



CVO
Zuid-West
Fryslân

BESTUURSVERSLAG 2021



mei 2022

Opdrachtgever: College van Bestuur

Inhoudsopgave

1.	Managementsamenvatting.....	4
2.	Visie en besturing	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Kernwaarden, missie en visie en strategie	6
2.3	Besturing	8
2.4	Naleving branchecode	11
2.5	Verslag toezichthoudend orgaan	12
2.6	Omgeving	18
2.6.1	Inleiding	18
2.6.2	CVO Zuid-West Fryslân	18
2.6.2.1	Beleidsvoornemens 2021 en accenten van toezicht.....	18
2.6.2.2	Klachtafhandeling	22
2.6.2.3	Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen	23
2.6.3	Onze scholen	24
2.6.3.1	Csg Bogerman.....	24
2.6.3.2	Marne college.....	29
2.6.3.3	De Diken	32
3.	Risicomanagement	36
3.1.1	Inleiding	36
3.1.2	Risicoanalyse 2022	36
3.1.3	Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	37
4.	Continuïteit.....	38
4.1.1	Inleiding	38
4.1.2	Doelstellingen op korte en middellange termijn.....	38
4.1.3	Leerlingen en personeel	39
4.1.4	Balans	40
4.1.5	Staat van baten en lasten.....	41
4.1.6	Financiële kengetallen.....	43
5.	Bedrijfsvoering.....	45
5.1	Inleiding	45
5.1.1	Planning en Control	45
5.1.2	Kwaliteitszorg	45
5.1.3	Huisvesting	45
5.1.4	ICT in het onderwijs.....	46
5.1.5	Arbobeleid	46
5.1.6	Allocatie van middelen binnen het schoolbestuur	46
5.2	Personeelsbeleid.....	47

5.2.1	Personeelsgegevens	48
6.	Onderwijs specifieke thema's.....	51
6.1	Inleiding	51
6.2	Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.....	51
6.3	Convenantsmiddelen.....	51
6.4	Sterk Techniek Onderwijs.....	52

1. Managementsamenvatting

Ook 2021 en begin 2022 werden gekenmerkt door de coronapandemie en de daarmee samenhangende maatregelen voor het onderwijs. In 2021 is het Centraal Examen in aangepaste vorm doorgegaan met een extra tijdvak, een extra herkansing en een zogenaamd “duimvak”. Deze constructie heeft effect gehad op onze examenresultaten die iets hoger lagen dan voorgaande jaren, maar het doet ook iets met de motivatie van onze leerlingen voor dit zogenaamde “duimvak”. Waarom zou je je nog inspannen voor het vak, wanneer je toch al weet dat je het cijfer kunt wegstrepen. Hierdoor werden er deze vakken lagere scores behaald, die toch niet meetelden voor het eindresultaat. Onze leerlingen zijn daarin niet uniek. Het is een veel gehoorde klacht.

Onderwijs op afstand is inmiddels een begrip geworden binnen onze scholen en biedt zeker mogelijkheden ook naar de toekomst toe. Echter grotendeels c.q. uitsluitend onderwijs op afstand bieden, is toch onvoldoende gebleken om leerlingen gemotiveerd te houden en tot leren te bewegen. Ook de regelgeving rondom de quarantaine heeft voor rommelige periode gezorgd binnen onze scholen, zoals uitval van lessen dan wel hybride onderwijs. Wij zijn dan ook zeer verheugd over het feit dat er weer gewoon fysiek onderwijs kan worden gegeven. Immers onderwijs maak je samen en komt in interactie tot stand. Ondanks de vele technische mogelijkheden werd de echte ontmoeting met elkaar erg gemist.

CVO Zuid-West Fryslân wil staan voor een goede kwaliteit van het onderwijs. Afgelopen jaar is veel aandacht uitgegaan en gaat nog steeds uit naar het verbeteren van de onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur. Er ontstaat steeds meer bewustzijn voor ieders rol in dit proces en hoe de scholen en medewerkers elkaar hierin verder kunnen versterken. Nu de Coronamaatregelen zijn verdwenen is het ook weer mogelijk om interne audits uit te voeren waarbij de medewerkers van andere afdelingen en scholen lessen bezoeken bij hun collega's en hierover feedback geven om zo samen te leren het onderwijs te verbeteren. Ook de interventies uit het Nationaal Programma Onderwijs worden volop ingezet, maar we moeten ook constateren dat er nog een lange weg is te gaan. Leerlingen hebben – juist in sociaal- emotioneel opzicht – de afgelopen jaren door de beperkingen vanwege de Coronapandemie veel gemist en dat merken wij nog dagelijks in ons werk. Kansrijk bevorderen is volop benut, maar we moeten ook eerlijk zijn, soms zijn de opgelopen achterstanden te groot en ontbreekt de basiskennis en dat zit er niets anders op dan te doubleren. Dit zal effect hebben op de onderwijsresultaten. Ook vanuit andere scholen krijgen wij deze signalen.

In het afgelopen jaar heeft de evaluatie van het proces van onderwijsontwikkeling en -vernieuwing plaatsgevonden, met als doel om ons onderwijs anders vorm te geven. Onderwijs op maat, waarbij leerlingen meer eigenaar worden van hun eigen leerproces en maatwerk wordt geboden. Onze onderwijsvisie – waarbij nadruk ligt op de persoonsvorming – is hierbij leidend. Uit deze evaluatie is naar voren gekomen dat niet alle initiatieven even succesvol zijn geweest. Hier moeten wij van leren. In het nieuwe strategisch plan “Koerswijzer voor goed onderwijs” bouwen wij hierop voort. Dit plan dat in 2021 is vastgesteld kent drie pijlers: Onderwijs op maat, CVO en Mienskip en de professional bij CVO Zuid-West Fryslân. Deze drie pijlers versterken elkaar onderling. Goed onderwijs is onderwijs op maat, dat maak je samen in verbinding met de Mienskip en dat lukt alleen maar met professionele medewerkers de investeren in zichzelf en elkaar. Dat burgerschap hierin een prominente plek krijgt, spreekt voor zich.

Er gebeuren veel mooie dingen op onze scholen, maar wij kunnen dit nog beter naar buiten toe uit te dragen. Ook kunnen wij duidelijker ons eigen profiel van CVO en van de scholen onder woorden brengen en daadwerkelijk in ons gedrag tot uiting laten komen. Hier valt nog veel te winnen. Daarom is er afgelopen jaar uitgebreid stilgestaan bij onze marktpositie en profilering. Op basis van deze analyse zullen wij nagaan op welke punten wij ons verder kunnen versterken om zo een aantrekkelijk onderwijsaanbod te blijven bieden op onze verschillende scholen. Leerlingen moeten iets te kiezen hebben dat het beste bij hen past. Maar ook (toekomstige) medewerkers moeten het boeiend vinden om zich voor langere tijd aan ons te verbinden.

Marktpositie en profilering betekent niet dat wij de concurrentie aangaan met andere scholen in de regio. We gaan geen onderwijsgeld steken in grote campagnes. Onze regio heeft te maken met krimp in de leerlingenaantallen en dat maakt strategische samenwerking noodzakelijker dan ooit. CVO Zuid-West Fryslân heeft met de scholen in de regio het initiatief genomen om – met een stimuleringsubsidie – projecten te ontwikkelen om de onderlinge samenwerking te bevorderen om enerzijds de spreiding van een aantrekkelijk onderwijsaanbod in de regio in stand te houden en anderzijds om de kwaliteit in de ondersteuning van het primair proces te kunnen blijven borgen. Hiervoor is samen met de overige scholen in de regio een regiovisie ontwikkeld en vastgesteld. De diverse projecten krijgen steeds meer vorm. Een mooi voorbeeld hiervan is de virtuele campus. Hiermee willen wij ook vakken waarvoor maar beperkte belangstelling is, kunnen blijven aanbieden door dit deels digitaal en deels fysiek te verzorgen in samenwerking met andere scholen en ondersteund door de meest recente ICT mogelijkheden.

Tot slot

Het is goed om te zien hoe iedereen zich het afgelopen jaar weer heeft ingezet om het onderwijs – ondanks alle beperkingen – doorgang te laten vinden. Wij willen grote waardering uitspreken naar medewerkers en leerlingen van CVO Zuid-West Fryslân, die zo hun best hebben gedaan. Wij beseffen dat de afgelopen twee jaren moeilijk zijn geweest voor de een meer dan voor de ander. Wij vertrouwen er op dat de kennis en ervaring die tijdens de Coronacrisis is opgedaan, ons als persoon ook weer sterker zal maken naar de toekomst toe.

Mei 2022

Anne Leijenaar

Voorzitter College van Bestuur



2. Visie en besturing

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de kernwaarden, missie en visie van CVO Zuid-West Fryslân, de besturing, de naleving van de Code Goed Onderwijsbestuur, de verantwoording van het toezichthoudend orgaan in 2021 en de inhoudelijke verantwoording naar alle betrokkenen in de omgeving.

2.2 Kernwaarden, missie en visie en strategie

Onze scholen verzorgen onderwijs in een tijd waarin individuele keuzevrijheid en zelfontplooiing centraal staan. Dat geeft een rijke kleuring aan het onderwijs en biedt de jongeren van nu meer dan ooit de kans om tot bloei te komen. Het voortdurend keuzes moeten maken – dus ook mogelijkheden naast je neer leggen – levert ook spanningen op: heb ik wel de juiste keuzes gemaakt en wat heb ik laten liggen?

De samenleving vraagt en eist veel van onze leerlingen. Zoals gezegd ligt er een grote druk op individuele keuzes. De maakbaarheid van het eigen leven lijkt voorop te staan. Jij als individu kunt jouw eigen leven plooiën en maken óf breken. Je bent daarmee verantwoordelijk voor je eigen succes, maar kennelijk ook voor je eigen falen. Wij willen onze leerlingen hiervoor toerusten en de waarde van individuele keuzevrijheid en zelfontplooiing ook relativeren. Het besef dat zij zich kunnen ontwikkelen in afhankelijkheid van anderen en de wereld om hen heen is daarbij een belangrijk gegeven.

Een individu staat niet op zichzelf, maar maakt onderdeel uit van de maatschappij (de mienskip). De wereld dient zich aan, het leven praat terug en doet een beroep op ons. Het zet ons aan het denken en nodigt ons uit tot handelen. De school is een (pedagogische) oefenplaats voor de wereld van morgen waar leerlingen in interactie met docenten en elkaar kunnen oefenen, proberen, leren, zichzelf ontdekken en in aanraking komen met nieuwe werelden waar zij van huis uit niet altijd mee in aanraking komen. Het is een plek waar naast kwalificatie en socialisatie, de (persoons)vorming centraal staat, waar je ondersteunt wordt om te worden wie je ten diepste al bent. Het is bij uitstek de plek waar aandacht, erkenning en waardering wordt gegeven, waar je ontdekt wat voor jou betekenisvol is en op welke wijze jij betekenisvol kan zijn voor anderen. Docenten, maar ook leerlingen onderling vervullen hierbij een belangrijke rol: zij oefenen invloed uit op hun omgeving, de ander en zichzelf en dragen zo bij aan het onderwijs. Dit eigen geluid van de scholen van CVO Zuid-West Fryslân is geënt op twee kernwaarden:

Aandacht

Een mensenleven bestaat bij de gratie van aandacht. De kernwaarde aandacht staat voor een levenshouding die we binnen de stichting en onze scholen in de praktijk willen brengen. Een levenshouding die uitdraagt dat de wereld groter is dan jijzelf. Aandacht is ruimte maken voor een ander of het andere. Het is de erkenning dat er in het leven een dimensie is die jou overstijgt. Aandacht is daarmee ook iets verplichtends, omdat die ander jouw aandacht nodig heeft. Een aandachtige levenshouding geeft ons de ruimte om te ontdekken wat en wie er echt toe doen in ons leven. CVO wil de jongeren en volwassenen binnen de stichting de tijd gunnen een eigen antwoord te ontwikkelen op de vraag: wat is eigenlijk succes, wanneer en hoe kan ik goed leven en bijdragen aan goed samen leven?

Moed

De kernwaarde moed roept op om te staan voor waar je in gelooft als het er op aan komt. Waar blijft jouw overtuiging van wat goed is als je klasgenoot (of zelfs je docent) er een andere kijk op nahoudt? Moed is een morele kracht waaruit je ondanks angst, conflict en tegenslag, handelt naar eigen geweten. Dat vraagt ook om kwetsbaarheid en het durven toegeven van je ongelijk. We moeten leerlingen laten zien dat het zinvol is om af en toe je nek uit te steken, meer te doen dan de gebaande paden je voorschrijven. Dat het de moeite waard is wanneer je durft af te wijken van wat door anderen als succesvol wordt betiteld.

Op basis van deze kernwaarden is de volgende missie en visie geformuleerd:

Missie

CVO Zuid-West Fryslân – staande in de christelijk-sociale traditie – rust de haar toevertrouwde leerlingen toe voor het onderwijs en de open samenleving van nu en straks. Wij koesteren hoge verwachtingen van elkaar en van onze leerlingen. Wij laten ons inspireren door uitnodigende waarden. Zo verbinden wij ons met elkaar en met onze omgeving, en werken wij aan onderwijs dat deugt.

Onderwijsvisie

Het is vanzelfsprekend dat wij passend en kwalitatief goed onderwijs bieden waarbij de leerlingen aan het einde van hun opleiding voldoen aan de eisen van het curriculum (kwalificatie). Een diploma biedt een belangrijke basis voor de toekomst. Wij rusten leerlingen met kennis, vaardigheden en houding toe voor een succesvol vervolg op de arbeidsmarkt en/of het vervolgonderwijs. Ook zijn de leerlingen vertrouwd met de normen en waarden, tradities en praktijken die gelden in de huidige samenleving (socialisatie). De CVO scholen onderscheiden zich door de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de derde functie (persoonsvorming) van het onderwijs, waarbij wij leerlingen in ons onderwijs voorbereiden op leven en werken in een open, mondiale en duurzame maatschappij. Dat vraagt om een belangrijke competentie van de leerling:

Het maken van bewuste keuzes en de verantwoordelijkheid nemen voor de effecten die deze keus heeft op jouw leefwereld en de wereld om je heen.

Persoonsvorming is ontwikkeling van bewustzijn, de maatschappelijke vraagstukken en dilemma's leren benaderen vanuit verschillende perspectieven. Hierbij staat volwassenwording centraal. Een leerling leert beseffen wat een volwassen houding inhoudt: naar jezelf, een ander en de wereld om je heen. Dit proces zal gepaard gaan met succes, onzekerheid en tegenslag. Wij helpen onze leerlingen met deze persoonlijke groei door onze kernwaarden te onderstrepen: aandacht en moed. Hoe gaan we met elkaar om ongeacht ieders mogelijkheden, godsdienst of cultuur? Persoonsvorming is ook: je eigen talenten ontdekken. CVO-scholen faciliteren dit door een veilige leeromgeving te bieden, met onderwijs dat sterk uitgaat van eigen verantwoordelijkheid van de leerling. Persoonsvorming en socialisatie maakt het leerlingen ook mogelijk om betere leerresultaten te behalen. De docent sluit aan bij de kwaliteiten van de leerling.

Het onderwijs op de CVO-scholen is zoveel mogelijk een gezamenlijke activiteit van leerlingen en docenten, waarin ieder een eigen rol speelt en verantwoordelijkheden draagt. De leerling is mede-eigenaar van het lesprogramma en stuurt waar mogelijk zijn eigen leerproces. De docent bepaalt de leerdoelen en coacht de leerling op weg naar deze leerdoelen.

Wij hebben op basis van onze onderwijsvisie onze ambities voor de komende vier jaar uitgewerkt in "Koerswijzer voor goed onderwijs". Deze ambities bestaan uit drie pijlers: "Onderwijs op maat", "CVO en mienskip" en "De professional bij CVO". De verschillende domeinen uit de onderwijsvisie – kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming – lopen dwars door deze ambities heen.

Onderwijs op maat

Uitgaande van onze onderwijsvisie creëren wij betekenisvol, contextrijk en duurzaam onderwijs. Dit betekent dat: onze leerlingen (sleutel)competenties verwerven die zij blijvend kunnen inzetten, de (intrinsieke) motivatie van onze leerlingen om nieuwe dingen te leren door het opdoen van leerervaringen toeneemt, onze leerlingen uitstromen op het niveau dat aansluit bij hun talenten en onze medewerkers volop in de gelegenheid zijn om hun deskundigheid in te zetten en verder te ontwikkelen ter bevordering van het leerproces van onze leerlingen. Wij ondersteunen onze leerlingen als vrije individuen om bewuste keuzes te maken en de verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten die deze keuzes hebben op hun leefwereld en de wereld om hen heen.

CVO en Mienskip

Mienskip betekent vanuit de afhankelijkheid van de ander en de verbondenheid met de ander de krachten bundelen waardoor je als individu (leerling/ouder of medewerker), als school en als stichting samen sterker staat en meer kunt bereiken dan op eigen kracht.

