling, duurzaamheid en circulariteit. Er zijn in alle locaties diverse onderhoudswerkzaamheden en verbouwingen uitgevoerd en met name het schilderwerk binnen heeft hierbij voorrang gekregen. Door de coronamaatregelen hebben we momenteel in de gebouwen meer ruimte om deze werkzaamheden goed in te plannen. Daarnaast zijn door de facilitaire dienst ook extra schoonmaakwerkzaamheden uitgevoerd waar men nauwelijks aan toe komt als de school volledig in gebruik is. Hierdoor krijgen de scholen weer een frisse uitstraling en een prettige aanblik voor de leerlingen en de medewerkers.

COVID-19 en ventilatie

In verband met het COVID-19-virus is in augustus 2020 een uitvraag gedaan naar scholen over de ventilatie per gebouw. Op alle locaties zijn de CO₂-waarden gemeten binnen de gestelde norm van 1200 ppm, hiermee voldoen we aan de gestelde regels. We hebben dit laten meten door onze installateurs met een datalogger die meerdere dagen in verschillende ruimten van de locaties heeft gestaan. De ruimten zijn door ons aangewezen op basis van bezetting en inschatting dat deze ruimte de minst goede ventilatie zou hebben (bijvoorbeeld een inpandige ruimte of een lokaal met weinig openslaande ramen). Deze metingen zijn gedurende een dag bijgehouden. We hebben momenteel nog niet de mogelijkheid om deze metingen constant uit te voeren in alle lokalen. Vandaar dat voor iedere locatie een handmeter aangeschaft wordt waarmee de gebouwbeheerder bij klachten de ppm-waarde kan meten. Het is belangrijk om te weten dat het meten van deze CO₂-waarden, en ook temperatuur- en luchtvochtigheidswaarden, steeds belangrijker worden binnen scholen. Dit is los van de coronamaatregelen ook een welkome aanvulling in het gebouw, omdat bij de juiste waarden de prestatie van leerlingen en medewerkers verhogen. Daarom zitten we momenteel in een offertetraject om te onderzoeken of we meer sensoren in onze gebouwen kunnen plaatsen om deze data te meten.

Bij locatie Waskemeer hebben we deze zomer de keuze gemaakt voor een nieuw ventilatiesysteem. Dit is achteraf een perfect moment geweest om dit besluit te nemen. Door de nieuwe luchtbehandelingskast en kanalen zien we dat de CO₂-waarden in Waskemeer constant onder de 1000ppm blijven (waar de norm 1200ppm is).

Los van de feitelijke metingen die gedaan zijn in de lokalen zijn de huidige installaties in juni allemaal vervroegd onderhouden waarbij de filters van de luchtbehandelingskasten zijn vervangen. Dit onderhoud wordt overigens jaarlijks uitgevoerd op basis van onze contracten. Daarnaast hebben we het tijdschema van diverse instellingen aangepast volgens de richtlijnen van het RIVM. Zo hebben we de ventilatie per gebouw eerder laten starten (5.30u) en later laten eindigen (19.00u) voor meer ventilatie. De afzuigingsinstallaties, met name in toiletten, zijn op 24 uur gezet.

3.6.2 ICT

Het jaar 2020 begon voor ICT als elk ander jaar. Locatiebezoeken werden uitgevoerd en alles ging zoals het altijd ging. Maar in maart van dat jaar veranderde de hele wereld door de komst van corona. Dit heeft een enorme impact gehad op het werken en lesgeven met ondersteuning van ICT-middelen. Opeens moesten docenten op afstand lesgeven en ontstond behoefte aan hybride lesgeven en vergaderen op afstand. Alles wat als stip op de horizon stond moest in deze tijd versneld doorgevoerd worden. Zo werkt CSG Liudger met office365 en werden de docenten en eigenlijk alle medewerkers min of meer gedwongen met deze pakketten te werken. Het gevolg was dat in zeer korte tijd veel geëxperimenteerd en geleerd is. Hierdoor moest ICT veel ondersteuning bieden aan docenten bij het organiseren van lessen op afstand, maar ook om leerlingen die niet in het bezit waren van een device hier toch in te voorzien.

Daarnaast zijn andere projecten en werkzaamheden zo goed en kwaad mogelijk doorgegaan en is in juni het ICT-beleid afgerond en goedgekeurd door de schoolleiding en de MZR wat als een mooie roadmap dient voor de komende vier jaar.

Overige trajecten/projecten:

- Locatie Splitting regelde elk jaar zelf de distributie van de iPads naar de eerstejaars leerlingen. In overleg met ICT is besloten dat de leerlingen de iPad, net als de laptop, via de website kunnen bestellen en thuis kunnen laten afleveren.
- Na de oriëntatieperiode naar het juiste roosterpakket voor CSG Liudger is een start gemaakt met de voorbereiding voor de implementatie van een nieuw roosterpakket Xedule.
- Ook het aanbestedingstraject van de multifunctionals is afgerond en voor de zomervakantie zijn op alle locaties nieuwe multifunctionals neergezet en geïnstalleerd.
- Er is besloten om het digitale aanmelden van leerlingen in SOMtoday te verplaatsten naar april 2021 zodat het probleem met het accepteren van de digitale handtekening is opgelost. Uiteindelijk drukt de corona toch een grote stempel op de capaciteit en de werkzaamheden van ICT.
- Na de herfstvakantie heeft ICT wederom voorbereidingen getroffen om leerlingen die niet de mogelijkheid hebben een device aan te schaffen te kunnen voorzien van een device in geval van een lockdown.
- Na de herfstvakantie is Multi-Factor-Authenticatie (MFA) ingesteld voor het inloggen in de CSG Liudger-omgeving (domein) met daaraan gekoppeld, REAT en SOMtoday via Single-Sign-On (SSO), waardoor de omgeving een stuk veiliger is gemaakt en voldoet aan de AVG-regelgeving. Doel is na REAT en SOMtoday steeds meer applicaties op deze manier aan elkaar te koppelen.
- Samen met de locaties en de beleidsmedewerker Onderwijs & ICT is een inventarislijst opgesteld met daarin aangegeven welke middelen noodzakelijk zijn in een technieklokaal. Hiervoor is geld beschikbaar gesteld vanuit Sterk Techniekonderwijs (STO). Om hier gebruik van te maken was het noodzakelijk om dit in 2020 te besteden, wat op de valreep net voor de kerstvakantie gebeurd is.

3.7. Klachten

Ondanks alle preventieve maatregelen gaat CSG Liudger ook wel eens iets mis. De organisatie kent daarom een klachtenregeling. Daarin staat beschreven welke stappen ontevreden leerlingen en ouders/verzorgers kunnen volgen om een klacht in te dienen. De hoofdregel bij deze regeling luidt: 'Ga eerst praten en dien pas een klacht in als u het met een gesprek niet kunt oplossen'. In eerste instantie worden klachten besproken met de locatieleiding. Indien nodig kan de aanklager in beroep gaan bij het College van Bestuur. Dit jaar heeft het College van Bestuur één klacht behandeld. Het betrof de volgende situatie.

Aantal personen	Klacht	Uitslag
1	Ouders van een examen leerling hebben een klacht ingediend omtrent een herbeoordeling van een schoolexamenopdracht van het vak CKV.	De klacht is door het CvB gegrond verklaard. De leerling heeft een herstelopdracht gekregen.

4. Verslag Raad van Toezicht



4.1 Toezichthouden in coronatijd

Het was voor iedereen in en rond de scholengemeenschap een vreemd en bijzonder jaar. Ook voor de Raad van Toezicht van CSG Liudger. Alle reguliere vergaderingen hebben dit jaar plaatsgevonden, hoewel de meesten zijn gehouden in Microsoft Teams. Twee vergaderingen, begin maart en vlak voor de zomervakantie, werden fysiek georganiseerd omdat toen sprake was van enige versoepeling van de coronamaatregelen. De extra activiteiten die de Raad van Toezicht doorgaans doet, zijn uitgesteld met het oog op corona. Te denken valt daarbij aan de locatiebezoeken en de Liudgertop. Deze activiteiten werden eerst uitgesteld en uiteindelijk, toen de pandemie aanhield, werden ze geannuleerd.

Dit jaar kenmerkte zich ook door het aftreden van een lid van de Raad van Toezicht (de heer P. Fortuin). Zijn termijn van twee keer vier jaar zat erop. Een ander lid (de heer C. Van Buiten) is gevraagd, vanwege zijn financiële kennis van de organisatie nog een jaar aan te blijven. In de vacature, ontstaan door het vertrek van de heer S. Veltman (portefeuille financiën en auditcommissie), is voorzien door het aantreden van mevrouw K. Offringa per 1-1-2021. Zij is binnen de raad gekomen vanwege haar financiële achtergrond en kennis. De heer Veltman vertrok na de zomervakantie omdat hij een baan heeft gevonden als locatiedirecteur bij het Dockinga College. Bij de vervulling van de vacatures is ervoor gekozen om met één lid minder door te gaan, met het oog op de fusieplannen.

Voor nieuwe leden is dit jaar een inwerkprogramma gemaakt. Dit is vanwege corona helaas uitsluitend digitaal ingevuld.

Het voorzitterschap is aan het eind van het jaar overgegaan van de heer C. van Buiten op mevrouw J. A. Hartholt.

In alle vergaderingen van de Raad van Toezicht is het gegaan over de mogelijke samenwerking met Lauwers College, Dockinga College, de Praktijkschool Dokkum en de Inspecteur Boelensschool. Aan het einde van het jaar uitmondend in de goedkeuring op de intentieverklaring om te komen tot een bestuurlijke fusie.

4.2 Samenstelling in 2020

De Raad bestaat uit de volgende leden:

De heer C.J. van Buiten - voorzitter Raad van Toezicht	(27-2-1970)	(lid remuneratiecommissie)
Mevrouw J.A. Hartholt	(25-06-1975)	(lid auditcommissie)
De heer P.S. Fortuin	(19-12-1958)	(lid remuneratiecommissie)
De heer D.J. van der Zee	(08-04-1968)	(lid commissie identiteit)
Mevrouw C.P. de Graaff	(15-12-1955)	(lid commissie identiteit)
		(lid remuneratiecommissie)
De heer S. Veltman (tot 01-12)	(18-10-1962)	(lid auditcommissie)

Bij de keuze van leden van de Raad van Toezicht wordt gestreefd naar een vertegenwoordiging van zoveel mogelijk relevante achtergronden. In 2020 hebben de leden kennis van onderwijs, financiën, HRM en opleiden, 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:				
		2020	2021	2022	2023	2024
C.J. van Buiten	2013					
P.S. Fortuin	2013					
D.J. van der Zee	2014					
J.A. Hartholt	2018					
C.P. de Graaff	2020					
S. Veltman	2020	*				

	1 ^e termijn
	2 ^e termijn
	Vervroegd aftreden

*per 01-12

4.3 Commissies

Identiteitscommissie

De identiteitscommissie van de Raad van Toezicht heeft dit jaar tweemaal vergaderd met de beleidsgroep identiteit, waarbij locatiedirecteur van de Raai, mevrouw I. Everts, als adviseur/portefeuillehouder aansloot. Daarnaast heeft de identiteitscommissie van de Raad van Toezicht dit jaar eenmaal vergaderd met de bestuurder en mevrouw I. Everts. De volgende onderwerpen zijn aan de orde geweest: het jaarplan, verhalen uit de joods-christelijke traditie vertellen rond feestdagen, samenwerking met andere scholen met betrekking tot identiteit, aannamebeleid, verkenning en vormgeving van de eigen rol.

Daarnaast doet de bestuurder in de kwartaalrapportages voor de Raad van Toezicht verslag van de diverse activiteiten die op het terrein van identiteit worden georganiseerd.

De identiteitscommissie van de Raad van Toezicht heeft gemerkt dat ze, door twee keer per jaar in gesprek te zijn met de beleidsgroep identiteit van de scholengemeenschap, een goede indruk krijgt van de diverse activiteiten die op het gebied van de christelijke identiteit worden georganiseerd. De identiteitscommissie wil de komende jaren graag volledig diepte kunnen geven aan de opdracht van de Raad van Toezicht om de christelijke grondslag van CSG Liudger te bewaken. De identiteitscommissie van de Raad van Toezicht heeft goed in beeld hoe CSG Liudger in activiteiten herkenbaar wil zijn als christelijke school. Graag wil de commissie meer inzicht in de resultaten op dit gebied, bijvoorbeeld als het gaat om leiderschap, personeelsbeleid en externe samenwerking.

De identiteitscommissie van de Raad van Toezicht zal met ingang van 2021 eenmaal per jaar in gesprek gaan met de identiteitscommissie van CSG Liudger over keuzes en realisatie van het jaarplan identiteit. Daarnaast zal de commissie jaarlijks een gesprek hebben met de bestuurder en portefeuillehouder identiteit over de ontwikkeling en realisatie van het schoolbeleid met betrekking tot identiteit. Dat gesprek zal als opmaat dienen voor een jaarlijks gesprek over identiteit in de Raad van Toezicht. In februari zal de ontwikkeling, voortgang en dilemma's ten aanzien van identiteitsbeleid in de Raad van Toezicht worden geagendeerd. Dit zal besproken worden in aanwezigheid van bestuurder en portefeuillehouder.

Auditcommissie

De auditcommissie overlegt met het College van Bestuur en de controller over de financiële stukken en de viermaandelijke rapportages (trimesterrapportages) die op de vergadering van de Raad van Toezicht worden behandeld. Voordat deze stukken in de vergadering van de Raad van Toezicht worden behandeld, wordt schriftelijk advies gegeven over financiële rapportages, de managementletter van de accountant, de risico-inventarisatie en het risicomanagement, de jaarrekening 2019 en het accountantsverslag, de begroting 2021 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 2019 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. Op basis van het meerjarenformatieplan en de leerlingprognoses van Verus is de financiële meerjarenbegroting opgesteld. Op 17 juni 2020 kon de Raad van Toezicht, na een positief advies van de auditcommissie, goedkeuring geven aan het (financieel) jaarverslag.

De auditcommissie heeft vastgesteld dat de treasuryfunctie heeft plaatsgevonden binnen de richtlijnen van de regeling beleggen en belenen en het vastgestelde treasurystatuut.

De auditcommissie was tevreden over het verloop van de interimcontrole door HZG Accountants & Adviseurs. De conceptbegroting 2021 is begin december met de auditcommissie besproken en aan de Raad van Toezicht met een positief advies gepresenteerd.

Bijzondere aandacht heeft de in september geconstateerde overschrijding van de formatie gehad. In overleg met de auditcommissie heeft de bestuurder in samenwerking met de interim-controller een plan van aanpak opgesteld, dat aan de Raad van Toezicht is voorgelegd en is goedgekeurd.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2020 tweemaal een functioneringsgesprek met de bestuurder gehouden. Er wordt gewerkt in een cyclus van 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 ziet erop toe dat de bezoldiging van de bestuurder binnen de normen van de WNT-2 blijft. Evenals voorgaande jaren, bleek dit het geval.

In het tweede gesprek in december is ook extra aandacht geschonken aan de ontwikkelingen rondom het coronavirus binnen de scholengemeenschap. De remuneratiecommissie heeft haar waardering uitgesproken voor het leiderschap van de bestuurder in deze crisis en de wijze waarop hij leiding heeft gegeven onder moeilijke omstandigheden. Tevens is er waardering voor de wijze waarop de Raad van Toezicht is geïnformeerd. Er zijn afspraken gemaakt over een voorstel aan de Raad van Toezicht over de bezoldiging van de bestuurder.

De bestuurder is gevraagd om met de remuneratiecommissie mee te denken over de uitwerking van een aantal onderwerpen uit de zelfevaluatie die door de Raad van Toezicht is gehouden. Kern is dat de Raad zich verder wil professionaliseren. Er wordt een extra bijeenkomst georganiseerd om met elkaar te spreken over de inhoud en uitwerking van de onderwerpen in het nieuwe jaar 2021.

Vanwege de nieuwe rol als voorzitter van mevrouw Hartholt in het jaar 2021, zal mevrouw De Graaff de rol van voorzitter van de remuneratiecommissie gaan vervullen per 1 januari 2021. Mevrouw De Graaf werd in december 2020 lid van de remuneratiecommissie, bij het vertrek van de heer Veltman.

4.4 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 en organisatie en financiën. De rapportages zijn door de Raad van Toezicht besproken en goedgekeurd na een toelichting door het College van Bestuur. Normaal gesproken vinden er jaarlijks twee locatiebezoeken plaats. Ook wordt er tweemaal per jaar met de medezeggenschapsraad

gesproken. Via de commissies van de Raad van Toezicht, stelt men zich op de hoogte van de activiteiten in de aandachtsgebieden.

4.5 Behandelde onderwerpen in 2020

Coronavirus

Veel aandacht van de Raad van Toezicht is uitgegaan naar de situatie van CSG Liudger in de coronacrisis. De sluiting van de scholen in maart, de opening van de scholen in juni 2020, de heropening in september en vervolgens de hernieuwde sluiting zijn telkens besproken met de Raad van Toezicht. De lijn van het bestuur om de richtlijnen van de overheid en het RIVM te volgen in het beleid werd door de Raad begrepen en gesteund. Gedurende de gehele crisis is veel belangstelling getoond door de Raad van Toezicht voor de dagelijkse gang van zaken op de scholen. Vooral veel bewondering was er voor de inzet en flexibiliteit van het personeel. Op 7 april heeft de Raad van Toezicht zijn waardering geuit voor het personeel door hen een persoonlijke boodschap te sturen. Zorg voor leerlingen en personeel, de schoolexamens, de sluiting en heropening van de scholen, thuiswerken, afstandsonderwijs en hybride onderwijs, zorg voor de kwetsbare leerlingen, de examens en overgang van leerlingen, ventilatie van gebouwen, zijn onderwerpen die de revue hebben gepasseerd.

Het geplande locatiebezoek van de Raad van Toezicht aan locatie Raai in mei is vanwege de coronamaatregelen in eerste instantie uitgesteld naar oktober en daarna verplaatst naar begin 2021. Ook de jaarlijkse Liudgertop, met dit jaar als thema 'Curriculum.nu', kon vanwege coronamaatregelen niet doorgaan.

Medezeggenschapsraad

In 2020 is eenmaal met de medezeggenschapsraad gesproken. Daarnaast is ook tweemaal in kleinere samenstelling gesproken en dat werd van beide kanten als nuttig en prettig ervaren. Tijdens deze gesprekken is vooral de beoogde bestuurlijke fusie met Lauwers College, Dockinga College, Praktijkschool Dokkum en de Inspecteur Boelensschool onderwerp van gesprek geweest. De vaste aanspreekpunten van de medezeggenschapsraad vanuit de Raad van Toezicht waren in 2020 mevrouw C.P. de Graaff en de heer D.J. van der Zee.

Addendum Strategisch Perspectief

Omdat het huidige Strategisch Perspectief in 2020 afliep, is door het bestuur een addendum op dat document gemaakt. Dat is gedaan omdat de verwachting was dat de bestuurlijke fusie in 2021 kon plaatsvinden. Ook had het Strategisch Perspectief 2016 - 2020 nog voldoende actualiteitswaarde om het beleid dat daarin was geformuleerd door te zetten. Het addendum is door de Raad van Toezicht besproken en op 22 april 2020 goedgekeurd.

Bestuurlijke samenwerking Lauwers College, Dockinga College, PRO Dokkum en de Inspecteur Boelensschool

Omdat bij de toezichthouders en de medezeggenschapsraden in maart 2020 nog te veel onbeantwoorde vragen bleken te leven over de samenwerking tussen Lauwers College, Dockinga College, PRO Dokkum, de Inspecteur Boelensschool en CSG Liudger, is door de bestuurders besloten een tussenstap te maken. Hierin zijn in twee begeleidingscommissies (één van de medezeggenschap en één van het intern toezicht) de vragen en opmerkingen over de inhoud en het proces behandeld. Dit werd begeleid door Leeuwendaal. De bespreking van deze vragen en onderwerpen leverde een verslag op dat in het najaar is besproken in de Raad van Toezicht. Pas hierna werd de intentieverklaring aan de Raad voorgelegd. Deze werd aan het eind van het jaar unaniem goedgekeurd. De eerdergenoemde datum voor de mogelijk bestuurlijke fusie van 1 januari 2021 is niet gehaald. Een nieuwe datum lijkt 1 januari 2022 te worden, maar een later tijdstip behoort ook tot de mogelijkheden. Zorgvuldigheid gaat voor snelheid.

Samenwerking praktijkonderwijs De Ring en De Venen

Naast de hierboven geschetste ontwikkeling is de samenwerking tussen De Ring en De Venen (OSG Singelland) een ander belangrijk onderwerp. Nadat de intentieovereenkomst voor de samenwerking van deze praktijkscholen in Drachten op 6 januari 2020 werd getekend, is verder gewerkt aan de gekozen ontwikkeling. In het najaar van 2020 bleek voor het slagen van het proces nog een kaderdocument nodig, om op een aantal vragen duidelijkheid te verschaffen. Eind november 2020 was dit document gereed en werd het ter kennisgeving aan de Raad van Toezicht aangeboden. Naast dit kaderdocument is een onderwijsontwikkeldocument gemaakt, wat de basis vormt voor de Samen Onderwijs Maken-groep (SOM-

groep). De verwachting is dat er in augustus 2022 een onderwijsvoorziening (EOV) van Praktijkonderwijs in Drachten staat.

Onderzoek onderwijsinspectie

Vanwege de coronamaatregelen heeft de onderwijsinspectie, in plaats van een uitgebreid standaard onderzoek (4 JO), op 6 oktober 2020 een compact onderzoek uitgevoerd bij CSG Liudger. Hierbij lag de focus op hoe het bestuur zich verhoudt tot de kwaliteit van het onderwijs en het zicht van bestuur en directeurs op het onderwijs. Het rapport van de Onderwijsinspectie is positief en bevestigt een basisarrangement voor CSG Liudger. In het schooljaar 2021-2022 of 2022-2023 zal de Onderwijsinspectie alsnog het standaard vierjaarlijks onderzoek uitvoeren.

Negatief exploitatieresultaat

Bij de tweede trimesterrapportage valt het exploitatieresultaat fors negatiever uit dan verwacht. Oorzaak hiervan is met name de overschrijding van de personele lasten door een te hoge inzet van personeel in relatie tot de bekostiging. Het komt voor de gehele scholengemeenschap neer op ongeveer 16,5 fte. Het College van Bestuur neemt maatregelen naar aanleiding van deze ontwikkelingen. In overleg met de Raad van Toezicht, wordt besloten om niet in de loop van dit schooljaar al in te grijpen. De ontstane overschrijding van de personele begroting wordt opgelost in het schooljaar 2021-2022. De overschrijding is op te lossen zonder gedwongen ontslagen, omdat CSG Liudger een flexibele schil heeft van circa 70 fte (21% van de totale formatie). Daarnaast heeft het College van Bestuur meteen besloten tot een vacaturestop en het vooruitschuiven van enkele projecten ten behoeve van beheer en de huisvesting van CSG Liudger. Dit schooljaar zal extra scherp gestuurd worden op de uitgaven, terwijl tegelijkertijd de kwaliteit van het onderwijs niet onder druk wordt gezet. De Raad van Toezicht keurt de gekozen strategie goed, na een aantal gesprekken hierover.