De professional bij CVO

Ons onderwijs staat of valt met de kwaliteit van onze medewerkers. Of het nu gaat om de conciërge, de onderwijsassistent, de docent of de leidinggevende, ieder levert vanuit zijn of haar rol een bijdrage aan de ontwikkeling van leerlingen en het onderwijs van vandaag en morgen. Onderwijs is voortdurend in beweging, de maatschappij en onze leerlingen veranderen en dat stelt ook andere eisen aan onze medewerkers willen zij in staat zijn effectief onderwijs te verzorgen en ondersteuning te bieden. Samen leren en voortdurend werken aan onze eigen en gezamenlijke professionaliteit zijn daarbij essentieel. CVO heeft te maken met krimp en vergrijzing. Wij zullen hierop moeten inspelen, maar het biedt ook kansen.

Deze drie pijlers zijn ieder uitgewerkt in vijf concretere voornemens en daar zijn voorbeelden van uitwerkingen bij gemaakt. Het strategisch plan heeft zijn uitwerking gekregen in de afzonderlijke schoolplannen en de terugkoppeling hiervan komt terug in de verantwoording van de scholen in paragraaf 2.6.

2.3 Besturing

Juridische structuur

De stichting CVO Zuid-West Fryslân is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer: 40005051. De stichting draagt de statutaire naam Stichting voor Christelijk Voortgezet Onderwijs in Zuid-West Fryslân. De stichting is statutair gevestigd in Sneek.

De governance structuur

De stichting CVO Zuid-West Fryslân vormt het bevoegd gezag van de scholen csg Bogerman te Sneek, Balk en Koudum, het Marne college te Bolsward en De Diken te Sneek.

De stichting wordt geleid door een éénhoofdig College van Bestuur en wordt ondersteund door een secretaris College van Bestuur (Bestuursondersteuning). De twee scholengemeenschappen worden geleid door een rector en afdelingsleiders (csg Bogerman en Marne college) en de praktijkschool (De Diken) wordt geleid door een directeur. De ondersteuning van de scholen op het gebied van de bedrijfsvoering is ondergebracht bij de Gemeenschappelijke Dienst. De Gemeenschappelijke Dienst wordt geleid door een directeur. Het interne toezicht op het College van Bestuur is belegd bij de Raad van Toezicht. De stichting CVO Zuid-West Fryslân heeft per school een Medezeggenschapsraad. Voor de Gemeenschappelijke Dienst is een personeelsadviesraad ingesteld. Voor onderwerpen die de meerderheid van de scholen aangaan is er een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

College van Bestuur

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de stichting. Het College van Bestuur werkt vanuit aandachtsgebieden die voortvloeien uit het strategisch plan en de organisatie. Jaarlijks geeft het College van Bestuur in de kaderbrief aan welke prioriteiten in het jaar specifieke aandacht krijgen en vervolgens uitgewerkt worden in de jaarplannen van de scholen en de Gemeenschappelijke Dienst.

Schoolleiding en leiding Gemeenschappelijke Dienst

De rectoren en de directeur zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen de scholen. Zij werken vanuit de aandachtsgebieden die voortvloeien uit het strategisch plan, het schoolplan en het jaarplan. De directeur van de Gemeenschappelijke Dienst is verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding en de ondersteuning van de bedrijfsvoering en werkt op basis van een jaarplan dat is gebaseerd op de kaderbrief van het College van Bestuur en de jaarplannen van de scholen.

Het bestuurlijk mandaat is uitgewerkt in het managementstatuut. Uitgangspunt hierbij is integraal management, waarbij de bevoegdheden zo laag mogelijk binnen de organisatie zijn belegd.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat statutair uit vijf tot zeven leden. Feitelijk bestaat de Raad van Toezicht al enkele jaren uit zes leden. De Raad van Toezicht vergadert minimaal zes keer per jaar. De Raad van Toezicht hanteert een toezichtvisie en heeft deze visie uitgewerkt in een toezichtkader. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het College van Bestuur de stichting bestuurt conform de bovengenoemde missie, visie en kernwaarden van de stichting. De Raad van Toezicht ziet toe op de wijze waarop haar beleid bijdraagt aan het realiseren van de maatschappelijke doelen van CVO Zuid-West Fryslân, waaronder kwaliteit van onderwijs, een adequate besteding van de middelen, alsmede op de algemene gang van zaken binnen de stichting. Naast het toezicht op het bestuur geeft de Raad van Toezicht goedkeuring aan bepaalde bestuursbesluiten, is hij de werkgever van het College van Bestuur en adviseert hij het College van Bestuur. De Raad van Toezicht legt op basis van het toezichtkader voor het jaar 2021 accent op: kwaliteit van onderwijs en onderwijsvernieuwing, strategische samenwerking en de huisvesting.

Gemeenschappelijke dienst

Binnen CVO is al het onderwijsondersteunend personeel, dat niet direct gerelateerd is aan de onderwijsleersituatie ondergebracht in de gemeenschappelijke dienst. De gemeenschappelijke dienst is het beleids- en beheersorgaan van de organisatie. De dienst is ter advisering, ondersteuning en facilitering van de scholen en wordt aangestuurd door een directeur Beleid en Beheer, die onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, integraal verantwoordelijk is voor de gemeenschappelijke dienst. De gemeenschappelijke dienst bestaat uit drie afdelingen. Elke afdeling heeft een eigen duidelijk omschreven opdracht.

Afdeling Beleid Planning, Control en Onderwijs

Deze afdeling zorgt ervoor dat de organisatie in control is en voldoet aan de wet- en regelgeving. Zij adviseert en ondersteunt op het gebied van formatie, P&O, communicatie, ICT, financiën, informatiemanagement, kwaliteitszorg, inkoop en huisvesting. De afdeling verstrekt de scholen en het College van Bestuur managementinformatie en analyses. Ze ondersteunt bij het opstellen van de (meerjaren) begroting, stelt de jaarrekening op en zorgt voor beleidsontwikkeling en implementatie. De functies die in deze afdeling zijn ondergebracht zijn beleidsadviseur en beleidsondersteuner, controller, assistent-controller en stafmedewerker.

De afdeling wordt rechtstreeks aangestuurd door de directeur beleid en beheer.

Afdeling Administratie en ICT

Deze afdeling voert de administratieve taken uit op het gebied van de financiën (FA), personeel en salarissen (PSA) en de leerlingen (CLA). Ze draagt zorg voor administraties die voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. Procesgericht werken is in deze afdeling een belangrijk uitgangspunt. De afdeling is tevens verantwoordelijk voor werkende ICT-structuren en -systemen.

De functies die in deze afdeling worden ondergebracht zijn onder meer de administratieve functies die werkzaamheden uitvoeren op het gebied van PSA, FA en CLA, medewerkers ICT, systeem- en netwerkbeheerder en applicatiebeheer. De afdeling wordt aangestuurd door het hoofd Administratie en ICT.

Afdeling Frontoffice

De frontoffice zorgt voor de dagelijkse ondersteuning op de scholen van processen die zich daadwerkelijk op de scholen afspelen. Deze afdeling draagt zorg voor de 'kleine kwaliteit' op de zeven schoollocaties die CVO heeft. De couleur lokale van de school is een belangrijk uitgangspunt bij de uitvoering van de werkzaamheden. De volgende functies zijn in deze afdeling ondergebracht: (hoofd)conciërges, facilitair medewerkers, afdelingsassistenten, directiesecretaresses, medewerkers centraal secretariaat, (dag)roostermakers en medewerker mediatheek. Gelet op de omvang en spreiding wordt de frontoffice aangestuurd door twee leidinggevendenden. Eén hoofd frontoffice voor csg Bogerman Sneek en De Diken en één hoofd frontoffice voor Marne college en csg Bogerman Balk en Koudum.

Medezeggenschap

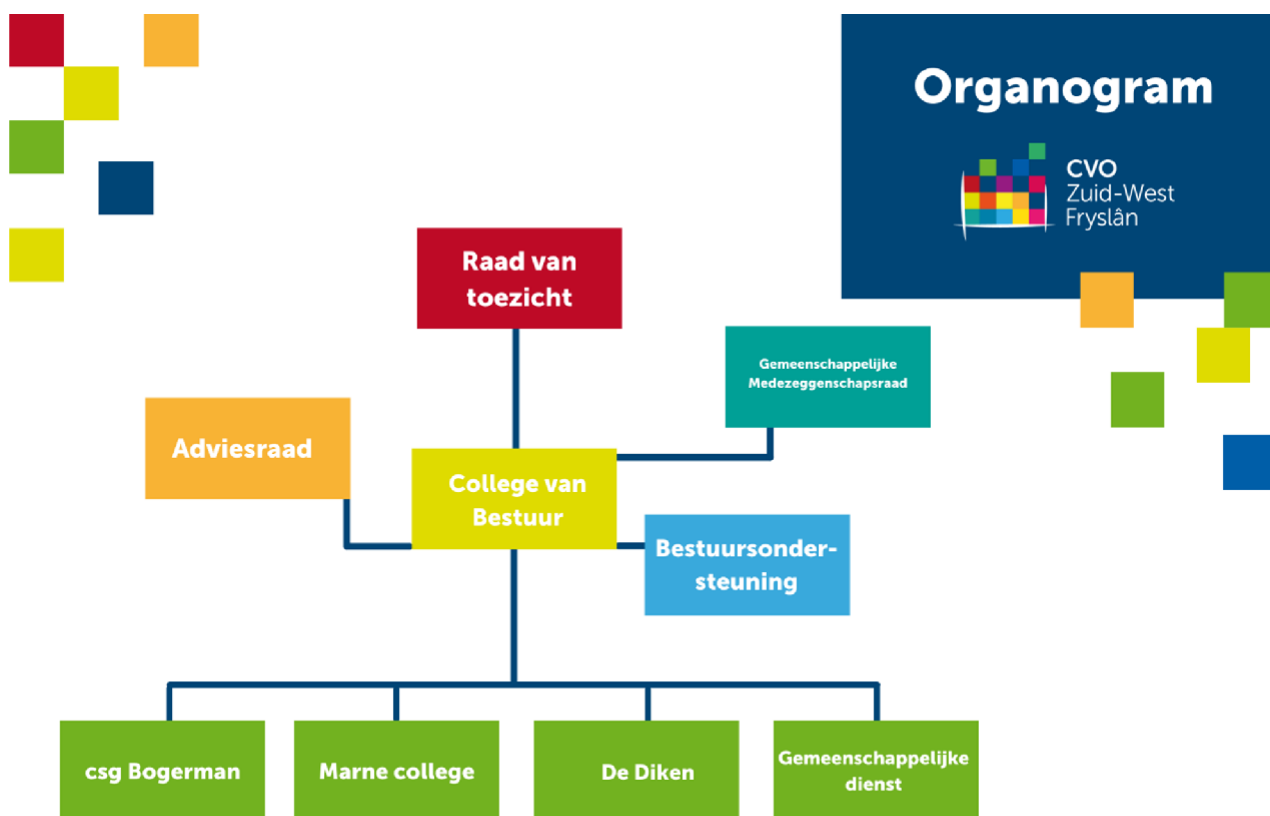
Elke school binnen CVO Zuid-West Fryslân kent een Medezeggenschapsraad (MR). In de medezeggenschapsraden van de scholen hebben leerlingen, ouders en personeelsleden zitting, in de verhouding dat de helft van de leden van de raad bestaat uit leerlingen en ouders en dat de andere helft bestaat uit personeel. Via de MR kunnen leerlingen, ouders en personeel officieel invloed hebben op ontwikkelingen binnen de school. De leiding van de school draagt zorg dat de MR zo goed en volledig mogelijk wordt geïnformeerd. De MR heeft instemmings- of adviesrecht. Dit is afhankelijk van het type vraagstuk.

De Gemeenschappelijke Dienst (GD) kent een personeelsadviesraad. De personeelsadviesraad bestaat uit medewerkers van de GD. De personeelsadviesraad overlegt met de directeur Beleid en Beheer.

CVO Zuid-West Fryslân kent een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De GMR bestaat uit leerlingen, ouders en personeelsleden, in de verhouding dat de helft van de leden van de raad bestaat uit leerlingen en ouders en dat de andere helft bestaat uit personeel. Zij worden verkozen door respectievelijk de leerlingengeleding, oudergeleding en personeelsgeleding van de medezeggenschapsraden en de personeelsadviesraad. Via de GMR kunnen leerlingen, ouders en personeel officieel invloed hebben op ontwikkelingen die de meerderheid van de scholen aangaan. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (PGMR) voeren overleg met het College van Bestuur. Het College van Bestuur draagt zorg dat de GMR zo goed en volledig mogelijk wordt geïnformeerd. De GMR heeft instemmings- of adviesrecht. Dit is afhankelijk van het type vraagstuk dat voorligt. De GMR vergadert jaarlijks minimaal zes keer. Zij laat zich hierbij informeren door het College van Bestuur. Daarnaast overlegt het College van Bestuur ruim zes keer per jaar met de PGMR. De agenda van de GMR loopt parallel met de bestuurlijke agenda.

CVO-adviesraad

De CVO-adviesraad vormt het maatschappelijk venster en klankbord voor het College van Bestuur en bestaat uit leden die diverse relevante maatschappelijke sectoren vertegenwoordigen waaraan het College van Bestuur vrijwillig verantwoording aflegt. De CVO-adviesraad maakt onderdeel uit van de horizontale verantwoording van CVO Zuid-West Fryslân. De CVO-adviesraad komt in beginsel twee keer per jaar bijeen en geeft gevraagd en ongevraagd advies.



Organogram CVO Zuid-West Fryslân

2.4 Naleving branchecode

CVO Zuid-West Fryslân is lid van de VO-Raad. De Raad van Toezicht van CVO Zuid-West Fryslân is lid van de Vereniging van Toezichthouders van Onderwijs Instellingen (VTOI). Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht onderschrijven de Code Goed Onderwijsbestuur Voortgezet Onderwijs die door de VO-raad is opgesteld. De Code Goed Onderwijsbestuur VO vormt de basis voor het realiseren van een praktijk van goed bestuur in het onderwijs. De Code is in 2019 opnieuw vastgesteld. In de Code gaat het om het zichtbaar maken van de publieke waarde aan de hand van de thema's regionale samenwerking, participatie van belanghebbenden en goed samenspel tussen bestuur en intern toezicht. De Code werkt dit uit aan de hand van vier principes: verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid. Deze vier principes zijn uitgewerkt in handvatten (good practices) die binnen de eigen organisatie op maat vormgegeven kunnen worden. Tot slot kent de Code nog lidmaatschapseisen, waarvoor het "pas toe of leg uit"-principe geldt. Er zijn op dit moment geen afwijkingen van deze code die genoemd moeten worden in het bestuursverslag. Deze Code is onderwerp van gesprek met de Raad van Toezicht, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, management en medewerkers om na te gaan op welke wijze wij binnen CVO Zuid-West Fryslân deze vier principes hanteren en verder versterken.

2.5 Verslag toezichthoudend orgaan

In deze paragraaf doet de Raad van Toezicht verslag van zijn werkzaamheden als toezichthouder op het College van Bestuur die vertegenwoordiger is van het bevoegd gezag CVO Zuid-West Fryslân. Hierbij wordt achtereenvolgens aandacht gegeven aan de werkwijze, de samenstelling van de Raad en het inhoudelijk toezicht in 2021.

Werkwijze

De Raad van Toezicht werkt met een commissiestructuur, ter verdieping van het toezicht en ter voorbereiding van specifieke onderwerpen in het overleg met het College van Bestuur. De Raad van Toezicht kent drie commissies:

Auditcommissie

De auditcommissie houdt, als vooruitgeschoven post van de Raad van Toezicht, toezicht op het financiële reilen en zeilen van de stichting CVO Zuid-West Fryslân. Dit betreft de volle breedte van (meerjaren)begroting tot verantwoording, alsmede de ontwikkeling en soliditeit van de financiële huishouding van de stichting CVO Zuid-West Fryslân. Vanuit dit toezicht heeft de auditcommissie ook een adviserende functie. De commissie komt als zodanig minimaal vier keer per jaar bij elkaar. De bevindingen en adviezen van de auditcommissie worden gerapporteerd aan en besproken in de Raad van Toezicht. De taken en bevoegdheden van de auditcommissie zijn vastgelegd in een reglement.

Onderwijscommissie

De onderwijscommissie houdt, als vooruitgeschoven post van de Raad van Toezicht, toezicht op de onderwijskwaliteit en de onderwijsontwikkeling op de scholen van CVO. Vanuit dit toezicht heeft de onderwijscommissie ook een adviserende functie. De commissie komt minimaal drie keer per jaar bij elkaar. De bevindingen van de onderwijscommissie worden gerapporteerd aan en besproken in de Raad van Toezicht. De taken en bevoegdheden van de onderwijscommissie zijn vastgelegd in een reglement.

Commissie mens en organisatie

De commissie mens en organisatie vult, als vooruitgeschoven post van de Raad van Toezicht, de werkgeversrol in – in de meest brede zin van het woord – die de Raad van Toezicht heeft ten aanzien van het College van Bestuur. Daarnaast heeft deze commissie ook als aandachtsgebieden: de zorg voor het managementteam en de vormgeving van de organisatie, de ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie en het toezicht op goed werkgeverschap van de bestuurder. De commissie mens en organisatie komt minimaal één keer per jaar bij elkaar. De bevindingen van de commissie worden gerapporteerd aan en besproken in de Raad van Toezicht. De commissie mens en organisatie houdt namens de Raad van Toezicht het jaargesprek met het College van Bestuur en rapporteert daarover aan de Raad van Toezicht. In het jaargesprek komen ook de arbeidsvoorwaarden en het loopbaanperspectief van het College van Bestuur aan de orde. De taken en bevoegdheden van de commissie mens en organisatie zijn vastgelegd in een reglement.