Formaliteiten

Enkele vermeldenswaardige formaliteiten waar de Raad van Toezicht zich mee bezig heeft gehouden, zijn:

- de integriteitscode. Met een kleine aanvulling, namelijk waar eventuele misstanden gemeld kunnen worden, keurt de Raad van Toezicht de herziene Integriteitscode goed. Vervolgens stelt het College van Bestuur de Integriteitscode vast.
- het reglement van de Raad van Toezicht. Het reglement Raad van Toezicht wordt ook vastgesteld. Na 01-07-2021 komt het reglement weer op de agenda. Dan zal een controle plaatsvinden op de vraag of het reglement voldoet aan de wet bestuur en toezicht rechtspersonen. Deze zal op 01-07-2021 van kracht worden.
- het reglement van het College van Bestuur. Het reglement voor het College van Bestuur wordt met enkele aanpassingen en actualisering door de Raad van Toezicht goedgekeurd en door het College van Bestuur vastgesteld.

Deze documenten worden cyclisch in de Raad aan de orde gesteld en zo nodig gewijzigd, geactualiseerd en aangevuld.

Terugkerende onderwerpen

Enkele gebruikelijke onderwerpen die de Raad van Toezicht in 2020 heeft behandeld zijn:

- de jaarrekening van 2019
- de begroting 2021
- de risico-inventarisatie
- de beloning van de bestuurder conform de WNT2
- de treasury,
- onderwijs en ICT
- de opbrengsten en resultaten van het schooljaar 2019-2020
- het arbo-jaarverslag

4.6 Evaluatie eigen functioneren Raad van Toezicht

Jaarlijks vindt een zelfevaluatie plaats door de leden van de Raad van Toezicht. Het ene jaar met, het andere zonder, de bestuurder. Dit is in lijn met de Code Goed Onderwijsbestuur VO, hoofdstuk 4.2 artikel 28. Hierin staat de volgende opdracht:

‘Het interne toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren, legt de conclusies en afspraken schriftelijk vast en doet hierover verslag in het jaarverslag. Het bestuur wordt om input gevraagd. De conclusies van de zelfevaluatie van het interne toezicht worden nabesproken met het bestuur, en minimaal eens in de drie jaar vindt de zelfevaluatie plaats onder begeleiding van een externe moderator/voorzitter.’

Dit jaar besloot de Raad van Toezicht om zich te laten begeleiden bij de uitvoering van de zelfevaluatie. Omdat de bestuurder niet in persoon aanwezig was bij de evaluatie, besloot de Raad hem erbij te betrekken door een voorgesprek te hebben met de extern begeleider, mevrouw M. Roefs van Het Centrum voor Commissarissen en Toezichthouders.

De zelfevaluatie is in verband met corona uitgesteld van april naar september en vond plaats op 23 september. De voorbereiding is gedaan door mevrouw C.P. de Graaff en de heer C. van Buiten.

Het hoofdthema voor 2020 was de verdere professionalisering van de Raad van Toezicht. Stil is gestaan bij ieders visie op zijn/haar rol als toezichthouder. Aan de hand van een aantal thema's werd teruggeblikt met elkaar en zijn vervolgstappen besproken. De volgende thema's zijn behandeld:

Rol als sparringspartner

De rol als sparringpartner voor de bestuurder is besproken. Wie neemt welke rol en hoe is de onderlinge afstemming? In 2014 is in samenspraak met de bestuurder besloten om het veld te gaan verkennen op mogelijke samenwerkingen met vo, po en mbo en in gesprek te gaan met christelijke innovatieve organisaties. Dit onder meer in het licht van leerlingenkrimp. Het is een dynamisch proces waarbij de bestuurder de RvT goed informeert over wat hij onderneemt. Een fusie met Lauwers College en Dockinga College, PRO Dokkum en de Inspecteur Boelensschool komt steeds dichterbij. Onderkend wordt dat de Raad van Toezicht in feite niet de initiatiefnemer zou moeten zijn voor deze fusie, maar veel meer sparend en besluitvormend betrokken. En dat het uitgangspunt en het doel van de fusie moeten worden bewaakt en onder welke randvoorwaarden deze moet worden vormgegeven. Daar wordt door deze Raad van Toezicht kritisch op gelet. Er is een (tijdelijke) fusiecommissie (mevrouw J.A. Hartholt, de heer D.J. van der Zee en de heer P. Fortuin).

Identiteit in fusietraject

Naast het bespreken van fusieontwikkelingen in de reguliere vergaderingen, zijn er ook themabijeenkomsten geweest, bijvoorbeeld over identiteit. Bij een voorgenomen fusie blijft de christelijke denominatie leidend (naast het bieden van interessant en vernieuwend onderwijs). Locatiedirecteur mevrouw I. Everts is portefeuillehouder identiteit in de directie en vanuit die hoedanigheid aanwezig bij de vergaderingen van de identiteitscommissie. Deze commissie bestaat uit een aantal personeelsleden uit de organisatie. Daarnaast is er een raadscommissie identiteit (aanbevolen wordt om het zo te noemen om begripsverwarring te voorkomen), bestaande uit mevrouw C.P. de Graaff en de heer D.J. van der Zee, die naar aanleiding van hun overleg met de identiteitscommissie met de bestuurder en mevrouw I. Everts hebben gesproken over de bestuurlijke en toezichthoudende rol en opdrachtformulering met betrekking tot identiteit. De Raad van Toezicht heeft besloten om in de vergadering van oktober 2021 nieuwe afspraken te maken over agendering en bespreking van identiteit in en door de Raad van Toezicht.

Commissies

Er zijn naast de identiteitscommissie en de (tijdelijke) fusiecommissie nog twee commissies: de remuneratiecommissie en de auditcommissie. Er wordt belang gehecht aan duidelijkheid over de taken in de commissies. Die staan nergens op papier. Er wordt een opdracht verstrekt om in samenspraak met de commissies te komen tot korte documenten die de hoofdtaken van de commissie beschrijven.

Ondersteuning

De ondersteuning wordt nu geboden door mevrouw S. Teitsma (directiesecretariaat) en de bestuurder. De planning van vergaderingen en de notulering gaan op zich prima, maar vanwege de wens om verder te

professionaliseren als Raad van Toezicht en de taken goed in de commissies te vervullen, wil deze Raad graag een bestuurssecretaris tot haar beschikking hebben, het liefst per 1 januari 2021. Door twee leden van de Raad van Toezicht is een korte notitie geschreven om de bestuurder in de gedachtenvorming mee te nemen en te bezien of er wellicht iemand vanuit CSG Liudger kan worden vrijgemaakt om deze rol voor een aantal uren te gaan vervullen.

Werkgeversrol

Nadrukkelijk is gesproken over de werkgeversrol van de Raad van Toezicht. Er is een cyclus van twee jaar met per jaar twee doelstellinggesprekken, uitgevoerd door de remuneratiecommissie. Dit loopt naar behoren, dit wordt ook als zodanig ervaren door de bestuurder. Er wordt input door de remuneratiecommissie bij de Raad van Toezicht opgehaald, voordat met de bestuurder wordt gesproken. Vervolgens worden de bevindingen van het doelstellinggesprek op hoofdlijnen gedeeld met de Raad van Toezicht. Gelet op de gezamenlijke werkgeversverantwoordelijkheid als Raad, wordt het qua governance raadzaam geacht om het gehele verslag te delen. Daartoe werd een voorstel gedaan aan de bestuurder, die daarmee instemde. Nogmaals wordt geconstateerd dat de bezoldiging van de bestuurder past binnen de WNT. De remuneratiecommissie neemt het initiatief om met de bestuurder te spreken over waardering en bezoldiging.

Opvolging en topstructuur

De Raad van Toezicht gaat over de opvolging en de topstructuur (een- of meerhoofdig bestuur). De komende jaren zal het vertrek van de bestuurder steeds dichterbij komen. De Raad van Toezicht neemt geruime tijd voor het aftreden van de bestuurder het initiatief tot het maken van afspraken over het jaar van aftreden, de opvolging en de topstructuur. De bestuurder is hierin niet leidend. In de gesprekken wordt ook stil gestaan bij de samenstelling van het bestuur na een eventuele fusie.

Vertrek leden Raad van Toezicht

Ook is stilgestaan bij het vertrek van twee leden van de Raad van Toezicht. Gewenst is een vervanging door iemand met een financieel profiel, uit de regio, met bestuurlijke kwaliteiten en gevoel voor verhoudingen (tactisch, strategisch, sensitief).

Professionalisering

Aandacht werd geschonken aan de professionalisering van de Raad van Toezicht. Permanente educatie/ontwikkeling van de leden is een uitdrukkelijke wens en een voornemen.

Scholing

Eenmaal per jaar zal worden geïnventariseerd wat de individuele scholingsbehoefte is en of er behoefte is aan teamontwikkeling. Met de bestuurder is afgestemd wat het scholingsbudget per jaar is. De Raadsleden zijn lid van de VTOI. Wat is de toegevoegde waarde hiervan? De Raad van Toezicht zet dit onderwerp op de agenda om met elkaar te verkennen of het zinvol is hiervan lid te blijven.

Inwerkprogramma

De leden van de Raad van Toezicht willen graag een uitgebreider inwerkprogramma voor nieuwe leden.

Aftreden en herbenoeming

Er is een actueel rooster van aftreden en herbenoeming. De herbenoeming van de leden zou wat de Raad van Toezicht betreft geen automatisme moeten zijn. De Raad gaat om die reden bij elke herbenoeming na of het desbetreffende lid nog past in het profiel, gelet op de ontwikkelingen van de organisatie en iemands toegevoegde waarde. De voorzitter van de Raad neemt het initiatief om enkele maanden voor de herbenoeming de andere leden te vragen of dit gewenst is.

Informatievoorziening en visie op toezicht

Andere onderwerpen die in de evaluatie nog aan de orde zijn geweest zijn de informatievoorziening en een nadrukkelijke visie op toezicht. Er is een toezichtskader, maar de Raad vraagt zich af waar ze voor 'gaat en staat'? Dit zou in een visiedocument kunnen worden vastgelegd. In het voorjaar van 2021 wil de Raad van Toezicht een bijeenkomst organiseren, gericht op enerzijds teamontwikkeling en anderzijds ontwikkeling van een visie op toezicht houden. Dit zou kunnen worden begeleid door een externe begeleider.

Informele ontmoetingen

Er zijn momenteel weinig tot geen informele ontmoetingen tussen de toezichthouders. De Raad spreekt uit dat sociale evenementen ook belangrijk zijn. Zowel in het bestaande team als bij het afscheid nemen. Minimaal één keer per jaar wordt een leuk samenzijn als Raad van Toezicht-team georganiseerd. En aan het afscheid wordt meer aandacht besteed met meer cachet, bijvoorbeeld een etentje.