Regelgeving

De Raad van Toezicht verricht haar werkzaamheden binnen de door de WNT, respectievelijk de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI) aangegeven (wettelijke) kaders – honorering, aantallen commissariaten/toezichthouderfuncties, bekendmaking van nevenfuncties en het waken voor belangenverstrengeling – en de Code Goed Onderwijsbestuur van de VO-Raad. De honorering van de Raad van Toezicht is gebaseerd op vergoedingsregeling VTOI. Er is sprake van een vaste vergoeding waarop jaarlijks een indexatie plaatsvindt. Er hebben zich in 2021 geen situaties met tegenstrijdig belang voorgedaan die in dit verslag gemeld zouden moeten worden.

Zelfevaluatie

Jaarlijks in januari organiseert de Raad van Toezicht de zelfevaluatie. In 2021 heeft de Raad van Toezicht in juni de zelfevaluatie uitgevoerd, dit omdat vanwege Corona maatregelen het niet mogelijk was om eerder fysiek bij elkaar te komen.

Tijdens deze zelfevaluatie is aan de hand van de vier thema's uit het toezichtskader, te weten: kwaliteit van onderwijs, onderwijsontwikkeling en - vernieuwing, strategische samenwerking en huisvesting door de Raad van Toezicht nader ingegaan op de vraag wat de Raad van Toezicht nodig heeft om goed toezicht te kunnen houden op deze thema's en of in dit toezicht ook zaken niet aan de orde komen, die met het oog op de toekomst van het onderwijs wel van belang zijn. De leden van de Raad van Toezicht hebben in tweetallen de verschillende thema's voorbereid om hierover goed de dialoog te kunnen voeren.

Ook zijn tijdens de zelfevaluatie de praktische afspraken over de voorbereiding van de agenda en de wijze van vergaderen, zodat de vergaderingen efficiënter verlopen en er meer ruimte ontstaat om nader in te gaan op bepaalde thema's geëvalueerd. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over de deskundigheidsbevordering. Van de zelfevaluatie is op hoofdlijnen een verslag gemaakt dat aan de orde is gesteld in de reguliere vergadering van de Raad van Toezicht.

Deskundigheidsbevordering

De Raad van Toezicht hecht veel waarde aan haar eigen deskundigheidsbevordering. Jaarlijks organiseert de Raad van Toezicht in het kader van de deskundigheidsbevordering een themabijeenkomst. In november 2021 is de voorzitter van het College van Bestuur van de Rijksuniversiteit Groningen, de heer J. de Vries, bekend met de regio Zuid-West Fryslân uitgenodigd om te praten over de mogelijkheden en kansen van CVO Zuid-West Fryslân in deze regio en de aansluiting van het vwo onderwijs in relatie tot het Wetenschappelijk Onderwijs (WO). Bij deze bijeenkomst waren ook de leden van het Gemeenschappelijke Management Team van CVO Zuid-West Fryslân aanwezig. Daarnaast volgen individuele leden van de Raad van Toezicht volgen regelmatig trainingen en themabijeenkomsten georganiseerd door onder andere de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI).

Contact met de organisatie

De Raad van Toezicht laat zich informeren door het College van Bestuur in de diverse commissievergaderingen, tijdens de Raad van Toezicht vergaderingen en in de bilaterale contacten. De Raad van Toezicht vindt het van belang om ook informatie via andere geledingen binnen (en buiten) CVO in te winnen. De Raad van Toezicht doet dit door:

- jaarlijks schoolbezoeken af te leggen bij de scholen van CVO en daarbij te spreken met leerlingen en personeel. Middels een kort verslag van ieder schoolbezoek worden het College van Bestuur en de overige leden van de Raad van Toezicht geïnformeerd. Bij deze schoolbezoeken staat een thema centraal. Sinds 2021 legt de Raad van Toezicht ook een bezoek af bij de Gemeenschappelijke Dienst waarin de ondersteuning aan het College van Bestuur en de scholen is ondergebracht op het gebied van de bedrijfsvoering;
- jaarlijks te spreken met het dagelijks bestuur van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht twee vergaderingen van de (personeelsgeleding van de) GMR bij te wonen;
- tweemaal per jaar met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht aanwezig te zijn bij de vergaderingen van het College van Bestuur met de CVO-adviesraad. De CVO-adviesraad bestaat uit externe stakeholders en dient als maatschappelijk venster voor het College van Bestuur. Het College van Bestuur legt de CVO-adviesraad een thema ter consultatie voor;
- jaarlijks een bijeenkomst met het College van Bestuur en het Gemeenschappelijk Managementteam bij te wonen en deel te nemen aan het daar gevoerde overleg. Ook hier geldt dat er een specifiek thema staat geagendeerd;
- tot slot is de Raad van Toezicht zoveel mogelijk aanwezig bij speciale evenementen binnen (de scholen van) CVO.

Samenstelling, benoemingstermijn en nevenfuncties

De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2021 gewijzigd. Mevrouw Wempe is per 1 september 2021 afgetreden. Er is een vacature gesteld en er is een wervings- en selectieprocedure doorlopen, maar dit heeft in 2021 niet geleid tot een geschikte kandidaat. De Raad van Toezicht kende in 2021 een stageplaats die is ingevuld door dhr. C.R.A. Nijhove. Met deze stageplaats beoogt de Raad van Toezicht talentvolle aspirant toezichthouders kennis te laten maken. De stagiair maakt juridisch gezien geen deel uit van de Raad van Toezicht en stemt dan ook niet mee. In de toekomst zal de Raad van Toezicht vaker stagiaires toelaten.

De heren Bakker en Van Delden en mevrouw De Jager waren aftredend omdat de zittingstermijn was verstreken en zijn herbenoemd. De zittende leden die voor 2017 in de Raad van Toezicht zijn benoemd, kennen een zittingsperiode van drie jaar. Zij kunnen tweemaal voor herbenoeming in aanmerking komen tot een maximale zittingsduur van negen jaar. Voor leden benoemd na 2017 geldt – conform de Code uit 2015 - een benoemingstermijn van vier jaar. Zij kunnen eenmaal worden herbenoemd tot een maximaal lidmaatschap van de Raad voor acht jaar.

De Raad bestond in 2021 uit:

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>	<i>Werkzaam als</i>	<i>Denominatie</i>	<i>Benoemd sinds</i>
<i>Dhr. A. van der Werff</i>	<i>Voorz. Raad van Toezicht Lid commissie mens en organisatie</i>	<i>v/h burgemeester</i>	<i>Protestant-Christelijk</i>	<i>2020 1^e termijn</i>
<i>Dhr. M.R.S. Bakker</i>	<i>Lid Raad van Toezicht Lid auditcommissie</i>	<i>Hoofd Corporate Control Rijksuniversiteit Groningen</i>	<i>Protestant-Christelijk</i>	<i>2014 3^e termijn</i>
<i>Dhr. F.O. van Delden</i>	<i>Lid Raad van Toezicht Lid auditcommissie</i>	<i>Hoofd financiële administratieve / financial control</i>	<i>Rooms Katholiek</i>	<i>2015 3^e termijn</i>
<i>Mevr. M. de Jager</i>	<i>Lid Raad van Toezicht Lid onderwijscommissie</i>	<i>Teamleider/projectleider NHL-Stenden</i>	<i>Protestant-Christelijk</i>	<i>2017 2^e termijn</i>
<i>Mevr. A. Wempe Tot 1 september 2021</i>	<i>Lid Raad van Toezicht Lid onderwijscommissie</i>	<i>eigenaar MentalIT b.v.</i>	<i>Protestant-Christelijk</i>	<i>2015 aftredend</i>
<i>Mevr. S. Faber</i>	<i>Lid Raad van Toezicht Lid commissie mens en organisatie</i>	<i>v/h directeur Kinderbescherming</i>		<i>2018 1^e termijn</i>
<i>Dhr. C.R.A. Nijhove Tot 1 juli 2021</i>	<i>Stagiair Raad van Toezicht</i>	<i>Program manager Aegon</i>		<i>2020 voor 1 jaar</i>

De nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht zijn bekend, evenals de nevenfuncties van de bestuurder, waarvoor de Raad van Toezicht hem - voor zover nodig - toestemming heeft verleend. Het criterium dat door de Raad van Toezicht hierbij wordt gehanteerd is “het voorkomen van de schijn van belangenverstrengeling”. Dit criterium is voor de Raad van Toezicht voldoende adequaat gebleken en er bestaat bij de Raad van Toezicht niet de behoefte om dit nader vast te leggen in een reglement. De bepalingen met betrekking tot de melding en toetsing van nevenfuncties zijn vastgelegd in de reglementen College van Bestuur en Raad van Toezicht.

De nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht in 2021 zijn:

Naam	Voor CVO relevante nevenfuncties of nevenwerkzaamheden
Dhr. A. van der Werff	Ambassadeur Cultuur Kwartier Sneek
Dhr. M.R.S. Bakker	Penningmeester Sint Anthony Gasthuis
Dhr. F.O. van Delden	Eigenaar Gripopmijngeld.nl Eigenaar Control over Reports B.V. Eigenaar CGVD B.V.
Mevr. M. de Jager	Lid bestuur Akkrumer Watersport Vereniging
Mevr. J.A.M. Wempe	Voorzitter Raad van Advies "Stichting Sits for Care"
Mevr. S. Faber	Vicevoorzitter Regiecentrum Bescherming en Veiligheid
Dhr. C.R. A. Nijhove	Eigenaar Rey's Boot Camp

De nevenfuncties van de bestuurder in 2021 zijn:

Naam	Nevenfuncties of nevenwerkzaamheden
Dhr. A. Leijenaar	Voorzitter onderwijs coöperatie Fricolore Vicevoorzitter Raad van Commissarissen woningcorporatie Mercatus Lid Lionsclub Noordoostpolder

Commissies en vergaderingen:

Orgaan	Leden	Aantal bijeenkomsten
Raad van Toezicht en College van Bestuur	Alle leden Raad van Toezicht	6
Onderwijscommissie	Mevr. Wempe tot 1 september 2021 (voorzitter) en mevr. De Jager (lid)	2
Auditcommissie	Dhr. Bakker (voorzitter) en dhr. Van Delden	4
Commissie mens en organisatie	Mevr. Faber (voorzitter) en dhr. Van der Werff	2

Inhoudelijk toezicht in 2021

Raad van Toezicht

De zelfevaluatie van de Raad van Toezicht heeft niet tot ingrijpende wijzigingen geleid in werkwijze, overleg en de accenten van toezicht van de Raad van Toezicht voor 2021. Accenten in het toezicht – afgesproken tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur – in 2021 vormen:

- strategische samenwerking, hierbij is gesproken over:
 - regionale samenwerking in relatie tot aanvraag voor de krimpsubsidie met het activiteitenplan met de diverse projecten;;
 - de mogelijkheden tot nadere samenwerking op het gebied van de bedrijfsvoering;
 - de doelen die CVO Zuid-West Fryslân wil realiseren met de samenwerking, gelet op de kwetsbare plekken bij CVO Zuid-West Fryslân;
- Kwaliteit van het onderwijs en onderwijsvernieuwing, hierbij is gesproken over:
 - de Inspectiebezoeken bij de afdeling havo van csg Bogerman Koudum en de afdeling vmbo gt van csg Bogerman Sneek in het kader van de Staat van het Onderwijs met het thema: "Onderwijs op afstand";

- (de voorbereiding op) het inspectiebezoek bij de afdeling vwo van het Marne college met het oog op de herstelopdracht en het kwaliteitsbewustzijn en de zelfreflectie van docenten bij deze afdeling;
 - de terugkoppeling van het tussentijdse bestuursgesprek met de Inspectie;
 - de evaluatie van onderwijsontwikkeling en -vernieuwing en de conclusies die hieruit worden getrokken voor het strategisch plan;
 - de versterking van de kwaliteitscultuur op bestuursniveau en de besturing hiervan, dit betreft een pilot vanuit het project Leren verbeteren;
 - het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), de schoolscan en de ingezette interventies voor de komende jaren;
 - de voortgang van het onderwijs (op afstand) – waarbij extra aandacht is geschonken aan kwetsbare leerlingen – en de examens in relatie tot de maatregelen die getroffen zijn in verband met de Coronapandemie;
- huisvesting, hierbij is gesproken over:
 - de ontwikkeling van een integraal huisvestingsplan voor het voortgezet onderwijs in de gemeente Súdwest-Fryslân;
 - het onderzoek naar de mogelijkheden van een gezamenlijke campus voor het voortgezet onderwijs in Sneek in combinatie met andere voorzieningen, zoals sport en bibliotheek.

Naast de accenten van toezicht zijn de financiën, de analyse instroom en marktaandeel, de marktpositie, werving en profilering van CVO Zuid-West Fryslân besproken. Tevens heeft de gehele Raad van Toezicht kennis kunnen maken met de nieuwe accountant, zijn de eerste indrukken gedeeld en is gesproken over de bedrijfsvoering binnen CVO Zuid-West Fryslân en de ontwikkelingen binnen het onderwijs. In deze besprekingen is niet gebleken dat middelen niet rechtmatig zijn verworven en/of niet rechtmatig zijn besteed. Ook heeft de Raad van Toezicht aan de hand van de uitputting van de begroting en bij het opstellen van de nieuwe begroting – hierin is een koppeling aangebracht tussen de strategische doelen en de wijze waarop het nastreven van de strategische doelen financieel zijn vertaald in de begroting – zich een oordeel kunnen vormen over de doelmatige besteding van de middelen.

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring gegeven aan de besluiten waarvoor deze goedkeuring volgens de statuten is vereist, te weten: de goedkeuring strategische plan “Koerswijzer voor goed onderwijs 2021-2025”; de verlenging van de strategische alliantie tussen CVO Zuid-West Fryslân en Palludara, de jaarrekening en het bestuursverslag 2020, het bestuursformatieplan 2021-2025, de meerjarenbegroting 2022-2026, de risicoanalyse 2022 en vaststelling weerstandsvermogen, de wijziging van de statuten in verband met invoering van de Wet bestuur en toezicht.

Tijdens de schoolbezoeken en het bezoek aan de Gemeenschappelijke Dienst van de Raad van Toezicht in 2021 is het thema: “eigen ambities” aan de orde geweest. Binnen de scholen van CVO, de Gemeenschappelijke Dienst en bij CVO zelf worden vele plannen uitgewerkt. De vraag is in hoeverre werken deze eigen ambities door in deze planvorming en wat zie je van deze ambities daadwerkelijk terug in de praktijk/op de werkvloer. Deze vragen waren in 2021 extra actueel met het oog op de afronding van het strategisch plan en de formulering en concretisering van de schoolplannen. Daarnaast is er in de schoolbezoeken aandacht gegeven aan lesgeven in Coronatijd.

In de afzonderlijke commissies van de Raad van Toezicht zijn in de volgende zaken aan de orde geweest:

De Onderwijscommissie

De onderwijscommissie heeft in 2021 twee keer vergaderd. De belangrijkste onderwerpen die in 2021 aan de orde zijn geweest in de onderwijscommissie, zijn:

- het Inspectiebezoek bij de afdeling(en) vwo van csg Bogerman in Sneek;
- de onderwijsresultaten 2020-2021 en de dashboards kwaliteitszorg;
- de evaluatie onderwijsontwikkeling en -vernieuwing;
- de nieuwe opzet van de werkstructuur in het praktijkonderwijs en de samenwerking tussen praktijkonderwijs en het vmbo;
- het tussentijds bestuursgesprek met de Inspectie;
- de schoolplannen in relatie tot het strategisch plan;
- de aangepaste planning en control cyclus;
- de analyse in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs en de aanpak binnen de scholen.

Op basis van deze gesprekken heeft de commissie haar bevindingen gerapporteerd aan de voltallige Raad van Toezicht.

De Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2021 vijf keer vergaderd met de bestuurder en de controller. De belangrijkste onderwerpen die in 2021 aan de orde zijn geweest en van advies zijn voorzien aan de Raad van Toezicht, zijn:

- de concept jaarcijfers 2020, de uitputting van de begroting 2021 en het intern controleplan;
- het proces rond meerjarenbegroting, risicoanalyse en begroting. De meerjarenbegroting geeft de focus voor de komende jaren weer. De uitkomsten van de risicoanalyse en de voornemens van het strategische plan zijn onderdeel van de meerjarenbegroting;
- het proces rondom jaarrekening, accountantscontrole en bestuursverslag, de evaluatie van het controleproces van de accountant over 2020 alsmede de follow-up van de aandachtspunten vanuit de accountantscontrole;
- de aanpassing van de planning en control-cyclus;
- de stand van zaken rondom de huisvesting;
- de aanvraag subsidie regiovisie;
- de kaderbrief 2022;
- adviezen met betrekking tot de goedkeuring/ besluitvorming door de Raad van Toezicht van:
 - Bestuursverslag 2020;
 - Accountantsverslag 2020;
 - Bestuursformatieplan 2021-2025;
 - (Meerjaren)Begroting 2022-2026;
 - Actualisatie risicoanalyse en vaststelling weerstandsvermogen 2022.