Honorering

De honorering van de leden van de Raad van Toezicht was in 2015 vastgesteld op € 4.100, - per jaar (lid) en € 5.125, - (voorzitter, vergoeding lid + 25%). Deze vergoeding is gebaseerd op normen van de SER. De honorering is met ingang van 01-01-2020 gewijzigd; voor leden € 4.300, - en voor de voorzitter € 5.375, -, inclusief reiskosten. Ten behoeve van trainingen, scholingen, congressen of vergaderingen van VTOI, Verus etc. worden de kosten van deelname, reis- en verblijfkosten vergoed. En ten behoeve van hun werk in de Raad van Toezicht is aan alle leden een iPad ter beschikking gesteld.

Scholing

De heer C.J. van Buiten:		
VTOI-NVTK Academie	24 november 2020	Toezen op personeelsbeleid en organisatieontwikkeling

De heer P.S. Fortuin:		
Geen scholing		

Mevrouw C.P. de Graaff:		
Nationaal Register	29 oktober 2020	Masterclass ICT, digitalisering & innovatie in de boardroom
VTOI-NVTK Academie	7 mei 2020	Externe verantwoording
VTOI-NVTK Academie	27 mei 2020	Goed werkgeverschap
VTOI-NVTK Academie	22 oktober 2020	Diversiteit

Mevrouw J.A. Hartholt:		
VTOI-NVTK Academie	17 november 2020	Leergang voor de voorzitter

De heer S. Veltman:		
VTOI-NVTK Academie	17 november 2020	Leergang voor de voorzitter
VTOI-NVTK Academie	09 en 29 september 2020	De startende toezichthouder in onderwijs en kinderopvang

De heer D.J. van der Zee:		
VTOI-NVTK Academie	02 november 2020	Leergang 'Werkgeverstaken van de Raad van Toezicht'

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 van Toezicht 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 meegewogen 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. Dit jaar zijn door het College van Bestuur geen nieuwe nevenfuncties voorgesteld en aanvaard.

Nevenfuncties en maatschappelijke positie Raad van Toezicht

De heer C.J. van Buiten (vennoot en registeraccountant Omnyacc Synergie)
geen nevenfuncties

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

De heer D.J. van der Zee (universitair hoofddocent Rijksuniversiteit Groningen)
geen nevenfuncties

Mevrouw J.A. Hartholt (directeur-bestuurder Stichting Accolade)
lid bestuur Stichting BouwLoket Friesland

Mevrouw C.P. de Graaff
Lid bestuur Noorderlicht
Voorzitter Strategic Board HANNN
Lid beoordelingscommissie Sterk Techniekonderwijs

De heer S. Veltman (afdelingsdirecteur AOC Terra)
geen nevenfuncties

Kosten ten behoeve van de Raad van Toezicht			
	2018	2019	2020
	€	€	€
Vergoedingen voor de leden RvT	31.447	23.575	26.519
Vergaderkosten	1.478	897	1.582
Scholingskosten	3.121	3.260	7.596
Lidmaatschap VTOI	1.320	1.320	1.355
Kosten werving en selectie	0	19.758	10.886
Overige kosten (o.a. advertenties)	793	444	10
Totaal	38.159	49.254	47.948

5. Financiën



5.1 Financieel beleid

Het College van Bestuur van CSG Liudger is zich bewust van de verantwoordelijkheid ten aanzien van de beheersing van zowel de personele als de materiele kosten. Het financieel beleid van CSG Liudger is gericht op continuïteit op basis van een gezonde financiële situatie. Om dit beleid uit te voeren is een goed werkende planning- en controlcyclus onontbeerlijk.

Planning- en control-ontwikkelingen

Maandelijks ontvangen alle budgethouders een financiële voortgangsrapportage en een rapportage over de personele inzet in relatie tot het toegekende budget. Het College van Bestuur ontvangt hiervan afschriften. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur ontvangen iedere vier maanden een uitgebreide rapportage over de (financiële) ontwikkelingen van de totale stichting. Deze 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.

Het College van Bestuur heeft daarnaast periodiek overleg met de controller om de actuele zaken rondom de financiële situatie van CSG Liudger te bespreken.

De sturing op de personele inzet is cruciaal binnen CSG Liudger, aangezien dit meer dan 75% van de totale uitgaven betreft. CSG Liudger stuurt de personele inzet op basis van de FPE-systematiek. Deze systematiek rekent alle personele inzet om naar aantallen op basis van de gemiddelde loonschaal LB van CSG Liudger. De rapportage over de personele inzet geeft het College van Bestuur en de budgethouders voldoende grip om effectief te kunnen sturen. Onderdeel van de rapportage is de monitoring van de juistheid van de FPE-systematiek. De rapportage wordt maandelijks op totaalniveau (inclusief verzuimcijfers) en op medewerkersniveau opgesteld en verzonden aan het College van Bestuur en alle locatiedirecteuren die budgethouder zijn.

Naast de managementinformatie en de jaarlijkse begroting werkt CSG Liudger ook met een meerjarenbegroting inclusief een meerjarig bestuursformatieplan. CSG Liudger heeft in januari 2021 de meerjarenbegroting 2021-2025 opgesteld. Deze meerjarenbegroting vormt de financiële basis tot en met 2025 en is de uitwerking van het meerjarig financieel beleid.

Financiële positie

CSG Liudger kent een gezonde financiële positie. Het College van Bestuur streeft naar het op peil houden van het vermogen binnen redelijke grenzen. CSG Liudger streeft ernaar om de verhouding van het vermogen in lijn te houden met de omvang van de organisatie.

5.2 Treasury- en financieringsbeleid

De uitgangspunten van de Regeling Beleggen, lenen en derivaten van het ministerie van OCW zijn door CSG Liudger vertaald in het treasurystatuut. De controller is belast met de uitvoering van de treasuryfunctie. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het treasurybeleid.

In 2020 is binnen de kaders van het treasurystatuut gehandeld en daarmee vergelijkbaar met de uitvoering in 2019. Momenteel houdt CSG Liudger een deel van haar liquiditeiten aan op bank- en spaarrekeningen (€ 2.800.000 aan het eind van 2020) en daarnaast is er een beleggingsportefeuille bestaande uit obligaties. Voor de komende jaren is er geen behoefte aan het aantrekken van externe financiering. CSG Liudger heeft in 2020 geen gebruik gemaakt van derivaten. Het treasurybeleid van CSG Liudger is risicomijdend ter waarborging van de financiële continuïteit van de organisatie.

De obligatieportefeuille en overige liquiditeiten zijn in beheer gegeven aan Rabobank Nederland. Daarnaast is een deel van de liquiditeiten ondergebracht bij ABN Amro. De bestuurder en controller voeren tweemaal per jaar overleg met Rabobank, waarbij onder andere de ontwikkeling van de portefeuille wordt doorgenomen. Minstens éénmaal per jaar ontvangt de Raad van Toezicht een treasuryrapportage. Rabobank heeft mandaat om namens de stichting transacties te verrichten. Rabobank is hierbij strikt gehouden aan de Regeling Beleggen, lenen en derivaten van OCW.

In onderstaand overzicht de opbouw van de portefeuille per 31 december 2020.

	Einddatum	Volume	Marktwaaarde 31-12-2019	Investeringen 2020	Marktwaaarde 31-12-2020
			€	€	€
Nederland 0,5% 2016-2026 15/07	15-07-26	700.000	736.281	-	746.422
0,25% Nederland 2015-2025 15/07	15-07-25	600.000	619.961	-	626.642
4% Eurofima Basel 2009 - 2021 25/10	25-10-21	400.000	431.946	-	414.956
2,375 % Rabobank 2013-2023 20/05	20-05-23	250.000	270.016	-	266.199
2% Nederland 2014-2024 15/07	15-07-24	250.000	277.867	-	274.439
4,125% Nederland 2010-2025 15/07	15-07-25	250.000	305.160	-	299.018
BPCE SFH 2015/2022 1,125%	27-03-22	300.000	310.152	-	308.517
Danske Bank 2016/2023 0,75%	1-06-23	200.000	204.198	-	204.710
Eurofima 2010/2022 3,125%	16-05-22	300.000	329.745	-	320.598
Societe General 2016/2021 0,125%	26-01-21	200.000	200.908	-	200.963
1,875 DNB boligkredit 2012-2022 21/11	21-01-22	300.000	318.414	-	313.599
3,5 % ABN Amro 2010-2022 21/09	21-09-22	400.000	441.224	-	427.604
1,0 % ABN Amro 2015-2025 12/04	12-04-25	300.000	312.452	-	315.131
1,0 % BPCE SFH 2016/2028 01/10	1-10-28	200.000	209.151	-	215.164
0,75% BFCM 2018/2025	17-07-25	300.000	307.481	-	312.109
0,75% BFCM 2019/2026	8-06-26	200.000	-	207.380	209.125
0,01% Credit Agricole 2019/2028	13-09-28	300.000	-	298.560	307.404
0,05% Nordea Bank 2020/2027	26-06-27	200.000	-	205.100	206.972
1,25% Nederland 2016-2026	2-04-26	100.000	-	101.350	107.073
			5.274.956	812.390	6.076.644

5.3 Risico's en risicobeheersing

Voor CSG Liudger blijven risicobewustzijn en risicomanagement belangrijk. Ieder jaar vindt er een uitgebreide actualisatie plaats van de risico-inventarisatie. Begin 2021 is het financieel risicoprofiel van CSG Liudger opgesteld onder begeleiding van de Control Groep. Dit betrof een uitgebreide analyse in combinatie met de beheersmaatregelen die daarop getroffen zijn.

Op basis van het geïnventariseerde risicoprofiel is bepaald hoeveel buffervermogen minimaal nodig is om met een gedefinieerde mate van zekerheid vast te kunnen stellen dat de continuïteit van de organisatie niet in gevaar komt en daarmee de risico's financieel zijn afgedekt.

Beheersmaatregelen en risicobereidheid

Een beheersmaatregel is elke actie die wordt genomen om een risico te voorkomen of te reduceren, dan wel de impact op de organisatie te verkleinen. Per risico heeft CSG Liudger één of meerdere beheersmaatregelen genomen. Deze zijn uitvoerig verkend en beschreven. Daarbij is ook de risicobereidheid van CSG Liudger bepaald. Daar waar (financieel) mogelijk neemt CSG Liudger de beheersmaatregelen om risico's volledig te voorkomen of te reduceren. Op basis van deze beheersmaatregelen is de kansklasse (de kans dat het risico zich openbaart) bepaald en de inschatting van het financiële gevolg gemaakt. In onderstaande tabellen zijn de kansklassen en de financiële gevolklassen weergegeven.

Kans	%	Frequentie
0	0%	nooit
1	10%	<1x per 10 jaar
2	30%	1x per 5-10 jaar
3	50%	1x per 2-5 jaar
4	70%	1x per 1-2 jaar
5	90%	>1x per jaar
6	100%	Permanent

Gevolg	Min.	Max.	Gevolg-range
0	-	-	€ 0 - € 0
1	-	€ 50.000	€ 0 - € 50.000
2	€ 50.000	€ 150.000	€ 50.000 - € 150.000
3	€ 150.000	€ 300.000	€ 150.000 - € 300.000
4	€ 300.000	€ 500.000	€ 300.000 - € 500.000
5	€ 500.000	€ 750.000	€ 500.000 - € 750.000
6	€ 750.000	€ 1.000.000	€ 750.000 - € 1.000.000
7	€ 1.000.000	€ 2.000.000	€ 1.000.000 - € 2.000.000
8	€ 2.000.000	€ 3.000.000	€ 2.000.000 - € 3.000.000

Risico's

Er zijn acht geïnventariseerde financiële risico's vastgesteld. Per risico is gekeken hoe groot de kans is dat het risico zich voordoet en vervolgens is per risico bepaald wat de gevolgschade is. In onderstaande tabel is dit weergegeven.

Omschrijving risico	Kans	Gevolg min	Gevolg max
Onvoorzienbare en onbeheersbare leerlingfluctuatie	90%	€ -	€ 50.000
Financiële gevolgen van beëindiging arbeidsrelatie ter voorkoming van een geschil of om een bestaand geschil op te lossen (o.a. arbeidsconflicten)	50%	€ 50.000	€ 150.000
Instabiliteit in bekostiging	30%	€ 150.000	€ 300.000
Onvolledige indexatie van bekostiging	50%	€ 300.000	€ 500.000
Hoger dan begrote ziektekosten	10%	€ -	€ 50.000
Arbeidsmarktschaarste, hoger dan begrote lasten voor het moeilijk kunnen vervullen van vacatureruimte	70%	€ 50.000	€ 150.000
Restrisico's	10%	€ 50.000	€ 150.000
Uitvoeringsrisico in de bedrijfsvoering (vaste voet)	100%	€ 500.000	€ 750.000

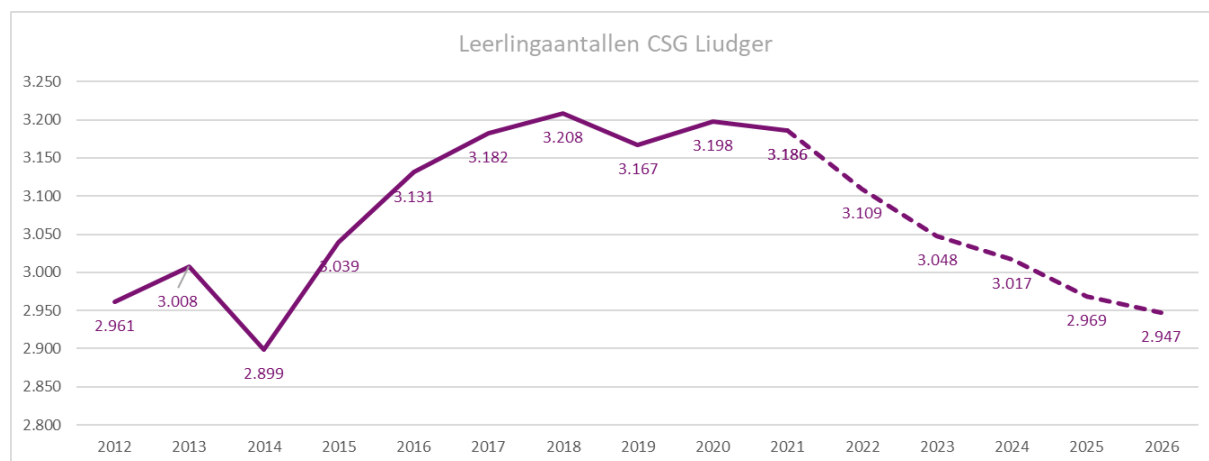
Met een zogenaamde 'Monte Carlo-simulatie' is bepaald dat met een gewenste zekerheid van 90%, een aan te houden vermogen van € 1.391.000 voldoende is om bovenstaand financieel risicoprofiel af te kunnen dekken.

5.4 Continuïteitsparagraaf

Begin 2021 is door CSG Liudger de meerjarenbegroting 2021-2025 opgesteld op basis van de vastgestelde begroting 2021 en de verwachtingen vanuit de opgestelde leerlingenprognoses.

Leerlingenprognose

De begroting 2021 is opgesteld op basis van de leerlingenaantallen van 1 oktober 2020. Het totaal aantal bekostigde leerlingen betreft 3.186. Dat is 8 leerlingen minder dan op 1 oktober 2019. Voor de meerjarenbegroting is een prognose opgesteld voor de komende periode tot en met 2026. In onderstaande grafiek is het verloop van het aantal bekostigde leerlingen weergegeven van de afgelopen 10 jaar. De stippellijn betreft de geprognoteerde leerlingenaantallen.



Bij de opstelling van de prognose is rekening gehouden met de demografische ontwikkelingen van het voedingsgebied van CSG Liudger en is gekeken naar de prognose van DUO en Verus. Aan de hand van de eigen inschattingen op basis van ervaringscijfers is per locatie een prognose opgesteld die opgeteld leidt tot de prognose voor de totale organisatie. De daling van de leerlingenaantallen worden veroorzaakt door demografie (0,5% daling per jaar) en uitstroom van leerjaren met verhoudingsgewijs meer leerlingen.

Personele bezetting

Vanuit de meerjarenbegroting 2021-2025 is de formatieve bezetting berekend onder andere op basis van de leerlingenprognose. In onderstaande tabel is deze bezetting weergegeven met de gerealiseerde jaren 2019 en 2020.

Personele bezetting in FTE					
(stand 31 december)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Management/directie	23	21	19	18	18
Onderwijzend personeel	226	228	205	200	196
Onderwijs ondersteunend personeel	65	74	67	65	64
	314	323	291	283	278

Staat van baten en lasten en balans

In onderstaand overzicht is de meerjarenbegroting 2021 tot en met 2023 in beeld gebracht.

Bedragen in €	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Vershil realisatie '20 t.o.v. begroting '20	Vershil realisatie '20 t.o.v. realisatie '19
Rijksbijdragen OCW	28.885.734	29.854.532	28.935.489	29.172.346	28.906.000	28.882.000	919.043	968.798
Overige overheidsbijdragen	-	14.590	14.500	173.550	170.000	168.000	90	14.590
Overige baten	1.115.818	726.002	699.930	848.381	863.000	879.000	26.072	-389.816
Totaal baten	30.001.552	30.595.124	29.649.919	30.194.277	29.939.000	29.929.000	945.205	593.572
Personele lasten	23.352.967	25.458.537	24.189.608	24.947.920	23.887.000	23.905.000	1.268.929	2.105.570
Afschrijvingen	851.690	918.985	967.745	966.072	971.000	976.000	-48.760	67.295
Huisvestingslasten	1.944.705	2.091.968	1.740.455	2.162.319	2.173.000	2.184.000	351.513	147.263
Overige instellingslasten	3.704.816	3.037.263	3.287.025	2.977.598	2.936.000	2.901.000	-249.762	-667.553
Totaal lasten	29.854.178	31.506.753	30.184.833	31.053.909	29.967.000	29.966.000	1.321.920	1.652.575
Financiële baten en lasten	98.342	55.717	40.000	34.900	35.000	35.000	15.717	-42.625
Resultaat	245.716	-855.912	-494.914	-824.732	7.000	-2.000	-360.998	-1.101.628
	positief	negatief	negatief	negatief	positief	negatief		

Belangrijkste verschillen realisatie 2020 ten opzichte van de begroting 2020

Bekostiging

In de begroting is rekening gehouden met 2% verhoging van de bekostigingstarieven voor de personele lumpsum. De personele bekostiging is in 2020 echter met 3,1% gestegen (€ 417.000 hoger). Daarnaast vallen de declaraties voor Sterk Techniekonderwijs hoger uit dan begroot en zijn er meer overige doelsubsidies ontvangen (€ 233.000 hoger). Vanuit SWV Passend Onderwijs zijn de ontvangsten € 298.000 hoger dan begroot. Dit komt door een verhoging van het restsaldo LWOO/PRO en specifieke innovatieprojecten die door CSG Liudger zijn aangevraagd voor onder andere Route 5 in Burgum, gemengde onderbouwklassen pro-vmbo voor De Ring/Splitting en lokaal 008 op Splitting. De deelnemersbijdragen voor reizen/excursies zijn fors lager dan begroot. Door de coronacrisis zijn bijna alle reizen geannuleerd. Voor reizen waarvan al geld van ouders was ontvangen en die niet zijn doorgaan, zijn deze gelden inmiddels terugbetaald aan de betreffende ouders. De gelden waarover verantwoording is afgelegd betreffen reizen en excursies die voor de coronacrisis al waren uitgevoerd.

Overige baten

De overige baten zijn hoger doordat er fors meer gelden zijn uitvallen uit (personele) subsidies die niet of deels waren begroot. Om meer grip te krijgen op deze bekostigingsstroom is de administratie van deze subsidies aangescherpt en gecentraliseerd.

- **Personele lasten**

De lonen en salarissen zijn € 1.898.000 (8,3%) hoger dan begroot. € 1.327.000 wordt veroorzaakt door personeel in loondienst en € 571.000 door extern personeel.

Per april 2020 is een nieuwe cao afgesloten voor het VO. Daarin is een salarisstijging van 2,75% per 1 maart, een stijging van de eindejaarsuitkering van 0,6% naar 8% en een eenmalige uitkering van 750 euro naar rato afgesproken. Dit betekent voor 2020 een stijging van 4% van de personele lasten. De personele begroting heeft geen rekening gehouden met een cao-stijging. Voor boekjaar 2020 is dat een verschil van € 720.000 (3,2%) van het personeel wat begroot is. Daarnaast is meer personeel in dienst dan begroot. Dit betreft een verschil van € 1.178.000. In de lonen en salarissen is een eenmalige uitkering verwerkt van € 227.500. De bekostiging voor deze eenmalige uitkering is al in 2019 ontvangen.

De hogere lasten voor extern personeel worden met name veroorzaakt door lastig te vervangen docenten. Via de reguliere wijze kunnen deze docenten niet ingezet worden. Daarom hebben alle locaties kosten moeten maken voor veel duurdere detacheringsbureaus zoals Maandag.

De overige personele lasten blijven achter bij de begroting. Dit wordt met name veroorzaakt doordat de dotatie aan de personele voorzieningen (jubilea, persoonlijke budget en wachtgeld) fors lager is uitgevallen dan begroot (€ 366.000 lager). Daarnaast valt de scholing, met name als gevolg van corona, € 144.000 lager uit dan begroot. De ontvangen uitkeringen van het UWV zijn tevens € 130.000 hoger dan begroot.

- **Overige lasten**

De afschrijvingen zijn in lijn met de begroting. De lagere afschrijvingslasten worden met name verklaard door het achterblijven van de investeringen.

De huisvestingslasten zijn fors hoger dan de begroting. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere onderhoudslasten, hogere schoonmaakkosten en de extra lasten vanwege corona.

De overschrijding van de huurlasten wordt veroorzaakt door een te lage begroting 2020.

De onderhoudskosten worden overschreden door het jaarlijks onderhoud, onderhoud aan elektro- en werktuigbouwkundige installaties en door onderhoud aan terreinen. Door beter inzicht, onder andere in de installaties en door het ouder worden van installaties zijn de kosten echter hoger uitgevallen dan begroot.

De schoonmaakkosten worden overschreden door een te lage begroting 2020 en door nagekomen facturen uit 2018 ad € 18.000.

De overige huisvestingslasten overschrijden met name de begroting doordat er meer kosten gemaakt zijn voor de begeleiding van Europese aanbestedingstrajecten. De coronakosten zijn apart weergegeven en betreffen extra lasten voor schermen, mondkapjes, desinfectiemateriaal, communicatiemateriaal etc. Naast deze coronakosten zijn in de personeelslasten ook nog € 5.000 aan coronakosten opgenomen voor de extra inzet van medewerkers voor bijvoorbeeld surveilleren.

De overige instellingslasten zijn op totaalniveau in lijn met de begroting. Op onderliggende posten zijn echter wel onder- en overschrijdingen te onderscheiden.