De commissie mens en organisatie

De commissie mens en organisatie heeft in 2021 de volgende zaken voorbereid en uitgevoerd:

- de herbenoeming van leden Raad van Toezicht;
- de werving en selectie van een nieuw lid Raad van Toezicht;
- de vaststelling van de actualisatie van de WNT 2021;
- het halfjaargesprek met de voorzitter van het College van Bestuur. Dit gesprek is wederzijds als open en nuttig ervaren. Van het jaargesprek is op hoofdlijnen verslag gedaan in de voltallige Raad van Toezicht;
- het strategische personeelsbeleid;
- de bespreking van de uitkomsten van de medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

Tot slot, 2021 is wederom een jaar geweest waarin de scholen van CVO Zuid-West Fryslân – vanwege de Coronapandemie – te maken hebben gehad met beperkende maatregelen en noodgedwongen gehele dan wel gedeeltelijke sluiting van de scholen. Gelukkig hebben de medewerkers inmiddels de nodige ervaring om het onderwijs op afstand c.q. het hybride onderwijs doorgang te laten vinden.

De Raad van Toezicht wil zijn grote waardering uitspreken voor de wijze waarop het bestuur, medewerkers en leerlingen van CVO Zuid-West Fryslân zich hebben verhouden tot de steeds wisselende Coronamaatregelen. De Raad van Toezicht heeft kunnen zien dat de communicatie hierover naar medewerkers, ouders en leerlingen op een zorgvuldige wijze heeft plaatsgevonden. De Raad van Toezicht bedankt alle betrokkenen voor hun inzet en aanpassingsvermogen. Er is van medewerkers en leerlingen – vanwege de genomen Coronamaatregelen – veel gevraagd, zowel in de privé- als werksituatie.

2.6 Omgeving

2.6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan over de beleidsvoornemens en ontwikkelingen bij CVO Zuid-West Fryslân en de scholen in 2021. CVO Zuid-West Fryslân verbindt drie scholen voor christelijk/interconfessioneel en algemeen bijzonder voortgezet onderwijs aan elkaar in de regio Zuid-West Fryslân. Dit zijn de scholen csg Bogerman met vestigingen in Sneek, Balk en Koudum, het Marne college in Bolsward en De Diken in Sneek. Csg Bogerman in Sneek en het Marne college in Bolsward zijn brede scholengemeenschappen waarin onderwijs wordt aangeboden van vwo tot vmbo. Op de nevenvestigingen van csg Bogerman in Balk en Koudum wordt vmbo-onderwijs verzorgd. De Diken is een school voor praktijkonderwijs. Er is binnen de scholen van CVO geen sprake van een toelatingsbeleid. Iedere school heeft haar eigen kleur en profiel. Deze eigen kleur en profiel komen terug in de logo's die CVO en de scholen gebruiken.

2.6.2 CVO Zuid-West Fryslân

2.6.2.1 Beleidsvoornemens 2021 en accenten van toezicht

Jaarlijks in de maand mei stelt het College van Bestuur de kaderbrief voor het daaropvolgende kalenderjaar op waarin de beleidsvoornemens uit het strategisch plan en het eventuele sectorplan Voortgezet onderwijs leidend zijn. In 2021 is besloten om de kaderbrief niet voor een kalenderjaar, maar voor een schooljaar op te stellen. Dit sluit beter aan bij het beleidsproces van de school dat op schooljaar ingericht is. De kaderbrief geeft de kaders weer voor het komende schooljaar die leidend zijn voor de jaarplannen van de scholen en de Gemeenschappelijke Dienst. Daarnaast spreekt de Raad van Toezicht ieder jaar “accenten van toezicht” af die iedere vergadering terugkomen.

Het jaar 2021 was – in verband met de Coronapandemie – wederom een bijzonder jaar. Het jaar begon met een volledige lockdown, waarbij nog uitsluitend fysiek onderwijs werd aangeboden aan kwetsbare leerlingen, leerlingen in praktijkvakken en examenleerlingen. Vanaf 1 maart 2021 konden alle leerlingen weer gedeeltelijk naar school, dit omdat de “anderhalve meter maatregel voor de leerlingen onderling” van kracht bleef en er onvoldoende ruimte was om alle leerlingen gelijktijdig in de school op te vangen. Vanaf eind mei 2021 zijn de maatregelen verder versoepeld en was het weer mogelijk om als scholen volledig open te gaan. In september 2021 zijn ook deze laatste maatregelen voor het onderwijs losgelaten en was het weer mogelijk zonder beperkingen onderwijs verzorgen. Het schooljaar eindigde echter weer met een volledige lockdown. Naast de gevolgen die deze maatregelen hebben gehad voor het op normale wijze verzorgen van het onderwijs, hebben ook veel extra activiteiten uit het onderwijsprogramma als excursies, vieringen en dergelijke geen dan wel beperkt doorgang kunnen vinden. Dit alles is erg jammer, dit zijn juist de extra dingen waar leerlingen later met plezier op terugkijken en die een belangrijke bijdrage leveren aan het sociaal welbevinden van leerlingen. Tot slot heeft het voortdurend moeten

aanpassen van de onderwijsorganisatie aan de Coronamaatregelen en de gevolgen van deze maatregelen voor het leerproces van de leerlingen veel tijd en energie gevraagd van leidinggevend en medewerkers. Dit gegeven is niet zonder effect geweest op de realisering van de beleidsambities in 2021.

Beleidsvoornemens 2021

Strategisch plan

Het nieuwe strategisch plan van CVO Zuid-West Fryslân: “Koerswijzer voor goed onderwijs 2021-2025” is in 2021 vastgesteld. Vanwege de Coronapandemie was het lastig om – zoals te doen gebruikelijk is – zoveel mogelijk medewerkers, ouders, leerlingen en externe organisaties te betrekken bij de totstandkoming van het strategisch plan. Er is uiteindelijk gekozen om via Teams en in kleine groepen leerlingen en medewerkers te consulteren over de uitgangspunten en de nadere concretisering hiervan.

Het strategisch plan kent drie belangrijke pijlers, te weten: “Onderwijs op maat”, “CVO en Mienskip” en “De professional bij CVO”. Deze drie pijlers zijn ieder uitgewerkt in vijf concretere voornemens en daar zijn voorbeelden van uitwerkingen bij gemaakt. Het strategisch plan vormt de input voor de schoolplannen en het beleidsplan van de Gemeenschappelijke Dienst. In de schoolplannen wordt voor de desbetreffende school het strategisch plan nader vorm gegeven. De gegeven concretisering is hierbij behulpzaam. Jaarlijks worden in de kaderbrief elementen uit het strategisch plan benoemd die in dat jaar terug dienen te komen in de jaarplannen van de scholen en de Gemeenschappelijke Dienst.

Een belangrijke lijn uit het strategisch plan is dat wij als scholen van CVO meer en intensiever onderling moeten samenwerken. Dit is nodig om ook in de toekomst een breed onderwijsaanbod leerling nabij te kunnen blijven bieden. Deze doelstelling sluit aan bij de regiovisie en de onderzoeken naar regionale samenwerking die daarin zijn uitgewerkt (zie ook Strategische samenwerking). Deze onderlinge samenwerking is de afgelopen periode, maar ook in de komende jaren een thema dat regelmatig terug zal komen in het Gemeenschappelijke Management Team. Het is gelet op de krimp noodzakelijk om meer met elkaar samen te werken en elkaar verder te versterken, dit laatste niet alleen op het gebied van de bedrijfsvoering maar ook op het gebied van de onderwijs(kwaliteit).

Onderwijsresultaten en NPO

De Inspectie zal de scholen in 2021-2022 niet beoordelen op basis van de onderwijsresultaten, maar de Inspectie blijft deze resultaten wel kritisch volgen. De resultaten worden dus wel meegenomen in de risicodetectie en daar waar door de Inspectie risico's worden gesignaleerd, zal de Inspectie risicogericht kwaliteitsonderzoek uitvoeren. De reden dat de Inspectie hiertoe heeft besloten heeft alle te maken met de Coronapandemie en de effecten die dit heeft gehad op het geven van onderwijs in de scholen en het afleggen van examens in het voortgezet onderwijs. In 2021 hebben alle afdelingen van de scholen van CVO Zuid-West Fryslân het basisarrangement.

In 2021 is de overheid gekomen met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) waarmee de overheid de komende jaren extra gaat investeren in het onderwijs met als doel om de achterstanden in het onderwijs als gevolg van de Coronapandemie weg te werken. De scholen van CVO Zuid-West Fryslân hebben met het oog op het NPO een schoolscan uitgevoerd om na te gaan welke achterstanden er zijn in het onderwijs maar ook met het oog op het sociaal welbevinden van leerlingen. Het ministerie van onderwijs heeft een menukaart ontwikkeld met daarin opgenomen mogelijke interventies die op basis van wetenschappelijk onderzoek effectief zijn gebleken. Deze menukaart is breed samengesteld. Het gaat daarbij om zowel interventies gericht op het inhalen van cognitieve vertragingen als wel interventies gericht op de sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen. Ook zijn er interventies gericht op vaardigheden als plannen en organiseren. Binnen deze menukaart is er volop ruimte voor scholen voor een eigen concretisering. Alle scholen hebben de schoolscan uitgevoerd en deze scan gekoppeld aan

interventies uit de menukaart. De gekozen interventies zijn gebaseerd op gesprekken en onderzoeken binnen de afdelingen (medewerkers), bij leerlingen (leerlingenpanels) en ouders (ouderpanels) en is als zodanig vastgesteld in afstemming met de medezeggenschapsraden van de scholen. Jaarlijks vindt een evaluatie plaats en kunnen bijstellingen worden aangebracht. Binnen CVO is in de kaderbrief de afspraak gemaakt bij de keuze van de interventies aan te sluiten bij de strategische koers van CVO om zo een meer structureel effect te bewerkstelligen.

Csg Bogerman heeft met ondersteuning van Leren Verbeteren een schoolscan uitgevoerd. Daarbij is zowel gebruik gemaakt van de managementrapportages betreffende de onderwijsresultaten als de mentorscan, tevredenheidsenquêtes en de GGD enquête. Op basis hiervan zijn interventies uitgewerkt. Bij csg Bogerman wordt ingezet op: de kernvakken (Nederlands, Engels en wiskunde) en extra maatwerkuren bij achterstanden bij de overige vakken, kleinere groepen en extra inzet coaches en onderwijsassistenten, extra inzet op wegwerken achterstanden bij de praktijkvakken / stages / LOB bij het vmbo, studievaardigheden (leren leren, huiswerkbegeleiding), interventies met het oog op sociaal welbevinden van leerlingen, zoals: het vergroten van zelfvertrouwen en weerbaarheid, (culturele en sport-)activiteiten, verdere professionalisering leerlingenbegeleiding en vergoten van de ouderbetrokkenheid.

Het Marne college heeft bij de schoolscan gebruik gemaakt van de DIA-toetsen en de mentorscan. Op basis van deze gegevens zijn de interventies ingezet, die vooral betrekking hebben op extra inzet op de kernvakken (Nederlands, Engels en wiskunde) en de sciencevakken (vwo), studievaardigheden (leren leren/ plannen en organiseren/huiswerkbegeleiding), vergroten zelfvertrouwen en weerbaarheid, faalangstreductie, motivatie en werkhouding, mediawijsheid en vergroten ouderbetrokkenheid.

De Diken heeft bij de schoolscan gebruik gemaakt van de JIJ-toetsen en (team)gesprekken met ambulant begeleiders en coaches. Het is soms lastig om aan te geven dat het achterblijven van leerlingen is veroorzaakt door de maatregelen in verband met Corona of dat dit een andere oorzaak heeft. Op basis van de schoolscan is ingezet op leesvaardigheid, sociaal-emotioneel welbevinden met diverse interventiemogelijkheden afhankelijk van de gesignaleerde problematiek (vormen van reboundgroep), extra inzet op de stage(begeleiding) door onder andere verdere professionalisering stagebegeleiders en het arbeidstrainingscentrum. Door de aanhoudende pandemie, het tekort aan personeel en het ruimtegebrek heeft het opzetten van een reboundgroep vertraging opgelopen. In het schooljaar 2022 – 2023 zal De Diken hiermee starten.

Bij de besteding van NPO is sprake van inhuur van personeel in loondienst (PNIL). Dit betreft de inhuur van één medewerker via een extern bureau. Dit betreft 5% van de totale besteding van NPO in 2021. Er vindt geen bovenschoolse inzet plaats van NPO.

Burgerschap

Sinds 1 augustus 2021 is de wet “Verduidelijking van de burgerschapsopdracht” van kracht. In deze aangescherpte wet wordt aan scholen duidelijkheid geboden wat de gemeenschappelijke kern van burgerschap is en wat er van scholen en het bevoegd gezag wordt verwacht.

Binnen de scholen van CVO Zuid-West Fryslân wordt al veel gedaan aan burgerschap. In onze kernwaarden “*aandacht*” en “*moed*”, onze onderwijsvisie en ons strategisch plan “Koerswijzer voor goed onderwijs” komt het belang van burgerschapsvorming/persoonsvorming nadrukkelijk aan bod. In de kadernotitie burgerschap CVO Zuid-West Fryslân is op basis van deze bestaande documenten het kader geschetst hoe burgerschap binnen CVO Zuid-West Fryslân verder vorm wordt gegeven. Het is nu aan de scholen om op basis van dit kader een samenhangend programma van burgerschapsonderwijs vorm te geven. Dit onderwerp zal komend jaar met regelmaat worden besproken met de scholen.

Evaluatie onderwijsontwikkeling en -vernieuwing

In 2017 is CVO gestart met Onderwijsontwikkeling en -vernieuwing (OOV). Aanleiding was enerzijds onderwijsinhoudelijk: persoonlijke aandacht en begeleiding, flexibilisering van het onderwijsprogramma en meer leerlingsturing (coaching en maatwerk) en anderzijds het dalende leerlingaantal: hoe kunnen de scholen met minder formatie het onderwijsaanbod op de verschillende locaties zoveel mogelijk in stand houden.

Vanaf het begin van het traject hebben de scholen – weliswaar op basis van gemeenschappelijke doelstellingen – de ruimte gekregen om ieder op eigen wijze Onderwijsontwikkeling en -vernieuwing (OOV) aan te pakken. Het Marne college heeft door te starten met twee leerjaren OOV in drie jaar willen doorvoeren. Bij csg Bogerman was de afdeling vwo al ver met “Meer les op Maat” en zouden de andere afdelingen met pilots werken om zo ervaring op te doen met OOV. Het praktijkonderwijs heeft aanvankelijk niet meegedaan met het traject, omdat het praktijkonderwijs toen nog onder twee besturen viel, maar is inmiddels wel aangehaakt.

In 2021 heeft er een evaluatie plaatsgevonden na ruim drie jaar werken aan OOV. Geconstateerd moet worden dat de bedoeling die CVO met OOV voor ogen stond niet helemaal is behaald. Het invoeren van een nieuw onderwijsconcept vraagt veel van onderwijskundig leiderschap binnen de scholen en een voortdurende evaluatie en bijstelling. Bij csg Bogerman is in 2019 een interventie gepleegd door meer stroomlijning aan te brengen in OOV. Dit heeft geresulteerd in een gezamenlijke aanpak voor alle afdelingen van csg Bogerman, te weten Bogerman op Maat. Dit betekent echter wel dat bij de afdeling vwo nu wel minder maatwerk aangeboden dan aanvankelijk het geval was. Op deze wijze sluit deze afdeling aan bij de rest van csg Bogerman.

Het Marne college is aanvankelijk voortvarend van start gegaan, maar kreeg ook te maken met kwaliteitsproblemen (vwo/havo/vmbo gt) en heeft haar ambities moeten bijstellen. De school heeft een uitgebreide evaluatie uitgevoerd en geeft het maatwerk nu vorm in specials in de onderbouw en projecten in de bovenbouw, dit alles wordt in lijn gebracht met de uitgangspunten van het nieuwe strategisch plan waarin “Onderwijs op Maat” een nadrukkelijke plek heeft gekregen als één van de drie pijlers.

De Diken werkt met een nieuwe organisatiestructuur in leerfasen. Daarbij wordt het jaarklassensysteem losgelaten en wordt aangesloten bij de ontwikkeling van de leerling. De voortgang in deze ontwikkeling is bepalend om na te gaan of de leerling in de volgende fase van de opleiding verder kan gaan. De Diken biedt hiermee onderwijs op maat dat aansluit bij de ontwikkeling van de individuele leerling.