De kosten voor administratie en beheer zijn in lijn met de begroting op totaalniveau. Een opvallende overschrijding betreft de reproductiekosten. Deze kosten overschrijden de begroting met ongeveer € 55.000. Dit wordt met name veroorzaakt door de (begrote) afkoopsom die betaald is voor de multifunctionals. Deze forse post wordt gecompenseerd door het achterblijven van de kosten voor de beoogde fusie. Deze post is € 62.000 lager door het uitstel van de fusie onder andere door corona.

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen overschrijden de begroting met € 37.000. Dit wordt met name veroorzaakt door de overschrijding van de kosten voor licenties (€ 28.000 hoger). Daarnaast zijn er met name extra kosten gemaakt voor randapparatuur.

Met name de kosten voor secties blijven achter op de begroting, deels veroorzaakt door de coronacrisis en de sluiting van de scholen.

CSG Liudger heeft al vroeg in de coronacrisis besloten een aantal reizen te annuleren. Voor een deel van de reizen kunnen de gemaakte kosten niet teruggehaald of doorgeschoven (vouchers) worden naar een volgend jaar. De totale extra kosten, die niet gedekt worden vanuit ouderbijdragen, bedragen € 21.000.

- **Financiële baten en lasten**

De rentebaten blijven achter op de begroting door de negatieve koersaanpassingen ad € 11.000 van enkele beleggingen. Dit wordt meer dan gecompenseerd door de lagere rentelasten die betaald hoefden te worden voor uitstaande gelden dan wat daarvoor begroot was. Per saldo zijn de financiële baten en lasten daardoor positiever dan begroot.

Belangrijkste verschillen realisatie 2020 ten opzichte van realisatie 2019

De bekostiging is hoger door de verhoging van de onderliggende tarieven van de Rijksbekostiging. De overige baten zijn lager doordat door de coronacrisis bijna alle reizen zijn geannuleerd. De personele lasten zijn fors hoger door de stijging van de gemiddelde personele last en met name de meerinzet van personeel. De lagere instellingslasten worden veroorzaakt door de lagere uitgaven voor reizen en excursies.

Belangrijkste ontwikkelingen in de begroting 2021 en de meerjarenbegroting

Het negatief begrote resultaat 2021 wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de meerinzet op personeel over de eerste zeven maanden van 2021. In 2020 is er teveel formatie toebedeeld aan de locaties in relatie tot de beschikbare bekostiging. Het eerste natuurlijke moment om dit te corrigeren is op 1 augustus 2021, het begin van het schooljaar 2021-2022. Vanaf die datum is de begroting nagenoeg budgetneutraal. Dat is mogelijk doordat de komende jaren wordt bezuinigd op de uitgaven voor personele inzet.

Meerjarenbalans

In onderstaand overzicht is de meerjarenbalans als uitvloeisel van de meerjarenbegroting 2021-2025 weergegeven.

ACTIVA	31 december 2019	31 december 2020	31 december 2021	31 december 2022	31 december 2023	31 december 2024	31 december 2025
		€	€	€	€	€	€
Vaste Activa							
Materiële vaste activa	4.742.822	5.264.481	5.264.481	5.264.481	5.264.481	5.264.481	5.264.481
Financiële vaste activa	5.388.401	6.190.090	5.590.090	4.690.090	4.240.090	3.990.090	2.540.090
Totaal vaste activa	10.131.223	11.454.571	10.854.571	9.954.571	9.504.571	9.254.571	7.804.571
Vlottende activa							
Voorraden	6.149,00	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	1.076.084	671.338	671.338	671.338	671.338	671.338	671.338
Liquide middelen	3.701.406	2.807.407	2.582.675	3.489.675	3.937.675	4.191.675	5.644.675
Totaal vlottende activa	4.783.639	3.478.745	3.254.013	4.161.013	4.609.013	4.863.013	6.316.013
TOTAAL ACTIVA	14.914.862	14.933.315	14.108.584	14.115.584	14.113.584	14.117.584	14.120.584

PASSIVA	31 december 2019	31 december 2020	31 december 2021	31 december 2022	31 december 2023	31 december 2024	31 december 2025
		€	€	€	€	€	€
Eigen vermogen	8.669.437	7.823.231	6.998.499	7.005.499	7.003.499	7.007.499	7.010.499
Voorzieningen	2.368.055	2.324.096	2.324.096	2.324.096	2.324.096	2.324.096	2.324.096
Kortlopende schulden	3.877.370	4.785.989	4.785.989	4.785.989	4.785.989	4.785.989	4.785.989
TOTAAL PASSIVA	14.914.862	14.933.316	14.108.584	14.115.584	14.113.584	14.117.584	14.120.584

- De materiële vaste activa nemen toe in 2020 als gevolg van de investeringen. Er is fors geïnvesteerd in meubilair, inrichting en een luchtbehandelingsinstallatie in Waskemeer.
- De mutatie van de financiële vaste activa in 2020 wordt veroorzaakt door aankoop van obligaties. Daarna betreffen de mutaties de afloop van de obligaties. CSG Liudger is in 2021 overgegaan op schatkistbankieren waardoor niet herbelegd kan worden. De afgelopen obligaties worden vervolgens toegevoegd aan de liquide middelen.
- De vorderingen dalen in 2020 door lagere overige vorderingen.
- In 2020 zijn de liquide middelen gedaald door de aankoop van obligaties en het negatieve exploitatieresultaat. Vanaf 2020 muteren de liquide middelen door de afloop van de obligaties en door het geprognosticeerde resultaat.
- Het eigen vermogen muteert op basis van de geprognosticeerde resultaten.

CSG Liudger verwacht voor de komende jaren geen aanpassingen in de huidige financieringsstructuur. Er is geen behoefte aan aanvullend vreemd vermogen.

5.5 Financiële positie op balansdatum

Kengetallen

In onderstaande tabel zijn de kengetallen van CSG Liudger opgenomen van de afgelopen jaren in relatie tot de signaleringswaarden van de Inspectie van het onderwijs.

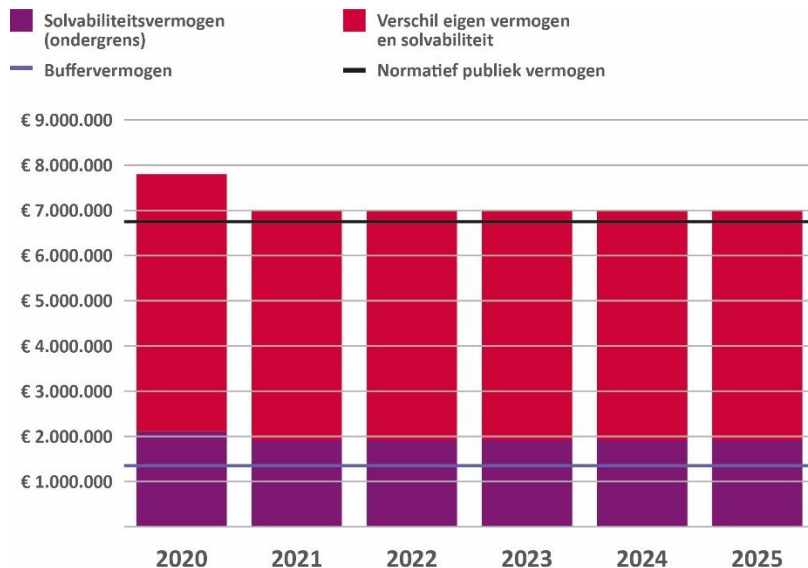
Kengetallen	2020	2019	2018	2017	Sign. Grens
1. Kapitalisatiefactor : Balans totaal -/- boekwaarde gebouwen en terreinen / totale baten	47,1%	49,5%	50,2%	46,6%	
2. Weerstandsvermogen: Eigen vermogen / totale baten	25,6%	28,8%	29,4%	28,5%	< 5%
3. Solvabiliteit: Eigen vermogen / totaal vermogen	52,4%	58,0%	59,0%	61,0%	< 30%
4. Rentabiliteit Resultaat / totale baten	-2,8%	0,80%	1,80%	2,40%	3-jarig < 0% 2-jarig < -5% 1-jarig < -10%
5. Liquiditeit (current ratio) Vlottende activa / kortlopende schulden	0,73	1,23	1,19	0,75	< 0,75
6. Huisvestingsratio Huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen / totale lasten	0,07	0,07	0,06	0,05	> 0,10

De kengetallen zitten allemaal ruim onder de signaleringsgrens van de Inspectie. CSG Liudger is financieel zeer gezond. De liquiditeit (current ratio) zit er net onder. Dit wordt echter veroorzaakt doordat de beleggingen in obligaties in de balans als vaste financiële activa worden gerangschikt. Als alle beleggingen als liquide worden gezien dan is de liquiditeit in 2020 meer dan 2,02.

De huisvestingsratio is in de afgelopen jaren gestegen doordat een achterstand in onderhoud is ingelopen en door de toenemende leeftijd van de gebouwen.

Reservepositie

Het eigen vermogen daalt van 8,7 miljoen in 2019 naar 7,8 miljoen in 2020 tot 7 miljoen in 2021 en blijft daarna stabiel. In onderstaande grafiek is het benodigde buffervermogen weergegeven in relatie tot het eigen vermogen en de ondergrens van de solvabiliteitsnorm van de inspectie (30%).



De oranje en groene staaf opgeteld is het eigen vermogen ultimo het weergegeven boekjaar. Het groene deel is het verschil tussen de ondergrens (solvabiliteitsnorm inspectie). Dit deel van het eigen vermogen is een surplus wat niet benodigd is voor het afdekken van risico's. Het benodigde buffervermogen op basis van het financieel risicoprofiel is nog lager, namelijk € 1.391.000.

De zwarte lijn betreft het normatief publiek vermogen. Dat is het maximum eigen vermogen waarvan de minister zegt dat alles dat erboven is bovenmatig is. Deze grens is bijna vijf keer hoger dan wat CSG Liudger vanuit het risicoprofiel nodig heeft aan eigen vermogen.

5.6 Ondertekening jaarrekening

Ondertekening College van Bestuur en Raad van Toezicht

Drachten, 15 juni 2021

De heer. J. Vogel,
voorzitter College van Bestuur

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

Mevrouw J.A. Hartholt,
vicevoorzitter Raad van Toezicht

Mevrouw K. Offringa
lid Raad van Toezicht

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

Mevrouw C.P. de Graaff,
lid Raad van Toezicht

6. Jaarrekening

6.1 Balans

Na verwerking bestemming resultaat

ACTIVA	31 december 2020		31 december 2019	
	€	€	€	€
Vaste Activa				
Materiële vaste activa	5.264.481		4.742.822	
Financiële vaste activa	6.190.089		5.388.400	
Totaal vaste activa		11.454.570		10.131.222
Vlottende activa				
Voorraden	0		6.149	
Vorderingen	661.633		1.076.084	
Liquide middelen	2.807.407		3.701.406	
Totaal vlottende activa		3.469.040		4.783.640
TOTAAL ACTIVA		14.923.610		14.914.862

PASSIVA	31 december 2020		31 december 2019	
	€	€	€	€
Eigen vermogen		7.813.525		8.669.437
Voorzieningen		2.324.096		2.368.055
Kortlopende schulden		4.785.989		3.877.370
TOTAAL PASSIVA		14.923.610		14.914.862

6.2 Staat van baten en lasten

	2020		Begroting 2020		2019	
	€	€	€	€	€	€
3 Baten						
3.1 Rijksbijdragen	29.854.532		28.935.489		28.885.734	
3.2 Overige overheidsbijdrage	14.590		14.500		0	
3.5 Overige baten	726.002		699.930		1.115.818	
Totaal baten		30.595.124		29.649.919		30.001.552
4 Lasten						
4.1 Personele lasten	25.458.537		24.189.608		23.352.967	
4.2 Afschrijvingen	918.985		967.745		851.690	
4.3 Huisvestingslasten	2.091.968		1.740.455		1.944.705	
4.4 Overige lasten	3.037.263		3.287.025		3.704.816	
Totaal lasten		31.506.753		30.184.833		29.854.178
Saldo baten en lasten		-911.630		-534.914		147.374
Financiële baten en lasten						
6 lasten		55.717		40.000		98.342
Resultaat		-855.912		-494.914		245.716
7 Belastingen	0		0		0	
8 Resultaat deelnemingen	0		0		0	
Resultaat na belasting		0		0		0
Nettoresultaat		-855.912		-494.914		245.716

6.3 Kasstroomoverzicht

2020		2019	
€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering voor belasting	-911.630	147.369	
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen	918.985	851.692	
- Dotaties voorzieningen	691.690	822.385	
- Onttrekkingen voorzieningen	-735.649	-950.052	
Veranderingen in werkkapitaal:			
- Voorraden	6.149	-771	
- Vorderingen	414.451	-57.184	
- Kortlopende schulden	908.619	445.285	
	1.292.616		1.258.724
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			
- Ontvangen interest	55.718	98.343	
- Betaalde interest			
	55.718		98.343
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.348.334		1.357.067
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
- (Des)investerings materiële vaste activa	-1.440.643	-1.370.609	
- (Des)investerings financiële vaste activa	-812.390	686.765	
- Koersverschillen	10.701	-35.598	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.242.332		-719.442
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Mutatie kredietinstellingen	0	0	
Mutatie overige langlopende schulden	0	0	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	0		0
Mutatie liquide middelen	-893.999		637.625
Beginstand liquide middelen	3.701.406	3.063.781	
Mutatie liquide middelen	-893.999	637.625	
Eindstand liquide middelen	2.807.407		3.701.406

6.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening (1/4)

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.

Aktiviteiten: 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 2021.

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. Bij de waardering wordt uitgegaan van een voortzetting van de activiteiten van de

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 iPad's, deze worden altijd geactiveerd, ook als de aanschafwaarde lager is 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 boekwaarde 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.

6.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening (2/4)

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 worden verwerkt 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.

Voorraden

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%
- basisberekening:	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 bijdragegeling.

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.

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.

6.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening (3/4)

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 voor dat deel 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 houdend 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;
- 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.

6.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling in de jaarrekening (4/4)

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 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.

6.5 Toelichting behorende tot de balans (1/5)

Activa

Vaste activa

Materiële vaste activa

	Aanschafprijs 31-12-2019	Afschrijvingen cumulatief 31-12-2019	Boekwaarde 31-12-2019	Investerings	Desinveste- ringen	Afschrijving	Aanschafprijs 31-12-2020	Afschrijvingen cumulatief 31-12-2020	Boekwaarde 31-12-2020
	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Gebouwen en terreinen	0	0	0	561.731	0	8.647	561.731	8.647	553.083
Inventaris en apparatuur	9.622.020	5.270.603	4.351.417	749.394	0	723.228	10.371.413	5.993.831	4.377.583
Andere bedrijfsmiddelen	1.850.779	1.459.374	391.405	129.519	0	187.109	1.980.298	1.646.483	333.815
Totaal materiële vaste activa	11.472.799	6.729.977	4.742.822	1.440.643	0	918.985	12.913.442	7.648.961	5.264.481

Overzicht van de afschrijvingspercentages

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

Financiële vaste activa

	Boekwaarde 31-12-2018	Investerings	Desinveste- ringen	Koers- verschillen 31-12-2019	Boekwaarde 31-12-2019
	€	€	€	€	€
Overige effecten	5.274.955	812.390	0	-10.701	6.076.644
Overige vorderingen	113.445				113.445
Totaal financiële vaste activa	5.388.400	812.390	0	-10.701	6.190.089

Overige effecten

	Volume	Koers	Marktwaaarde 31-12-2020	Boekwaarde 31-12-2019	Investerings	Desinveste- ringen	Koers- verschillen	Boekwaarde 31-12-2020
			€	€	€	€	€	€
Nederland 0,5% 2016-2026 15/07	700.000	106,63	746.422	736.281	0	0	10.141	746.422
0,25% Nederland 2015-2025 15/07	600.000	104,44	626.642	619.961	0		6.681	626.642
4% Eurofirma Basel 2009 - 2021 25/10	400.000	103,74	414.956	431.946	0		-16.990	414.956
2,375 % Rabobank 2013-2023 20/05	250.000	106,48	266.199	270.016	0		-3.817	266.199
2% Nederland 2014-2024 15/07	250.000	109,78	274.439	277.867	0		-3.428	274.439
4,125% Nederland 2010-2025 15/07	250.000	119,61	299.018	305.160	0		-6.142	299.018
BPCE SFH 2015/2022 1,125%	300.000	102,84	308.517	310.152	0		-1.635	308.517
Transporteren			2.936.193	2.951.383	0	0	-15.190	2.936.193

6.5 Toelichting behorende tot de balans (2/5)

Overige effecten (vervolg)

	Volume	Koers	Marktwaarde 31-12-2020	Boekwaarde 31-12-2019	Investerings	Desinveste- ringen	Koers- verschillen	Boekwaarde 31-12-2020
Transport			2.936.193	2.951.383	0	0	-15.190	2.936.193
Danske Bank 2016/2023 0,75%	200.000	102,36	204.710	204.198	0		512	204.710
Eurofima 2010/2022 3,125%	300.000	106,87	320.598	329.745	0		-9.147	320.598
Societe General 2016/2021 0,125%	200.000	100,48	200.963	200.908	0		55	200.963
1,875 DNB boligkredit 2012-2022 21/11	300.000	104,53	313.599	318.414	0		-4.815	313.599
3,5 % ABN Amro 2010-2022 21/09	400.000	106,90	427.604	441.224	0		-13.620	427.604
1,0 % ABN Amro 2015-2025 12/04	300.000	105,04	315.131	312.452	0		2.679	315.131
1,0 % BPCE SFH 2016/2028 01/10	200.000	107,58	215.164	209.151	0	0	6.014	215.164
0,75% BFCM 2018/2025	300.000	104,04	312.109	307.481	0		4.628	312.109
0,75% BFCM 2019/2026	200.000	104,56	209.125	0	207.380	0	1.745	209.125
0,01% Credit Agricole 2019/2028	300.000	102,47	307.404	0	298.560	0	8.844	307.404
0,05% Nordea Bank 2020/2027	200.000	103,49	206.972	0	205.100	0	1.872	206.972
1,25% Nederland 2016-2026	100.000	107,07	107.073	0	101.350	0	5.723	107.073
Totaal overige effecten			6.076.644	5.274.955	812.390	0	-10.701	6.076.644

Vlottende activa

Vorraden

	31-12-2020		31-12-2019	
	€	€	€	€
Kantoorbenodigdheden	0		3.639	
Huishoudelijke artikelen	0		2.511	
		0		6.149

Vorderingen

	31-12-2020		31-12-2019	
	€	€	€	€
Debiteuren algemeen	11.975		57.034	
Vorderingen op leerlingen	87.422		192.210	
Vorderingen op personeel	0		0	
Overige vorderingen	319.606		620.615	
Overlopende activa (transitorische posten)	303.995		250.948	
		722.998		1.120.808
Af: Voorziening wegens oninbaarheid		61.366		44.724
		661.633		1.076.084

6.5 Toelichting behorende tot de balans (3/5)

Liquide middelen

Kasmiddelen
Tegoeden op bankrekeningen

31-12-2020	01-01-2020
€	€
3.226	2.283
2.804.181	3.699.124
2.807.407	3.701.406

Passiva

Eigen vermogen

Algemene reserve

Algemene reserve

Bestemmingsreserves (publiek)

- Personeel

- Optimalisatie huisvesting

- (Onderwijskundige) projecten

- Boekenfonds

Bestemmingsreserve (privaat)

- Boekenfonds

	Stand per 01-01-2020	Resultaat	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2020
	€	€	€	€
Algemene reserve	3.685.150	-159.844	47.448	3.572.754
Bestemmingsreserves (publiek)				
- Personeel	4.121.410	-635.505	0	3.485.905
- Optimalisatie huisvesting	230.058	-40.094	0	189.964
- (Onderwijskundige) projecten	0	0		0
- Boekenfonds	428.619	-20.469	0	408.150
Bestemmingsreserve (privaat)				
- Boekenfonds	204.200	0	-47.448	156.752
	8.669.437	-855.912	0	7.813.525

Eigen vermogen

Het totale eigen vermogen (algemene reserve + bestemmingsreserves) bedraagt op balansdatum € 7.813.525. Dit is 25,5% van de totale baten in het verslagjaar. In 2019 was dit percentage 28,8%. Het College van Bestuur heeft besloten dat het totale vermogen niet lager mag zijn dan 22,5% van de baten. In 2020 is een correctie doorgevoerd van het private vermogen naar het publieke vermogen inzake een onrechtmatige besteding uit 2018. Het betreft hier een bedrag van € 47.448.

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 12,5 (2019: 12,2).

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.

6.5 Toelichting behorende tot de balans (4/5)

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 € 40.094 ten laste van deze reserve gebracht. Dit zijn afschrijvingskosten voor materiële vaste activa.

Het verloop van deze bestemmingsreserve is als volgt:

Beginsaldo op 1-1-2020

Afschrijvingslasten materiële vaste activa

Aanpassingen aan gebouwen en terreinen

Stand per 01-01-2020	Resultaat	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2019
€	€	€	€
230.058	0	0	230.058
	-40.094	0	-40.094
	0	0	0
230.058	-40.094	0	189.964

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 OCW gefinancierd. Vanaf dat tijdstip wordt de bestemmingsreserve als publiek beschouwd, met instandhouding van het opgebouwde private deel.

Bestemmingsreserve (privaat)

Op de bestemmingsreserve (privaat) is een onrechtmatige uitgave geboekt. Deze correctie zou in de jaarrekening van 2020 gecorrigeerd worden. Daarom deze boeking naar de bestemmingsreserve pub

Voorzieningen	Stand per 01-01-2020	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2020	Kortlopend < 1 jaar	Langlopend > 1 jaar
	€	€	€	€	€	€	€
Personele voorzieningen							
- Persoonlijk budget	1.458.900	183.475	151.375	-	1.491.000	-	1.491.000
- Jubilea	269.000	45.325	34.325	-	280.000	21.750	258.250
- Wachtgelduitkering	160.000	9.890	72.890	-	97.000	44.089	52.911
Overige voorzieningen							
- Onderhoudsvoorziening	480.155	453.000	477.059	-	456.096	253.555	202.541
Totaal voorzieningen	2.368.055	691.690	735.649	-	2.324.096	319.394	2.004.702

6.5 Toelichting behorende tot de balans (5/5)

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 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 2019 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.