Marktpositie en profilering

Het marktaandeel instroom 2021-2022 van CVO Zuid-West Fryslân is in 2021 gedaald met 3,8 procentpunt ten opzichte van vorig schooljaar. Het marktaandeel daalde van 56,5% naar 52,7%. Op individueel niveau laat enkel csg Bogerman Balk een toename van het marktaandeel zien (+ 8,7 procentpunt). De overige locaties van CVO Zuid-West Fryslân laten een afname van het marktaandeel zien. Het Marne college daalt met 14,1 procentpunt, csg Bogerman Koudum daalt met 0,6 procentpunt en csg Bogerman Sneek daalt met 0,5 procentpunt. Het marktpotentieel (totaal aanbod groep 8 leerlingen) steeg in zijn totaliteit van 1.376 naar 1.489 leerlingen.

Deze ontwikkelingen zijn breed besproken zowel binnen de scholen als binnen het Gemeenschappelijk Managementteam. Besloten is om komend jaar extra inzet te plegen op marktpositie en profilering bij de scholen en daarbij extra aandacht te besteden aan het Marne college. Dit enerzijds door externe deskundigheid in te huren voor ondersteuning in de profilering en het imago van CVO Zuid-West Fryslân de scholen en anderzijds door zelf actief de scholen te bezoeken om te horen wat er speelt en waar

mogelijkheden zijn om elkaar te versterken. Inmiddels is de aanmelding van nieuwe leerlingen voor de brugklas 2022-2023 bijna afgerond en lijkt het erop dat de prognose wordt gehaald en dat de tegenvallende aanmeldingen vorig jaar bij het Marne college slechts eenmalig is geweest. Inmiddels zijn de eerste rapportages van de externe deskundige besproken rondom de profilering van CVO en de scholen: “waar staan we voor en gaan we voor en waar ligt de focus?” en de organisatie van de communicatie binnen CVO Zuid-West Fryslân. Dit is een langdurig traject dat op termijn zijn vruchten zal afwerpen.

Strategische samenwerking

Op het gebied van de strategische samenwerking zijn in 2021 de volgende ontwikkelingen geweest:

- Stichting Palludara: de strategische alliantie tussen CVO Zuid-West Fryslân en Palludara is verlengd. Beide organisaties werken nauw samen aan de projecten Perspectief 10-14 (tienercollege), Engels en muziek. In verband met de Coronapandemie zijn de twee laatste projecten afgelopen jaren niet goed uit de verf gekomen. Daarnaast is er met ingang van het nieuwe schooljaar gezamenlijk een 8+ groep opgezet voor leerlingen van verschillende scholen uit het primair onderwijs die behoefte hebben aan meer diepgang, snelheid en uitdaging in de lesstof. Deze 8+ groep wordt begeleid door een docent met specifieke ervaring met hoogbegaafde leerlingen. Op deze wijze kunnen de scholen van CVO en Palludara nog beter passend onderwijs bieden
- Coöperatie Fricolore: in het licht van de Code goed onderwijsbestuur hebben de zeven besturen van Fricolore en drie besturen uit Kring Noord (bestaande uit besturen voor christelijk voortgezet onderwijs uit de noordelijke provincies) besloten om de collegiale bestuurlijke visitatie gezamenlijk op te pakken. De VO-academie faciliteert dit traject van collegiale bestuurlijke visitatie.
- Op het gebied van de bedrijfsvoering zijn gesprekken gevoerd met Emelwerda, VariO groep en RSG Magister Alvinus. Deze gesprekken liggen nu even stil. De focus van CVO Zuid-West Fryslân is de laatste maanden meer uitgegaan naar de regionale samenwerking in het kader van de regiovisie Leerlingendaling VO;
- Met RSG Magister Alvinus, Aeres (voorheen Nordwin College) en CVO Zuid-West Fryslân is in de afgelopen periode een regiovisie opgesteld en subsidie aangevraagd in het kader van het project leerlingendaling VO. Gekoppeld aan deze regiovisie is een activiteitenplan opgesteld waarbij uitgegaan wordt van vijf pijlers, te weten:
 - Horizontale samenwerking in het onderwijs door onder andere het gezamenlijk aanbod van vakken met weinig leerlingen (virtuele campus);
 - Verticale samenwerking in het onderwijs door het bevorderen van onder andere doorlopende leerlijnen met partners in de regio (mbo, hbo en wo);
 - Ontwikkelen van personeel door het opstellen van een gezamenlijk competentieprofiel, een gezamenlijk scholingsaanbod en het bieden van een aantrekkelijke aanstellingsomvang en ontwikkelingsperspectief;
 - Bedrijfsvoering door onderzoek te doen naar samenwerking om zo de effectiviteit, doelmatigheid en kwaliteit te borgen en verbeteren;
 - Huisvesting door samen met de gemeente te komen tot een integraal huisvestingsplan en een behoeftenonderzoek naar een gezamenlijk onderwijslocatie (campus) in Sneek.

2.6.2.2 Klachtafhandeling

CVO Zuid-West Fryslân heeft een Meldplicht- en klachtenregeling. Het uitgangspunt is om de klachten zo laag mogelijk in de organisatie op te lossen. Soms lukt dit niet en wordt het College van Bestuur betrokken in de afhandeling van de klacht. CVO Zuid-West Fryslân maakt gebruik van de Landelijke Klachtencommissie voor het Christelijk Onderwijs (bestemd voor leerlingen en ouders) en de Commissie Onderwijsgeschillen (bestemd voor personeel). Ouders, leerlingen en personeelsleden kunnen klachten indienen over gedragingen en beslissingen of het nalaten daarvan door het bestuur of het personeel. CVO kent per school interne contactpersonen voor de klachtenregeling. Daarnaast kent CVO externe

vertrouwenspersonen, één voor leerlingen en ouders en één voor het personeel. Jaarlijks wordt er per school een analyse gemaakt van de klachten die bij de afdelingsleiders en rector binnenkomen. Deze analyse maakt onderdeel uit van het kwaliteitszorgsysteem. De analyse en de te nemen maatregelen komen aan de orde in de Planning & Control gesprekken.

In 2021 zijn er geen klachten bij de landelijke klachtencommissies terecht gekomen.

2.6.2.3 Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

Samenwerkingsverband Fultura (Passend Onderwijs)

Onze scholen hebben een zorgplicht. Dat betekent dat ze verantwoordelijk zijn om alle leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben een passende plek te bieden. Het gaat daarbij om leerlingen die worden aangemeld en leerlingen die al op school zitten. De school zoekt in overleg met de ouders een passende plek. Dit kan zijn op de eigen school of, als de school niet de juiste begeleiding en ondersteuning kan bieden, op een andere reguliere of speciale school. In het schoolondersteuningsprofiel heeft iedere school van CVO Zuid-West Fryslân vastgelegd welke ondersteuning zij kunnen bieden. Leraren en ouders hebben hierop adviesrecht via de medezeggenschapsraad van de school.

Om ervoor te zorgen dat alle kinderen een passende plek krijgen, hebben de scholen in de regio Zuid-West Fryslân een samenwerkingsverband gevormd. De scholen die onder het bestuur van CVO Zuid-West Fryslân vallen, werken samen met vijf andere schoolbesturen in de regio in het samenwerkingsverband Fultura. Binnen Fultura werken het regulier en speciaal onderwijs samen. De scholen van Fultura maken afspraken over onder andere de begeleiding en ondersteuning die alle scholen in de regio kunnen bieden en over welke leerlingen een plek kunnen krijgen in het speciaal onderwijs. Ook maakt Fultura afspraken met de gemeenten in de regio over de inzet en afstemming met (jeugd)zorg.

Fricolore

De scholen van CVO Zuid-West Fryslân maken onderdeel uit van de coöperatie Onderwijsgroep Fricolore. Onderwijsgroep Fricolore bestaat uit 15 scholen voor Christelijk, interconfessioneel en algemeen bijzonder voortgezet onderwijs in Friesland, de Noordoostpolder en Urk.

In de Fricolorescholen:

- staan de ontwikkeling van elk individu, diens identiteit en eigenwaarde centraal. Het gaat om persoonlijke groei van leerlingen en personeel. Waardenontwikkeling, ethiek, inspiratie en zingevingsvragen spelen hierbij een belangrijke rol;
- wordt de school gezien als gemeenschap, als een veilige oefenplaats voor de ontwikkeling van gemeenschapszin, verantwoordelijkheid, vertrouwen en verbondenheid. Rituelen en vieringen vormen een belangrijk ankerpunt voor elke gemeenschap;
- is de joods-christelijke traditie belangrijk bij het inhoud geven aan onze opdracht om jonge mensen te begeleiden in hun ontwikkelingsproces als lid van de gemeenschap. Het perspectief van de hoop voor mens en samenleving vinden wij hierbij wezenlijk;
- zijn sociale bewogenheid en rechtvaardigheid, liefde en verbondenheid, verantwoordelijkheid en rentmeesterschap kernwaarden die nodig zijn in een rechtvaardige en duurzame samenleving, waarbinnen elke mens ertoe doet;
- wordt in de organisatie en het onderwijs ruimte gemaakt voor ontmoeting en dialoog. In elke ontmoeting kun je leren, elk mens is uniek en doet ertoe. Pluriformiteit vormt een bron voor verrijking. Verhalen bieden veel mogelijkheden als aanjager voor gesprekken, bezinning en inspiratie.
- wordt de identiteit bewust uitgedragen en zichtbaar gemaakt in het onderwijs. Leerlingen merken het in de klas en niet alleen bij vakken als godsdienst of levensbeschouwing. De scholen willen hierop aanspreekbaar zijn en zoeken hierover het gesprek met ouders/verzorgers en maatschappelijke omgeving.

De scholen werken samen om de kwaliteit van het onderwijs en de bedrijfsvoering op de scholen te bevorderen. De coöperatie is opgericht om optimaal te kunnen profiteren van elkaars kennis en ervaring en te leren van en met elkaar in een inspirerend netwerk.

De samenwerking spitst zich toe op:

- *Kwaliteit en continuïteit van christelijk voortgezet onderwijs*: staan voor de waarden die samenhangen met onze christelijke identiteit;
- *De Fricolore Akademy*: cursusaanbod en trainingen voor en door mensen in de Fricolorescholen;
- Ontwikkeling en mobiliteit: begeleiding naar passende arbeid, loopbaanadvies, outplacement, re-integratie en individuele coaching;
- Een eigen *vacaturebank*: waarin de vacatures binnen de scholen van Fricolore worden gedeeld. De werkzaamheden van de vacaturebank worden verzorgd door de afdeling P&O van CVO Zuid-West Fryslân

Stichting Palludara

Stichting Palludara is een koepel voor christelijke scholen in het primair onderwijs in de regio Sneek en Bolsward. CVO Zuid-West Fryslân werkt al langere tijd samen met Palludara op het gebied van bedrijfsmatige ondersteuning. In 2017 is op basis van de eerste verkenning een haalbaarheidsonderzoek gestart naar een meer intensieve bestuurlijke samenwerking, waarin het belang van de leerling centraal staat: betere aansluiting PO-VO. Per 1 augustus 2018 zijn CVO Zuid-West Fryslân en Palludara een strategische alliantie met elkaar aangegaan. Deze strategische alliantie is in 2021 verlengd.

CVO Zuid-West Fryslân en Palludara bieden vanaf 1 augustus 2019 gezamenlijk Perspectief 10-14 aan, een onderwijsaanbod voor leerlingen van 10 tot 14 jaar waarbij “leren door doen” centraal staat. Daarnaast werken beide organisaties nauw samen op het gebied van Engels, muziek en sinds 2021 met de 8+ groep voor leerlingen uit het basisonderwijs die behoefte hebben aan meer diepgang, snelheid en uitdaging in hun onderwijsaanbod.

2.6.3 Onze scholen

2.6.3.1 Csg Bogerman

Belangrijkste onderwijskundige ontwikkelingen in 2021

In 2021 had de samenleving te maken met de effecten van corona. Docenten, leerlingen en schoolleiding hebben geprobeerd het maximale uit het minimale te halen. In 2021 was sprake van periodes van schoolsluiting, aanpassingen in examinering en PTA's, afstands- en hybride onderwijs, onderwijsachterstanden en minder of helemaal geen activiteiten gericht op ontmoeting. Het accent op continuïteit van het onderwijsproces vroeg veel aandacht. Er werd en wordt een groot beroep op de veerkracht van leerlingen, medewerkers en schoolleiding gedaan waardoor het werken aan onderwijsinhoudelijke ambities (deels) vervangen werd door crisismanagement, aandacht voor afstandsonderwijs en digitale vaardigheden van docenten en leerlingen. In het examencohort moesten examenreglementen worden bijgesteld vanwege de mogelijkheid om een vak weg te duimen (duimvak) en werd gewerkt met drie tijdvakken waardoor meer spreiding voor leerlingen mogelijk werd gemaakt. PT's en PTA's moesten worden aangepast op haalbaarheid en het overgangsbeleid is kansrijker gemaakt.



Er ontstond een palet aan subsidies gericht op het voorkomen en wegwerken van (mogelijke) achterstanden, het aanbieden van extra handen voor de klas, het voorkomen van onnodig zittenblijven en kansrijk bevorderen en het Nationaal Programma Onderwijs. Veel subsidies zijn aangevraagd en beschikt. Vervolgens vraagt dat zorgvuldigheid in het maken van plannen, doen wat is aangevraagd en verantwoorden wat is gedaan met welk beoogd effect of resultaat.

In de eerste helft van 2021 is daarnaast 'maatwerk' onderzocht vanwege de ervaren verwarring in taal en het concept 'Bogerman op maat' welke in de Bogerman afdelingen verschillend wordt beleefd en uitgevoerd (passend bij de autonomie die afdelingen en teams hebben). De uitkomsten van dit onderzoek gecombineerd met de evaluatie van OOV (onderwijsvernieuwing) zijn gebruikt in de formulering van ambities en doelen in het schoolplan 2021-2025, welke in september 2021 is vastgesteld.

Het opleidingstraject Didactisch coachen is in 2021 geborgd in een beleidsplan waardoor er een duurzame verankering gericht op de kwaliteit van de les is ontstaan. In alle afdelingen krijgt 'leren leren/leren plannen' meer accent. Deze executieve functie was al belangrijk maar is dat nog meer geworden doordat men uit 'verbinding' is geraakt in het onderwijs door bijv. online met elkaar werken in plaats van de fysieke ontmoeting en begeleiding.

De interventies passend bij de schoolscan zijn verbonden aan eerder ingezette ontwikkelingen, naast de drie ambities in het schoolplan gelegd en vertaald naar afdelingsplannen gericht op twee jaar. Met als doel samenhang en gemeenschappelijke taal, vanuit de strategische koers van de stichting. Dit proces is uitgevoerd met behulp van een externe medewerker vanuit een traject van het ministerie genaamd 'Leren verbeteren'. Twee jaar. .. omdat successen gevierd moeten worden, vertragen als het nodig is en de ontwikkelingen duurzaam willen vormgeven.

De Bogerman Big Band bestond in 2021 35 jaar. Helaas is het bijbehorende festival in november 2021 uitgesteld vanwege oplopende besmettingen.

Verwachte toekomstige ontwikkelingen

Leerlingen zijn ontregeld door corona en corona regels. Het zoeken naar een 'nieuw normaal', routines zijn weg. Men wil wel, maar hier en daar kost het ook moeite. De verwachting is dat de gevolgen hieromtrent nog een aantal jaren zullen duren. De samenleving verandert eveneens in hoog tempo. Er is o.a. sprake van segregatie, individualisering, digitalisering en globalisering. De arbeidsmarkt is continu in beweging, er verdwijnen en ontstaan beroepen. De exacte uitkomst van deze ontwikkeling is onvoorspelbaar. Dat deze uitkomsten er zijn, met impact op de samenleving, is een gegeven.

Voor csg Bogerman is de te verwachten leerlingdaling tot 2025 ongeveer 5% en tot 2035 ongeveer 16%. Het behoud van marktaandeel is steeds belangrijker in verband met thuisnabij onderwijs in de regio en werkgelegenheid, daarmee ook het nadenken over marketingstrategie en imago. Gelijktijdig loopt het lerarentekort op, specifiek in bepaalde regio's en vakken. De aanpak vanuit de subsidie regiovisie waarin samenwerken vanuit de regio wordt gestimuleerd, richt zich o.a. op horizontale en verticale samenwerking.

Andere relevante thema's voor de komende jaren zijn: kansengelijkheid, burgerschap, (leer) motivatie, eigenaarschap en autonomie bij leerlingen, brede brugklassen, de onderzoekende houding en onderzoekend leiderschap. Ook een krachtige leeromgeving voor de scholen/gebouwen in Sneek blijft een aandachtspunt. Dit is waarschijnlijk een onvolledige lijst, de ontwikkelingen vanuit extern gaan veel sneller dan voorheen. Jongeren in Nederland maken zich het meest zorgen over prestatiedruk, klimaatverandering en discriminatie in het onderwijs (Jongerparticipatieproject Unicef 'Speak Up' 2022) en moeten beter gehoord worden en vaker bij beslissingen betrokken worden.