Kortlopende schulden

	31-12-2020		31-12-2019	
	€	€	€	€
Crediteuren		545.955		390.990
Loonheffing	993.909		950.008	
Premies sociale verzekeringen	0		1.218	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		993.909		951.226
Schulden terzake van pensioenen		0		307.198
Overige kortlopende schulden		600.336		881.418
Overige subsidies OCW / niet geoormerkt		1.749.018		286.838
Vooruit ontvangen bedragen		43.070		267.206
Vakantietoelage en bindingstoelages		853.701		792.494
		4.785.989		3.877.370

6.6 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

De volgende langlopende contracten zijn afgesloten:							
Leverancier	Product	Looptijd tot	Bedrag boekjaar	Bedrag < 1 jaar	Bedrag 1-5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Bedrag totaal
Nivo	Schoonmaak	1-5-2023	0	260.000	540.000		800.000
Van Dijk educatie	Leermiddelen	31-7-2023	827.597	827.597	1.241.396		2.068.993
De Vrije Energieproducent	Energie	31-12-2025	148.679	148.679	594.716	148.679	892.074
Visma Raet BV	Salariespakket	30-7-2022	57.561	57.561	86.342		143.902
Konica	Drukwerk	30-6-2026	33.375	66.749	266.998	66.749	400.497
Dedact	Licenties	9-4-2021	66.663	22.221			22.221
SOMtoday	Informatiesysteem	8-5-2021	86.675	36.115			36.115
Loyalis	Verzekering	1-1-2023	111.212	111.212	111.212		222.424
Alliander	Energie	onbepaalde tijd	52.553	52.553	210.212	262.765	525.530
SLB diensten	Licenties	30-5-2021	58.601	24.417			24.417
			1.442.916	1.607.104	3.050.875	478.193	5.136.173

Vordering op het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

CSG Liudger heeft een vordering van € 600.000 op het Ministerie van OCW. 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.

6.7 Toelichting op de staat van baten en lasten (1/3)

Baten	2020		Begroting 2020		2019	
	€	€	€	€	€	€
Rijksbijdragen						
Rijksbijdrage OCW/LNV	28.361.945		27.944.489		27.225.389	
Overige subsidies OCW:	624.508		421.000		842.543	
- Niet-geoormerkte OCW-subsidies	0		0		0	
- Doorbetalingen rijksbijdrage	868.079		570.000		817.802	
		29.854.532		28.935.489		28.885.734

De Rijksbijdrage is in 2020 gestegen als gevolg van de stijging van de tarieven van de bekostiging. De overige subsidies vallen hoger uit doordat de declaratie vanuit Sterk Techniekonderwijs hoger zijn. De hogere doorbetaling Rijksbijdrage betreft met name de hogere ontvangsten vanuit het SWV die hoger uitvallen dan begroot.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2020		Begroting 2020		2019	
	€	€	€	€	€	€
Gemeentelijke bijdragen en subsidie	14.590		14.500		0	
		14.590		14.500		0
Overige baten						
Verhuur	25.961		25.200		16.274	
Detachering personeel	41.480		55.100		31.958	
Ouderbijdragen	217.238		506.590		480.772	
Overige baten	441.323		113.040		586.814	
	0					
		726.002		699.930		1.115.818

De ouderbijdragen zijn fors lager dan begroot als gevolg van het niet doorgaan van de reizen en excursies als gevolg van COVID-19. De overige baten zijn hoger dan begroot als gevolg van hogere personele subsidies die zijn ontvangen.

Lasten	2020		Begroting 2020		2019	
	€	€	€	€	€	€
Personeelslasten						
Brutolonen en salarissen	18.670.415		17.432.267		15.655.785	
Sociale lasten	2.314.498		2.194.403		2.150.215	
Pensioenpremies	2.848.569		2.880.288		2.707.410	
Lonen en salarissen		23.833.482		22.506.958		20.513.410
Dotatie personele voorziening	43.571		400.000		248.156	
Personeel niet in loondienst	984.529		413.000		1.110.719	
Overige	751.143		889.650		1.567.579	
Overige personele lasten		1.779.243		1.702.650		2.926.454
Af: Uitkeringen		154.188		20.000		86.897
Totaal		25.458.537		24.189.608		23.352.967

In 2020 is meer personeel in dienst dan begroot. Daarnaast zijn de loonkosten gestegen als gevolg van de stijging van de cao (stijging eindejaarsuitkering, eenmalige uitkering van 750 euro en een algehele stijging van de lonen met 2,75%). De hogere lasten voor extern personeel worden veroorzaakt door lastig te vervangen docenten. Deze docenten konden alleen via uitzendconstructies ingehuurd worden. De overige personele lasten vallen met name lager uit door lagere scholingskosten als gevolg van COVID-19.

Afschrijvingen	2020		Begroting 2020		2019	
	€	€	€	€	€	€
Materiele vaste activa	918.985		967.745		851.690	
Totaal		918.985		967.745		851.690

6.7 Toelichting op de staat van baten en lasten (2/3)

	2020	Begroting 2020		2019	
Huisvestingslasten					
Huurlasten	145.757	134.250		141.269	
Onderhoudskosten	477.077	400.235		401.152	
Energie en water	265.064	230.870		265.492	
Schoonmaakkosten	589.130	388.940		438.640	
Belastingen en heffingen	27.042	40.025		21.014	
Dotatie voorziening onderhoud	453.000	453.000		430.000	
Overige huisvestingslasten	134.899	93.135		247.138	
Totaal	2.091.968		1.740.455		1.944.705

De onderhoudskosten worden overschreden door het jaarlijks onderhoud, onderhoud aan elektro- en werktuigbouwkundige installaties en door onderhoud aan terreinen. Door beter inzicht, o.a. in de installaties en door het ouder worden van installaties zijn de kosten echter hoger uitgevallen dan begroot.

	2020	Begroting 2020		2019	
Overige instellingslasten					
Administratie- en beheerslasten	1.117.545	1.139.765		1.287.693	
Inventaris en apparatuur	671.772	630.075		604.845	
Leer- en hulpmiddelen	1.237.449	1.517.185		1.683.858	
Dotatie overige voorzieningen	10.497	0		128.420	
Overige	0			0	
	3.037.263		3.287.025		3.704.816

De overige instellingslasten zijn op totaalniveau in lijn met de begroting. Op onderliggende posten zijn echter wel onder- en overschrijdingen te onderscheiden.

De overschrijding van de kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen worden met name veroorzaakt door de overschrijding van de kosten voor licenties. Daarnaast zijn er met name extra kosten gemaakt voor randapparatuur.

De kosten van leer- en hulpmiddelen blijven met name achter door het niet doorgaan van de reizen en excursies.

	2020	Begroting 2020		2019	
Financiële baten en lasten					
Financiële baten					
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	66			10	
Waardeveranderingen financiële vaste activa	-10.701			35.598	
Opbrengst van vorderingen ter zake van financiële vaste activa en effecten	86.565	90.000		0	
	75.931		90.000		119.590
Financiële lasten					
Rentelasten en soortgelijke lasten	20.214	50.000		21.248	
Waardeverminderingen van financiële vaste activa en effecten	0			0	
	20.214		50.000		21.248
	55.717		40.000		98.342

6.7 Toelichting op de staat van baten en lasten (3/3)

De rentebaten blijven achter op de begroting door de negatieve koersaanpassingen ad € 11.000 van enkele beleggingen. Dit wordt meer dan gecompenseerd door de lagere rentelasten die betaald hoefden te worden voor uitstaande gelden dan wat daarvoor begroot was. Per saldo zijn de financiële baten en lasten daardoor positiever dan begroot.

	2020	2019
Personele bezetting in fte		
- Management	21	23
- Onderwijzend personeel	228	226
- Overige medewerkers	74	65
Totaal	323	314

Accountants honoraria

Onder de overige bedrijfskosten is onder controle- en advieskosten voor een bedrag van € 31.503 aan accountantskosten ten behoeve van HZG Accountants & adviseurs.

	2020	2019
	€	€
Controle van de jaarrekening	31.503	30.855
Andere controlewerkzaamheden	0	0
	31.503	30.855

6.8 Verantwoording Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT) 2020

Leidinggevende topfunctionarissen

bedragen x € 1	J.Vogel
Functie	Voorzitter College van Bestuur
Duur dienstverband in 2019	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	echt
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	
Individueel WNT-maximum 2019	170.000
Bezoldiging	
Beloning	136.903
Belastbare onkostenvergoedingen	0
Beloningen betaalbaar op termijn	20.787
Subtotaal	157.690
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0
Totaal bezoldiging	157.690
Motivering indien overschrijding	n.v.t.
Gegevens 2019	
Duur dienstverband in 2019	1/1-31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Bezoldiging 2019	
Beloning	128.097
Belastbare onkostenvergoeding	0
Beloningen betaalbaar op termijn	20.150
Totaal bezoldiging 2019	148.247
Individueel WNT-maximum 2019	164.000

WNT verantwoording 2020

De WNT is van toepassing op GSC Liudger. Het voor CSG Liudger toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2020 € 170.000. De WNT-verantwoording 2020 is opgesteld op basis van de Sectorale regeling onderwijs (VO). Bij het driejaarsgemiddelde totale baten per kalenderjaar behaalt CSG Liudger 6 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 13 complexiteitspunten en valt hiermee in de klasse E met een bezoldigingsmaximum van € 170.000 in het verantwoordingsjaar 2020.

Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	C.J. van Buiten	S.Veltman	C.P. de Graaf	D.J. van der Zee	P.S. Fortuin	J.A. Harholt
Functie	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	1/1 - 31/12	1/1 - 30/11	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel WNT-maximum 2020	25.500	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Bezoldiging						
Beloning	5.375	3.942	4.300	4.300	4.300	4.300
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	5.375	3.942	4.300	4.300	4.300	4.300
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging	5.375	3.942	4.300	4.300	4.300	4.300
Motivering indien overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019						
Duur dienstverband in 2019	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 2019						
Beloning	5.125	0	0	4.100	4.100	4.100
Belastbare onkostenvergoeding	0	0	0	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0
Totaal bezoldiging 2019	5.125	0	0	4.100	4.100	4.100
Individueel WNT-maximum 2019	24.600	0	16.400	16.400	16.400	16.400

6.9 Overzicht van verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen	Resultaat	Art 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie

6.10 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving subsidie	Toewijzing		Prestatie afgerond? ja/nee
	Kenmerk	Datum	
Subsidie Regionale aanpak lerarentekort	RAL19060	30 augustus 2019	ja
Subsidie Regionale aanpak personeelstekort	RAP20048	28 februari 2020	nee
Subsidie Doorstroming po-vo	DPOVO20071	29 oktober 2020	nee
Subidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma's	IOP-40078-VO	16 oktober 2020	nee
Subsidie voor studieverlof	1091777	22 september 2020	ja
Aanvullende bekostiging technisch vmbo 2018	2018/2/1035380	21 november 2018	nee

6.11 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule (doorlopend ultimo 31 december 2020)

Omschrijving subsidie	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele-kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum						
Subsidie Sterk Techniekonderwijs	STO19023	29 maart 2019	4.927.450	0	-272	1.331.742	876.041	455.428
Praktijkgericht programma gl en gt	GLTL20032	3 september 2020	160.478	64.191	0	64.191	0	64.191
Praktijkgericht programma gl en gt	GLTL20073	10 september 2020	162.000	64.800	0	64.800	0	64.800
Totaal doorlopende subsidies met verrekeningsclausule			5.249.928	128.991	-272	1.460.733	876.041	584.420

6.12 Voorstel bestemming 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 2020 als volgt bestemd:

	€
Algemene reserve	-159.844
Boekenfonds	-20.469
Bestemmingsreserve personeel	-635.505
Bestemmingsreserve optimalisatie huisvesting	-40.094
Bestemmingsreserve onderwijskundige projecten	0
	-855.912

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 College van 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 College van Bestuur voor alle in de jaarrekening vermelde handelingen. Na verkregen goedkeuring stelt het College van Bestuur de jaarrekening vast.

VII. CONTROLEVERKLARING