Onderwijsprestaties en onderwijskwaliteit

Op csg Bogerman wordt de kwaliteit van het onderwijs stelselmatig tegen het licht gehouden. Het kwaliteitszorgssysteem ('KWAZO') kent veel instrumenten. Hiermee meet en analyseert de school op een structurele manier de opbrengsten en de ervaringen van degenen die bij het onderwijs betrokken zijn. Er

is zowel kwantitatieve data als kwalitatieve informatie die benut worden om het élke dag samen beter te doen. Csg Bogerman gebruikt de uitkomsten bij de borging en verbetering van de onderwijskwaliteit. De kwaliteit van het onderwijs is op csg Bogerman in alle afdelingen voldoende en sommige indicatoren zijn boven de norm op basis van de inspectie indicatoren en resultaten. De doelstelling is om dat zo te houden en daar waar het mogelijk is van 'voldoende naar goed' te brengen. De basis moet op orde zijn voordat je kunt bouwen. In 2021 zien we dat de onderbouwsnelheid met name in de havo-afdeling kritisch is. De beide afdelingsleiders hebben hier een plan van aanpak op gemaakt, beoogde interventies zijn zowel met de rector als met de bestuurder doorgesproken en hebben de aandacht van de teams tijdens het afdelingsoverleg. CVO-breed is een digitale observatie tool ingevoerd (DOT) die door de afdelingsleider wordt ingezet bij lesobservaties. Ook de docent beoordeelt de bezochte les met een zelfevaluatie en er wordt een gesprek over de les gevoerd.

Slagingspercentages periode 2019 – 2021:

School	Studie		slagings% 2019		slagings% 2020		slagings% 2021	
csg Bogerman Sneek	gymnasium		100%	86,9%	94,7%	98,6%	80%	93,1%
	atheneum		84,9%		100%		95,8%	
	havo		87,4%	94,0%	97,5%	100%	87,5%	99,0%
	vmbo TL		92,2%		100%		100%	
	vmbo GL		97,9%		100%		97,7%	
	vmbo KB		97,1%		100%		100%	
	vmbo BB		100%		100%		100%	
csg Bogerman Balk	vmbo TL		87,8%		100%		97,3%	
	vmbo KB		87,5%		100%		100%	
	vmbo BB		100%		100%		100%	
csg Bogerman Koudum	vmbo TL		85,2%		100%		100%	

Door corona is bijstelling van het programma en aanbod is noodzakelijk en daardoor wordt op onderdelen niet geleerd wat in een normale situatie wordt geleerd. Met name de sociaal emotionele ontwikkeling en het welzijn van leerlingen heeft stagnatie opgelopen. In 2021 zijn leerlingen persoonlijk bezocht om de examenuitslag te brengen, omdat we persoonlijk contact belangrijk vinden. Dit gebeurde met een oude schoolbus in tijdvak drie en ook het Vakcollege is met diverse voertuigen langs leerlingen gegaan.

Met de jaren zal de ervaren achterstand beter inzichtelijk worden. De eerste signalen zijn al merk- en zichtbaar, dit zijn mogelijk effecten van bijvoorbeeld kansrijk bevorderen, motivatieproblemen en acties gericht op het voorkomen van onnodig zittenblijven. Het streven is om naar een slagingspercentage van 90% of hoger in alle afdelingen door te groeien en alle inspectie indicatoren voldoende of boven de norm.

Er zijn twee examencommissies zowel voor vmbo, als voor havo/vwo) ingericht, passend bij de negen actielijnen van 2018 gericht op verbetering kwaliteit schoolexamens en de positie en taakomschrijving van de examensecretaris is in concept vastgelegd. Door de 'duimvak'regeling in het CE in 2021 en het vervallen van het CSPE bij basis en kader zijn de resultaten in heel Nederland en ook bij csg Bogerman hoger dan andere jaren.

Het MT van Bogerman wil smarter en conform PDCA cyclus de afspraken in de kwaliteitszorgkalender uitvoeren. Meer uniformiteit in formats, aanpak, terugkoppeling en voorbereiding P&C gesprekken. Het smart formuleren is daarbij een leerdoel, naast prioritering van wat kan en moet. De schoolleiding werkt vanaf september met 'schoolmonitor' om cyclisch werken te bevorderen. Een aandachtspunt blijft dat de doelen uit de strategische koers planmatig worden doorvertaald naar gemeenschappelijke doelen in csg Bogerman en de plannen in de afdeling. Dit zou elkaar moeten versterken en hoort een congruente opbouw te hebben.

In de les/klas is meer aandacht nodig voor differentiatie en omgaan met verschillen dan wat wij nu in de lessen zien. Dit gaat gekoppeld worden aan het werken met heterogene brugklassen/determinatie en toetsbeleid in 2022 en daarna.

Onderwijskundige en programmatische zaken en onderzoek

In december 2020 en januari 2021 zijn twee afdelingen (m@vo en Koudum) on-line bezocht door de Inspectie vanwege een monitoronderzoek gericht op online en hybride lessen tijdens corona. De opgehaalde informatie werd kort mondeling teruggekoppeld en gebruikt voor de jaarlijkse 'Staat van het onderwijs'.

In 2021 zijn zowel leerlingen als ouders bevroegd op hun tevredenheid. Signalen en ook de positieve zaken worden gedeeld in afdelingen en opgepakt. Rond maatwerk en de beleving ervan (OOV) is er begin 2021 een reviewonderzoek uitgevoerd welke opbrengsten benut zijn voor de afgesproken evaluatie rond onderwijsvernieuwing. De tevredenheidsonderzoeken zijn een vast onderdeel in de kwaliteitscyclus. Het was de laatste keer met de vragenlijsten in Kwaliteitsscholen, vanaf 2021-2022 wordt er gewerkt met SET (school enquête tool). Vanuit het GMT is CVO breed geëvalueerd hoe de pilot 'taakbeleid' werd ervaren, om daarmee het vigerende taakbeleid te herijken en ter stemming te brengen.

Binnen de opleidingsschool voeren diverse studenten praktijkgericht actieonderzoek uit. Om de onderzoekende houding te bevorderen en meer gebruik te maken van onderzoeksresultaten, in verbinding met de inhoud van de opleidingen aan de RUG en NHLStenden moet hier meer gebruik van worden gemaakt.

Op verzoek van de GGD hebben alle leerlingen meegewerkt aan een monitoronderzoek gericht op effecten van corona. De uitkomsten worden verwacht in 2022.

In samenwerking met de scholen van Palludara is er vanaf september een 8+ klas samengesteld. Deze (hoog) begaafde leerlingen komen 1 dagdeel per week naar Hemdijk 47, voor meer intellectuele uitdaging. In Perspectief 10-14 is groep 3 (vergelijkbaar met klas 1 vo) in september 2021 gestart. Er zijn een aantal 'domeindocenten' benoemd met een vo- achtergrond.

Toetsing en examinering

Binnen het managementteam en in gesprek met individuele docenten en vakgroepen is er continu aandacht voor de kwaliteit van toetsing en de validiteit van resultaten. Mede door corona schakelen veel docenten naar een formatievere aanpak waarin het leren van leerlingen gevolgd wordt of maken van een toets een praktische opdracht.

Het formuleren van een visie op toetsing is gestart en wordt verder uitgewerkt door een expertgroep o.l.v. twee afdelingsleiders. In eerdere paragrafen is al het nodige beschreven over toetsing en examinering.

Passend onderwijs

Csg Bogerman maakt onderdeel uit van het samenwerkingsverband Fultura. Csg Bogerman beschikt over een ondersteuningsbeleidsplan ('Van zorg naar ondersteuning') waarin de doelen en uitgangspunten van de ondersteuning staan omschreven. Onderdeel hiervan is de ondersteuningsstructuur van csg Bogerman als geheel en de afzonderlijke afdelingen en locaties. De wijze waarop de ondersteuning binnen de school is georganiseerd zorgt er, samen met de binnen de school aanwezige expertise, voor dat onze leerlingen passende ondersteuning geboden kan worden. Hierbij valt te denken aan o.a. dyslexie, faalangstreductie, hoogbegaafdheid of sociale vaardigheden. Daar waar extra ondersteuning of expertise nodig is wordt deze ingeschakeld middels het samenwerkingsverband Fultura. Te denken valt daarbij aan orthopedagogen en maatschappelijk werk en mogelijkheden voor een time-out of een maatwerktraject.

In de tabel is een samenvatting opgenomen van de ontvangen vergoeding in 2021 vanuit het samenwerkingsverband (verdeling conform beschikking) en de bestedingen hiervan. De bestedingen betreffen personele lasten ten aanzien van de structurele bezetting om de leerlingen passende ondersteuning te bieden. Daarnaast betreft het de personele inzet van de ondersteuningscoördinatoren.

Omschrijving	Vergoeding	Besteding
Middelen zware zorg	€ 253.491	€ 253.491
Stimuleringsgelden passend onderwijs	€ 73.484	€ 73.484
PCL-PO	€ 6.000	€ 6.000
Totaal	€ 332.975	€ 332.975

Strategisch personeelsbeleid

Met instemming van de MR zijn de beschikbare convenantsmiddelen toegevoegd aan het personele deel van de lumpsum, vanuit de gedachte dat 'meer handen in de klas' leidt tot werkdrukverlichting. In 2021 was er een subsidiemogelijkheid genaamd RAP (regionale aanpak personeelstekort). Deze subsidie is ingezet in uitbreiding van de twee schoolopleiders. Csg Bogerman is aangesloten bij de Fryske opleidingsscholen, daardoor ontstaat een stevig inductietraject voor starters en studenten.

In de afdelingen zijn tijdens organisatiedagen inspirerende bijeenkomsten rond LOB, burgerschap en groepsdynamiek georganiseerd, die bijdragen aan gewenste ontwikkelingen in afdelingsplannen. Alle afdelingsleiders voeren startgesprekken, de twee nieuwe afdelingsleiders in vwo-bovenbouw en hv onderbouw hebben kennismakingsrondes en gesprekken gedaan.

In 2021 is er door het MT gewerkt aan het in kaart brengen van personeel in een 'ontwikkelscan' volgens het 9-grid model. Dit wordt benut als basis in gesprekkencyclus en ook om mensen beter te begeleiden als het niet goed gaat. Of uitdaging te bieden aan medewerkers.

Omgang met stakeholders

Een school die zegt het samen te maken probeert het maximale te halen uit en in contacten met stakeholders terwijl er maar weinig kon of mocht. Een paar voorbeelden uit 2021:

- Elke afdeling werkt minsten 3x per jaar met leerling- en ouderpanels. De opgehaalde info wordt gedeeld in afdelingen en in het MT om te kijken wat er beter kan of moet.
- Diverse opdrachtgevers, stagebieders enz. werken samen met Technasium en het vmbo. Het bedrijfsleven is vaak opdrachtgever bij Bèta Challenge en in ons Technasium. Het Technasium heeft inmiddels een eigen ouderpanel.
- In 2021 is het 3O bureau opgericht, welke meer verbinding tussen de 3O's vorm gaat geven en gesprekken voert met schoolleiding en decanen.
- Vanaf de zomer zijn gesprekken gaande met dbieb om te kijken hoe wij meer samen op kunnen trekken in de Mienskip en ook rond taalbeleid en leesbevordering.

- De ouderraad heeft vanuit hun klankbordfunctie zeker 6x met de rector gesproken. Er is ingevoerd dat altijd gasten uit de school of extern aanwezig zijn tijdens deze overleggen.
- De samenwerking met Cool Súdwest is versterkt door online webinars voor ouders te organiseren in samenwerking met doe school over thema's als middelengebruik (IJslandse model) social media en gameverslaving.
- De samenwerkingsprojecten met Palludara kennen een frequent overleg. Dit betreft Engels, muziek en Perspectief 10-14.
- Vanuit de regiovisie leerlingendaling ontstaat steeds meer afstemming tussen csg Bogerman, RSG en Aeres.
- De vwo-afdeling heeft de banden met de RUG aangehaald om de PWS begeleiding te versterken en academische vaardigheden te bestendigen in het voorbereidend onderwijs.
- Intern wordt gewerkt aan het verstevigen van de onderlinge samenwerking over de afdelingen heen.

2.6.3.2 Marne college

Belangrijkste onderwijskundige ontwikkelingen in 2021

Het hele kalenderjaar 2021 is er sprake geweest van corona en hebben zich beperkingen in het onderwijs voorgedaan (lockdowns, hybride onderwijs, e.d.). Dit heeft het onderwijs in dit jaar erg gekleurd. Er is sprake van achterstanden, zowel op cognitief gebied, als wat betreft de sociaal emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Het ministerie heeft gelden beschikbaar gesteld om de achterstanden weg te kunnen werken, een meerjarig Nationaal Programma Onderwijs. De wijze van besteding van de NPO-middelen door het Marne college wordt nader toegelicht onder het kopje NPO.



De belangrijkste onderwijskundige ontwikkeling in 2021 was de evaluatie van het driejarig project van Onderwijsontwikkeling en -Vernieuwing (OOV) die binnen het Marne college 'Flexibilisering' werd genoemd. Doelstellingen waren het vergroten van de motivatie door een flexibeler onderwijsprogramma en organiseren van passend en duurzaam onderwijs in een krimpregio. Halverwege schooljaar 2020-2021 hebben we deze onderwijsvernieuwing uitgebreid geëvalueerd in de school met medewerkers, leerlingen en ouders.

Met elkaar is geconstateerd dat de doelstellingen in de volle breedte niet zijn behaald. De Flexibilisering is als vorm van onderwijsvernieuwing niet voldoende tot z'n recht gekomen. Er is weliswaar sprake van een mate van flexibilisering van het onderwijsprogramma, maar dit is meer een organisatorisch doel gebleken. De motivatie bij leerlingen en het werkplezier bij docenten is niet aanmerkelijk vergroot. Zeker bij docenten is het gevoel ontstaan dat de Flexibilisering eerder heeft geleid tot werkdrukverzwaring.

Ook is er geen sprake van inzet van minder middelen geweest, maar juist sprake geweest van extra inzet van middelen om de Flexibilisering in de overgangperiode vorm te kunnen geven.

Op basis van deze eindevaluatie is in afstemming met de MR het volgende besluit genomen:

- Wij nemen binnen de school afscheid van de term 'Flexibilisering';
- Wij nemen afscheid van de maatwerkuren zoals die in de overgangperiode zijn geïnitieerd en uitgewerkt. Ook de term 'mwu' wordt niet meer gehanteerd;
- Het accent binnen het onderwijsprogramma ligt bij de vaklessen, waarbij het uitgangspunt is dat er naast de reguliere lessen ruimte moet zijn voor (individuele) ondersteuning waar nodig;
- Wij vergroten het aantal contactmomenten. Dit doen we door aanpassing van de lestijd en het creëren van meer roosterposities op een dag;
- Wij blijven werken vanuit het uitgangspunt dat de mentor tevens de coach is en de spil is in de begeleiding en bij het volgen van de voortgang van de leerling;

- Op basis van de Diatoetsen worden vanaf de start van het schooljaar ondersteuningslessen uitgevoerd in de onderbouw (Nederlands, Engels, rekenen en wiskunde), zodat leerlingen voldoende zijn toegerust voor de bovenbouw;
- De specials in leerjaar 1 en 2 blijven op het lesprogramma staan, gericht op vergroten van motivatie en talentontwikkeling;
- De projecten in de bovenbouw havo en vwo worden in de context geplaatst van de noodzaak om vaardigheden en competenties van leerlingen te vergroten, waarbij doorstroom naar het vervolgonderwijs een belangrijk uitgangspunt kan zijn;
- Wij onderzoeken de mogelijkheden om op termijn een aanbod te realiseren van een variatie aan pluslessen, die leerweg- en afdelingsoverstijgend vorm kunnen worden gegeven. Deze pluslessen zijn een vorm van verrijking van het lesprogramma, facultatief voor leerlingen.

Verwachte toekomstige ontwikkelingen

De focus van het Marne college is de komende jaren vooral sterk gericht op de vraag hoe om te gaan met de leerlingendaling in verband met de regionale krimp van leerlingenaantallen. Dit betekent dat het Marne college zich nadrukkelijk moet richten op een sterke profilering van de school.

Het Marne college is een brede scholengemeenschap en ontvangt als zodanig extra middelen om alle onderwijssoorten aan te kunnen bieden. Binnen de regio is een aanvraag ingediend en gehonoreerd om te komen tot een regionale visie op de leerlingendaling in de regio en te komen tot projecten die een adequaat antwoord kunnen geven op de vraagstukken van profilering en behoud van het voortgezet onderwijs in de regio Sudwest Fryslân. Het Marne college participeert in alle werkgroepen.

Onderwijsprestaties en onderwijskwaliteit

De leerweg havo heeft in 2021 een herstelonderzoek gehad van de inspectie. De inspectie was vol lof over de ingezette herstelacties en heeft een 'voldoende' gegeven voor deze leerweg. Dit kan gezien worden als een bijzondere prestatie. Alle leerwegen van het Marne college worden door de inspectie als 'voldoende' beoordeeld. Doelstelling van de school is om dit niveau te behouden en te borgen. De kwaliteitsagenda van CVO is leidend voor cyclisch handelen, de voortdurende analyse van de resultaten en borging van verworvenheden.

Slagingspercentages periode 2019 – 2021:

School	Studie		slagings% 2019		slagings% 2020		slagings% 2021	
Marne college	vwo		86,3%		100%		90,7%	
	havo		88,4%		95,4%		91,0%	
	vmbo TL		85,0%	88,2%	100%	100%	100%	100%
	vmbo GL		91,7%		100%		100%	
	vmbo KB		94,9%		100%		100%	
	vmbo BB		100%		100%		100%	

Toetsing en examinering

Het eindexamen, en het daarbij horende diploma, vervult een belangrijke rol in het Nederlandse onderwijsstelsel. In tegenstelling tot veel andere landen kan een Nederlandse leerling met een diploma

drempelloos doorstromen naar het vervolgonderwijs, en kan ook de maatschappij, de arbeidsmarkt, en de overheid vertrouwen op het niveau wat bij het diploma hoort. Het schoolexamen vormt naast het centraal examen de helft van het eindexamen. Het is dus van belang dat er vertrouwen is in de kwaliteit van het schoolexamen.

Toetsbeleid

Het Marne college is in 2021 gestart met het formuleren van een eenduidig toetsbeleid met een tweeledig doel:

- formuleer een visie op leren en toetsen met daarbij geldende kwaliteitseisen
- harmoniseer en herijk geldende regels en afspraken en kom tot een gemeenschappelijk kader

Er is een basisdocument opgesteld waarin de doelen en richtinggevende uitspraken zijn geformuleerd ten aanzien van toetsing. Een schoolbrede expertgroep zorgt voor de ontwikkeling, de uitwerking en de implementatie.

Met het formuleren van een toetsbeleid streven we ten minste de volgende doelen na:

- Op de eerste plaats wordt duidelijkheid verstrekt over kwaliteitseisen, definities, regelingen, inhoud en vorm van toetsing. We spreken een zelfde taal.
- Verder wordt de deskundigheid van de medewerkers met betrekking tot toetsing bevorderd en bewaakt. Ook afstemming en samenwerking tussen leden van de vakgroep worden bevorderd.
- Bovendien maakt het toetsbeleid externe verantwoording veel beter mogelijk. Het biedt daarvoor een kader en maakt zelf deel uit van die verantwoording.

De richtinggevende uitspraken die de basis voor ons toetsbeleid kunnen zijn:

- Het leerproces van de leerling staat centraal.
- Toetsing heeft een functioneel belang dat doelgericht ingezet wordt en een vervolg heeft voor het handelen van docenten en leerlingen.
- De toetsing in de school kan nooit gebruikt worden om leerlingen af te rekenen. Toetsing wordt gebruikt om het leren te stimuleren, waarderen en evalueren.

De uitwerking heeft een looptijd voor het schooljaar 2021-2022. Implementatie en scholing vindt plaats in schooljaar 2022-2023.

Examinering

Het Marne college kent een schoolbrede examencommissie, waarin de afdelingsleiders en de examensecretarissen zitting hebben. De examenreglementen zijn opgesteld met inachtneming van de regels en adviezen die de VO-Raad aanreikt. De PTA's worden opgesteld met inachtneming van de wettelijke regels en voldoen aan de voorwaarden die de inspectie stelt.

Passend onderwijs

Het Marne college kent een actueel Ondersteuningsprofiel waarin de wijze waarop de ondersteuning plaats vindt wordt beschreven. De middelen die vanuit het Samenwerkingsverband VO worden verkregen, worden met name ingezet voor extra ondersteuning in de school. De inzet van een eigen orthopedagoog en de inzet van twee Passpunten, waar de leerlingen extra, individuele ondersteuning kan krijgen die de basisondersteuning overstijgt.

Het Marne college heeft een vaste plek in het scholenoverleg van het Samenwerkingsverband VO en heeft heldere en korte lijnen naar het expertiseteam van het OPDC en de scholen voor VO en VSO uit de regio.

Onderstaand tabel geeft weer welke bedragen ontvangen zijn van het samenwerkingsverband en de besteding hiervan:

Omschrijving	Vergoeding	Besteding
Middelen zware zorg	€ 126.337	€ 126.337
Stimuleringsgelden passend onderwijs	€ 42.875	€ 42.875
PCL-PO	€ 6.000	€ 6.000
Totaal	€ 175.212	€ 175.212

Omgang met stakeholders

Het Marne college heeft zich in 2021 nadrukkelijk ten doel gesteld om de omgang en communicatie met de leerlingen en ouders te verbeteren. Dit wordt in de school beschouwd als een verbetering van de kwaliteitscultuur. Het komt de verbondenheid met leerlingen ten goede, zij krijgen een stem in de besluitvorming. Ook betekent het verbreding van het draagvlak bij leerlingen en ouders, hetgeen de betrokkenheid bij de school vergroot. Ook de medewerkers worden nadrukkelijk betrokken bij het formuleren van beleid. Met behulp van klankbord- en expertgroepen wordt het draagvlak verbreed en worden medewerkers voorafgaand aan besluitvorming betrokken. Met deze instrumenten wordt de betrokkenheid van medewerkers, ouders en leerlingen bij (het beleid van) de school vergroot. Deze activiteiten worden gewaardeerd door zowel ouders als leerlingen, blijkt uit de terugkoppeling naar de afdelingsleiders. Ook binnen de afdelingen wordt hier positief over gesproken.

2.6.3.3 De Diken

Belangrijkste onderwijskundige ontwikkelingen in 2021

Als gevolg van de pandemie zijn gedurende 2021 niet alle gewenste onderwijskundige ontwikkelingen van start gegaan. Het jaar 2021 heeft meer in het teken gestaan van het feit om de school open te houden en te laten draaien dan dat er veel nieuwe ontwikkelingen zijn opgepakt.



2021 is ook een jaar van reflectie geweest. Waarvoor is De Diken hier eigenlijk? Wat voor onderwijs wil De Diken geven en wat is dan het aanbod wat hierbij hoort? Belangrijke vragen die naar voren komen wanneer er gesproken wordt over wat voor school De Diken is en welk onderwijs hierbij hoort. Mede door de wisselingen in het team de afgelopen jaren, is in 2021 gebleken dat de basis van het onderwijs op De Diken op onderdelen nog onvoldoende is geborgd. Iedere medewerker is iedere dag hard aan het werk, is de betrokken met de leerlingen hoog, maar mist een goede doorgaande visie op aanbod. Dit is als belangrijkste ontwikkeling voor 2021 en verder opgepakt.

Daarnaast is in 2021 de voorbereiding op de MBO entreeopleiding verder gestructureerd. De samenwerking met de Friese Poort gaat steeds beter. Verder is dit jaar de pilot Pro/VMBO klas gestart, samen met csg Bogerman. In deze klas krijgen leerlingen twee jaar de kans om binnen het VMBO verder te groeien. Ook worden sinds begin dit schooljaar 2021 meer mogelijkheden aan leerlingen geboden om meerdere certificaten te behalen. Op deze manier wordt gestimuleerd om leerlingen met zoveel mogelijk certificaten van school te laten gaan, waardoor kansen op de arbeidsmarkt of in het vervolg opleiding verbeteren.

Zoals hierboven is beschreven zijn in 2021 diverse onderwijskundige ontwikkelingen in gang gezet. Daarnaast is gebleken dat op onderdelen de basis verstevigd en geborgd moet worden. Dit betekent dat 2022 en de volgende jaren in het teken zullen staan van (les)aanbod, uitstroom en inrichting van het onderwijs.

Verwachte toekomstige ontwikkelingen

Het afgelopen jaar is het praktijkonderwijs in aantallen gegroeid. Scholen en ouders weten steeds beter wat voor type onderwijs De Diken biedt en welk soort leerling hiervoor in aanmerking komt. Leerlingen komen met een leerachterstand van ongeveer drie jaar binnen, maar tegelijkertijd neemt iedere leerling ook zijn/haar rugzak(je) mee met individuele uitdagingen. Deze problematiek is het afgelopen jaar toegenomen. De pandemie zou hier een reden van kunnen zijn.

De zorg en complexiteit van zorg aan leerlingen neemt toe. Daarnaast ontstaat er de tendens dat de leerlingen langer in de bestaande setting moeten c.q. willen houden. Hiervoor is er in 2021 het plan ontstaan om een zogenaamde 'rebound' klas op te zetten. Deze klas willen we in het schooljaar 2022-2023 laten starten. De rebound klas moet leerlingen de mogelijkheid geven om in een kleine vertrouwde setting, buiten hun eigen klas, te werken aan hun competenties om zodoende weer terug te kunnen komen in hun eigen klas. De middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs zullen hiervoor worden ingezet.

Door de onverwachte toename van het aantal leerlingen aan het begin van het schooljaar 2021, zijn we vanaf oktober 2021 in gesprek gegaan met de meest belangrijke toeleverende scholen. Uit deze gesprekken bleek dat de toename van het aantal leerlingen ook voor volgend schooljaar verwacht werd. Er is een notitie geschreven waarin de opties voor het ruimtegebrek behandeld worden. Doelstelling is om het ruimtegebrek vóór het schooljaar 2022-2023 opgelost te hebben.

Onderwijsprestaties en onderwijskwaliteit

In 2021 is de volgende stap gezet naar een volwaardig praktijkschooldiploma. Waar in 2020 is gewerkt aan alleen een diploma, is in 2021 het ontwikkelgesprek toegevoegd. In dit gesprek wordt gekeken welke ontwikkeling de leerling heeft doorgemaakt binnen het praktijkonderwijs. Naast het praktijkschooldiploma is het behalen van beroepsgerichte certificaten ook een indicator voor de onderwijsprestaties. Dit is een van de speerpunten voor het schooljaar 2021-2022. Mede door het aanbod te vergroten en met het team meer focus op te leggen, is sprake van een toename van het aantal te behalen certificaten.

In het jaarplan van De Diken wordt extra aandacht geschonken aan de onderwijskwaliteit. Dit wordt onder andere gemeten door het afleggen van lesbezoeken aan de hand van een digitaal observatietool (DOT). Alle collega's worden meerdere keren per schooljaar bezocht. Daarnaast evalueren docenten zelf de eigen les. Deze beide observaties wordt naast elkaar gelegd en over verschillen wordt gesproken. Wanneer alle collega's zijn bezocht komt er een schoolbrede analyse uit het systeem welke aanknopingspunten geeft voor het verder ontwikkelen van het team.

Het gehele jaar door werken wordt gewerkt in een PDCA cyclus. Met behulp van Schoolmonitor worden ontwikkel- en verbeterpunten in de tijd weggezet en geëvalueerd. Dit laatste gebeurt niet alleen door de directie, maar ook steeds meer door fasecoördinatoren en teamleden. Op deze manier is aandacht voor de onderhanden doelstellingen en kan een ieder op ieder gewenst moment zien en lezen hoe er tot nu toe gewerkt is aan de verschillende ontwikkel- en verbeterpunten.

Door te werken met een nieuw fasestructuur met de daarbij horende coördinatoren ontstaat steeds meer zicht op de verschillende fases en de beheersbaarheid hiervan. Een mooi voorbeeld is hiervan de vierde en laatste fase, de Uitstroomfase. Deze fase zorgt ervoor dat de uitstroomgegevens van oud-leerlingen beter in kaart worden gebracht. Waar voorheen leerlingen eenmaal per jaar werden gevolgd, wordt er nu ieder halfjaar gebeld om te zien waar de oud-leerling zich begeeft. Op deze manier kan geanalyseerd worden of het onderwijs op De Diken nog steeds passend is.

Overzicht metingen per schooljaar

Schooljaar	Jan - Mrt 2021 peildatum 1 Jan 2021	Sept - Okt 2021 peildatum 1 Okt 2021	Jan - Mrt 2022 peildatum 1 Jan 2022	Sept - Okt 2022 peildatum 1 Okt 2022
Leerling overzicht 2018-2019	Volg 3	Volg 4		
Leerling overzicht 2019-2020	Volg 1	Volg 2	Volg 3	Volg 4
Leerling overzicht 2020-2021		Uitstroom	Volg 1	Volg 2
Leerling overzicht 2021-2022				Uitstroom

Figuur 1 Aantal metingen per schooljaar uitstroommonitor

Afgelopen jaar hebben meer leerlingen een certificaat behaald (84%). Vorig jaar was dat nog 57%. Dit resultaat is te danken aan de focus die hier op gelegd is. Bijna de helft (44%) is met arbeid van school gegaan. Hetzelfde percentage is naar arbeid & leren en leren van school gegaan. De overige leerlingen (13%) is naar dagbesteding uitgestroomd. Opvallend positief is dat het uiteindelijke advies van de school goed aansluit bij de best passende vervolgbestemming.

Onderwijskundige en programmatische zaken

Ons uitgangspunt is om leerlingen in het 'echt' te laten leren. Een echte winkel in ons schoolgebouw, een arbeidstrainingscentrum binnen de school en betekenisvol werk aanbieden buiten de school bij verenigingen en bedrijven. Op deze manier wordt het voor leerlingen helder waarom zij bepaalde zaken moeten leren, wat de nut en noodzaak hiervan is en hoe ze dit later in hun eigen leven en werk kunnen toepassen.

Door de fasestructuur die in 2021 is gestart, kan flexibel worden omgegaan met het programma voor leerlingen. Niet alleen als het gaat om het leren van theorie, maar ook in de praktijk. Sommige leerlingen past het beter om één dag extra op stage te gaan, in plaats van hier op school theorie te krijgen. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat iedere leerling bediend wordt binnen zijn of haar ontwikkeling.

Onderzoek

Binnen het praktijkonderwijs wordt beperkt onderzoek gedaan. Intern worden gegevens geanalyseerd als tevredenheidsenquêtes, uitstroomgegevens, het aantal behaalde certificaten en de leskwaliteit. Deze analyses worden ingezet om de volgende stap binnen De Diken en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

Passend onderwijs

Onderstaande tabel geeft weer welke bedragen De Diken heeft ontvangen van het samenwerkingsverband en waar deze middelen aan uitgegeven zijn. De bestedingen betreffen personele lasten ten aanzien van de structurele bezetting om de leerlingen passende ondersteuning te bieden. Daarnaast betreft het personele inzet van de zorgcoördinatoren. Deze medewerkers ontvangen formatie om de taken vanuit het passend onderwijs uit te voeren.

Omschrijving	Vergoeding	Besteding
Middelen zware zorg	€ 58.971	€ 58.971
Stimuleringsgelden passend onderwijs	€ 16.407	€ 16.407
PCL-PO	€ 6.000	€ 6.000
Totaal	€ 81.378	€ 81.378

Afstemming met de omgeving en stakeholders

De contacten met stagebedrijven is goed. Hier wordt het gehele jaar door veel aandacht aan besteedt. Helaas is er geen Prozo tevredenheidsenquête uitgevoerd dit jaar aangezien het databestand niet zuiver genoeg is. Bij de invoering van het nieuwe leerlingvolgsysteem is dit voor de stageafdeling een belangrijk aandachtspunt.

Het contact met de Friese Poort, de ROC waar veel leerlingen naar uitstromen om hun MBO 1 te halen is redelijk goed te noemen. Door de pandemie zijn veel bijeenkomsten niet doorgegaan. Dit wordt in 2022 verder opgepakt. Klachten van de buurt zijn geminimaliseerd door veel gemotoriseerd gereedschap te vervangen door elektrische machines. Hierdoor wordt de overlast geminimaliseerd.

3. Risicomanagement

3.1.1 Inleiding

Risicomanagement is het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen. Een risico is de kans van het optreden van een gebeurtenis met effect op het behalen van de doelstellingen. Het gaat om het cyclische proces van identificeren en analyseren van risico's en vervolgens het ontwerpen en implementeren van maatregelen om de kans van optreden van de risico's te verminderen, oftewel om de schade, veroorzaakt door risico's te minimaliseren. Risicomanagement is in hoge mate een gestandaardiseerd proces dat in ieder geval de volgende stappen kent: inventariseren, analyseren, maatregelen nemen en deze maatregelen bewaken (vergelijkbaar met de PDCA-cyclus).

Bij de uitvoering van risicomanagement binnen CVO is er naast aandacht voor de 'harde kant' van risicomanagement (de processen, de procedures, de stuurinformatie) ook aandacht voor de 'zachte kant' van risicomanagement zoals risicobewustzijn, communicatie, onderling vertrouwen (cultuur).

Risicomanagement moet geborgd worden in de cultuur van de organisatie. Een gezamenlijke risicobewuste cultuur is namelijk de beste beheersmaatregel die er bestaat.

3.1.2 Risicoanalyse 2022

Op basis van het proces rondom risicomanagement wordt binnen CVO Zuid-West Fryslân jaarlijks de risicoanalyse geactualiseerd. Doel hiervan is om met elkaar in gesprek te gaan over de voorgaande risicoanalyse en hierbij de risicoanalyse te actualiseren op basis van voortschrijdend inzicht, relevante externe ontwikkelingen en eventuele nieuwe inzichten. Hierbij zijn de aandachtsgebieden strategie, operationele activiteiten, financiële positie, financiële verslaggeving en wet- en regelgeving meegenomen.

Bij de risicoanalyse is het uitgangspunt geweest om met elkaar in discussie te gaan wat de feitelijke risico's zijn, welke controlemaatregelen reeds getroffen zijn, welke restrisico's overblijven, hoe op deze restrisico's geacteerd moet worden en hoe die restrisico's gekwantificeerd kunnen worden in het weerstandsvermogen. De voorgaande risicoanalyse is hierbij het uitgangspunt geweest waarbij eventuele nieuwe risico's ingebracht konden worden.

De top 10 opgenomen van de geïdentificeerde risico's zijn beschreven in het document risicoanalyse 2022 waarbij per risico is benoemd welk risicogebied het betreft, wat de ingeschatte kans en impact is (laag, middel of hoog), welke beheersmaatregelen zijn getroffen, wat de omvang is van het restrisico (laag, middel of hoog) waaraan vervolgens een financiële buffer is gekoppeld inclusief een korte toelichting van hoe de financiële buffer is bepaald.

De risicoanalyse resulteert in een benodigd eigen vermogen van € 6.250.000. In verhouding met de omvang van de totale opbrengsten (verwacht 2021: ongeveer € 40 miljoen) resulteert dit in een percentage van 15,8%. Dit percentage ligt in lijn met de vastgestelde interne norm van het weerstandsvermogen van vorig jaar.

Het eigen vermogen ultimo 2021 is vanuit de jaarrekening 2021 € 9,2 miljoen. Onderdeel hiervan zijn de bestemmingsreserves NPO (€ 2,3 miljoen) en Slob-gelden (€ 0,2 miljoen) waarvan de besteding is vastgelegd voor de jaren 2022 tot en met 2025. Derhalve resteert een "vrij besteedbaar" eigen vermogen van € 6,7 miljoen. Hiermee ligt het eigen vermogen in lijn met de benodigde buffer die uit de risicoanalyse naar voren komt.

Overigens is een precieze onderbouwing van de benodigde buffer per risico complex. Het bepalen van de financiële buffer per risico is niet eenvoudig en afhankelijk van veel variabelen en interpretatie. CVO heeft met de huidige inzichten een zo goed mogelijke inschatting proberen te maken van de benodigde buffer

en hierbij geprobeerd een koppeling te maken met “harde” gegevens (voor zover aanwezig). Daarnaast moet worden vermeld dat het zeer onwaarschijnlijk is dat alle risico’s zich tegelijk zullen voordoen.

3.1.3 Beschrijving van de belangrijkste risico’s en onzekerheden

In het navolgend overzicht zijn de vijf grootste risico’s en onzekerheden van CVO opgenomen, daarnaast is aangegeven op welke wijze dit risico binnen CVO wordt beheerst.

nr.	Risicogebeurtenis	Beheersingsmaatregel
1	Werkdruk is te hoog waardoor het welzijn van medewerkers onder druk staat vanwege de Corona-perikelen in combinatie met de ambities vanuit het strategisch plan bij de huidige samenstelling van het personeelsbestand (o.a. flexibele schil).	Strategisch personeelsbeleid; Evenwichtige flexibele schil per afdeling en per vak.
2	Huisvesting voldoet niet aan eisen ten aanzien van onderwijsconcept en duurzaamheid, danwel de exploitatiekosten van huisvesting liggen op een hoger niveau dan de ontvangen vergoeding.	Actualisatie van strategisch huisvestingsplan in samenwerking met gemeente en RSG Magister Alvinus; Realisatie van duurzaamheidsoplossingen (bijvoorbeeld verbeteren ventilatie en plaatsing van zonnepanelen en LED-verlichting) met behulp van de SUVIS-regeling.
3	Onderwijsresultaten en scores blijven achter bij het toetsingskader van de Inspectie van het Onderwijs.	Uitvoeren van interne audits; Scholing; Kwazo-kalender.
4	Onvoldoende in staat om Onderwijs op Maat te realiseren.	Subsidie leerlingendaling vo 2020 voor de gemeente Súdwest-Fryslân voor de schooljaren 2021/2022 tot en met 2024/2025.
5	Er wordt niet aan de privacywetgeving voldaan (AVG) c.q. onbevoegden hebben toegang tot vertrouwelijke informatie.	Stuurgroep IBP; ICT-maatregelen zijn geïmplementeerd zoals een firewall, e.d. ; Pentest (penetratietest) uitgevoerd waarbij opvolging wordt gegeven aan aandachtspunten; FG-functionaris en twee privacy-officers in functie aangesteld.

Een eerste vergelijking met de voorgaande risicoanalyse laat zien dat de geïdentificeerde risico’s per heden over het algemeen nog steeds van toepassing zijn. Dit geldt eveneens voor de classificatie en weging van de risico’s en de bepaling van het noodzakelijke weerstandsvermogen. In de risicoanalyse 2022 is eveneens rekening gehouden met het nieuwe strategisch plan “Koerswijzer voor goed onderwijs”.

De mutatie die het meest in het oog springt betreft het feit dat het risico van met betrekking tot het onvoldoende realiseren van de doelstellingen van het project Onderwijsontwikkeling en –vernieuwing (hierna: OOV) niet is opgenomen. Dit heeft te maken met het feit dat het project OOV is afgerond. Daarnaast vinden binnen de top 10 risico’s een aantal verschuivingen plaats. Zo is bijvoorbeeld het risico met betrekking tot de huisvesting gestegen in verband met de toegenomen exploitatierisico’s hieromtrent.

4. Continuïteit

4.1.1 Inleiding

Ook in 2021 heeft de Coronapandemie grote impact gehad op onze organisatie en ons onderwijs. Het voortdurend moeten aanpassen van het onderwijs aan de gewijzigde maatregelen en het niet kunnen doorgaan van excursies. Er is het afgelopen jaar veel energie gaan zitten in de analyse en het uitwerken van de maatregelen die genomen zijn om de opgelopen achterstanden in het onderwijs en het sociaal welbevinden van leerlingen aan te pakken. Hiervoor is extra geld beschikbaar gesteld via het Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Daarnaast heeft CVO gewerkt aan de verbetering van de onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur, de strategische samenwerking in de regio en de planvorming rondom de huisvesting, dit laatste samen met de gemeente Súdwest Fryslân en de overige scholen in de regio.

4.1.2 Doelstellingen op korte en middellange termijn

In 2021 is de strategische koers voor de komende vier jaren vastgesteld en zijn – afgeleid van het nieuwe strategisch plan – de schoolplannen vastgesteld. Vanuit het strategisch plan zijn de volgende doelstellingen voor de komende jaren actueel en zullen in de meerjarenbegroting 2022 tot en met 2026 verwerkt worden:

Nationaal programma onderwijs (NPO)

De Coronacrisis heeft grote impact gehad op de leerlingen binnen onze school. Zowel op het gebied van de leerprestaties als op het gebied van het sociaal welbevinden. Het ministerie heeft het Nationaal Programma Onderwijs opgezet, waarbij scholen extra middelen krijgen om hieraan aandacht te schenken. Voor de aanvang van het nieuwe schooljaar is een schoolscan uitgevoerd om in kaart te brengen waar behoefte aan is. Op basis van deze scan en de voorgeschreven menukaart met mogelijke instrumenten zijn interventies ingezet om leerlingen extra ondersteuning te bieden.

Onderwijs op Maat

Uitgaande van onze onderwijsvisie creëren wij betekenisvol, contextrijk en duurzaam onderwijs. Dit betekent dat: onze leerlingen (sleutel)competenties verwerven die zij blijvend kunnen inzetten, de (intrinsieke) motivatie van onze leerlingen om nieuwe dingen te leren door het opdoen van leerervaringen toeneemt, onze leerlingen uitstromen op het niveau dat aansluit bij hun talenten en onze medewerkers volop in de gelegenheid zijn om hun deskundigheid in te zetten en verder te ontwikkelen ter bevordering van het leerproces van onze leerlingen. Wij ondersteunen onze leerlingen als vrije individuen om bewuste keuzes te maken en de verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten die deze keuzes hebben op hun leefwereld en de wereld om hen heen.

Voor de korte termijn betekent dit dat wij:

- de gelden vanuit het Nationaal Programma Onderwijs zodanig inzetten dat dit onze strategische ambities om onderwijs op maat te bieden bevordert en dat de interventies structureel effect sorteren;
- een visie op toetsing te ontwikkelen en te werken aan een meer formatieve toets cultuur, zodat de toetsen aan kwaliteit winnen en een meer voorspellende waarde hebben voor de determinatie;
- de ontwikkeling van een virtuele campus (onderwijs op afstand), waarbij wij in staat zijn om leerlingen – ondanks de krimp – een onderwijsaanbod te blijven bieden door samen te werken met andere scholen;
- leerlingen kansen te bieden door in te zetten op heterogene brugklassen, een acht plus groep en extra aandacht voor onderpresteerders.

CVO en Mienskip

Mienskip betekent vanuit de afhankelijkheid van de ander en de verbondenheid met de ander de krachten bundelen waardoor je als individu (leerling/ouder of medewerker), als school en als stichting samen sterker staat en meer kunt bereiken dan op eigen kracht.

Voor de korte termijn betekent dit dat wij:

- door scholen op basis van prognoses na te laten gaan welke risico's zij zien en welke mogelijkheden zij gezamenlijk (dit kan ook buiten de eigen CVO scholen in de regio) zien om dit onderwijsaanbod te kunnen blijven bieden;
- audits uit te voeren in gezamenlijkheid met Berechja College en Emelwerda College om zo ons onderwijs beter te maken;
- aandacht te besteden aan marktpositie en profilering. Welke profilering sluit aan bij de behoefte van onze leerlingen in deze regio en hoe kunnen wij onze marktpositie borgen om zo een breed aanbod te kunnen blijven bieden op al onze locaties.

CVO en de professional

Ons onderwijs staat of valt met de kwaliteit van onze medewerkers. Of het nu gaat om de conciërge, de onderwijsassistent, de docent of de leidinggevende, ieder levert vanuit zijn of haar rol een bijdrage aan de ontwikkeling van leerlingen en het onderwijs van vandaag en morgen. Onderwijs is voortdurend in beweging, de maatschappij en onze leerlingen veranderen en dat stelt ook andere eisen aan onze medewerkers willen zij in staat zijn effectief onderwijs te verzorgen en ondersteuning te bieden. Samen leren en voortdurend werken aan onze eigen en gezamenlijke professionaliteit zijn daarbij essentieel. CVO heeft te maken met krimp en vergrijzing. Wij zullen hierop moeten inspelen, maar het biedt ook kansen.

Voor de korte termijn betekent dit dat wij:

- didactisch coachen breder in te zetten op onze scholen;
- de managementstructuur evalueren en kijken op welke wijze de diverse leidinggevende functies het beste kunnen worden ingezet met het oog op de ontwikkeling van ons personeel;
- de aanpassing van onze gesprekkencyclus met het oog op de ontwikkeling van onze medewerkers;
- de voorbereiding van de twee andere scholen van CVO Zuid-West Fryslân voor deelname aan de opleidingsschool FROSK om zo verzekerd te zijn van kwalitatief goed personeel ook in de toekomst;
- de voorbereiding van een inductieprogramma voor nieuwe medewerkers van CVO Zuid-West Fryslân, zodat medewerkers met aandacht zich snel thuis voelen binnen onze scholen en Gemeenschappelijke Dienst en tijdig op de hoogte zijn van die zaken die van belang zijn voor hun werk.

4.1.3 Leerlingen en personeel

Onderstaande kengetallen zijn gebaseerd op de jaarrekening 2021, de leerlingenprognose 2022 tot en met 2026 en de meerjarenbegroting 2022 tot en met 2026.

Kengetallen	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Aantal leerlingen per 1 oktober	3.853	3.669	3.601	3.495	3.470	3.414	3.330
<i>Personele bezetting per 31 december (exclusief Futura)</i>							
Management / directie (fte)	15	14	14	14	14	14	14
Onderwijzend personeel (fte)	233	237	233	226	224	220	215
Overige medewerkers (fte)	106	104	102	99	98	96	94
Totale personele bezetting (fte)	354	355	349	339	336	330	323

In bovenstaand overzicht is de leerlingenprognose weergegeven tot en met 2026. In de jaren 2020 tot en met 2026 is een daling zichtbaar van 523 leerlingen. Dit betreft een daling van leerlingen van 13,6% gedurende deze periode. De huidige flexibele schil en het natuurlijk verloop wegens pensionering geeft CVO het vermogen om in te spelen op de geprognosticeerde leerlingendaling.

4.1.4 Balans

Onderstaande balans is gebaseerd op de jaarrekening 2021 en de meerjarenbegroting 2022 tot en met 2026 (x € 1.000).

Balans	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026
Materiële vaste activa	4.746	4.692	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750
Financiële vaste activa	3	0	0	0	0	0	0
Vorderingen	418	619	500	500	500	500	500
Liquide middelen	12.963	14.977	15.655	14.374	12.971	12.869	12.869
Totaal activa	18.130	20.288	20.905	19.624	18.221	18.119	18.119
Eigen vermogen	6.858	9.195	9.405	8.124	6.721	6.619	6.619
Algemene reserve	2.059	6.311	6.311	6.311	6.311	6.311	6.311
Bestemmingsreserve publiek	4.573	2.658	2.868	1.587	184	82	82
Bestemmingsreserve privaat	226	226	226	226	226	226	226
Voorzieningen	6.000	5.651	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Kortlopende schulden	5.272	5.442	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
Totaal passiva	18.130	20.288	20.905	19.624	18.221	18.119	18.119

Toelichting balans 2021 versus balans 2020

In de balans ultimo 2021 zijn een beperkt aantal verschillen zichtbaar ten opzichte van de balans ultimo 2020. Onderstaand zijn de verschillen van groter dan € 0,2 miljoen toegelicht:

- De voorzieningen liggen € 0,35 miljoen lager dan voorgaand jaar. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een afname van de onderhoudsvoorziening van € 0,2 miljoen en de afloop van de voorziening mobiliteit 2017 – 2018 ad € 0,1 miljoen. In 2021 heeft het uitgevoerd onderhoud hoger gelegen dan de jaarlijkse dotatie van de onderhoudsvoorziening. Daarnaast zijn er ultimo 2021 de verplichtingen met betrekking tot de mobiliteitsregelingen 2017 – 2018 afgerond.
- Het eigen vermogen neemt toe met € 2,3 miljoen vanwege het positieve resultaat in 2021. Dit wordt volledig veroorzaakt door de middelen die in 2021 zijn ontvangen vanuit het NPO en die in de jaren 2022 tot en met 2026 zullen worden ingezet. Het overschot vanuit de NPO-middelen is opgenomen in een bestemmingsreserve NPO, als onderdeel van het eigen vermogen.
- De bovenstaande mutaties hebben per saldo een positief effect op de kasstroom (liquide middelen) van CVO van € 2,0 miljoen gedurende 2021.

Toelichting balans 2022 tot en met 2026

De verwachte balans voor de jaren 2022 tot en met 2026 is gebaseerd op de balans ultimo 2021 waarbij rekening is gehouden met de meerjarenbegroting 2022 – 2026.

Het eigen vermogen muteert op basis van de resultaatontwikkeling in de jaren 2022-2026 conform de meerjarenbegroting en de aanwending van de bestemmingsreserves “Nationaal Programma Onderwijs 2021-2025” en Slob-gelden “Aanvullende bekostiging december 2019. De liquide middelen wijzigen overeenkomstig. In het jaar 2022 is nog sprake van een positieve kasstroom vanwege het positieve begrote resultaat voor 2022. Voor de jaren 2023 tot en met 2025 is sprake van een negatieve kasstroom vanwege de negatieve begrote resultaten voor die jaren. In 2026 is sprake van een gelijkblijvende

kasstroom vanwege het kostendekkende resultaat in het jaar 2026. De overige balansposten zijn gelijk gehouden aangezien hier de komende jaren geen significante wijzigingen in worden verwacht.

Ten aanzien van het huisvestingsbeleid wordt op dit moment samen met de gemeente Súdwest Fryslân en RSG Magister Alvinus gewerkt aan een integraal huisvestingsplan voor het voortgezet onderwijs. Er ligt een aanvraag voor nieuwbouw in Sneek bij de gemeente. Voor het overige staan geen majeure investeringen op korte termijn gepland. Met betrekking tot de financieringsstructuur, contractactiviteiten en derde geldstroomactiviteiten worden geen ontwikkelingen verwacht.

4.1.5 Staat van baten en lasten

Onderstaande Staat van baten en lasten is gebaseerd op de jaarrekening 2021 en de meerjarenbegroting 2022 tot en met 2026 (x € 1.000):

Staat van baten en lasten	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Rijksbijdragen	35.927	38.704	34.802	38.308	35.555	34.748	34.301	33.533
Overige overheidsbijdragen	65	663	67	150	137	137	137	137
Overige baten	1.600	1.574	1.195	1.275	1.242	1.238	1.235	1.228
Totaal baten	37.592	40.942	36.064	39.733	36.934	36.123	35.673	34.898
Personele lasten	29.846	30.538	29.731	32.440	31.225	30.655	28.930	28.135
Afschrijvingen	1.112	1.057	1.066	1.118	1.124	1.123	1.128	1.128
Huisvestingslasten	2.982	2.803	2.423	2.514	2.530	2.530	2.530	2.530
Overige instellingslasten	3.817	4.199	3.450	3.452	3.335	3.217	3.187	3.105
Totaal lasten	37.757	38.597	36.670	39.524	38.214	37.525	35.775	34.898
Saldo baten en lasten	-165	2.345	-606	210	-1.280	-1.402	-102	0
Financiële baten en lasten	-6	-9	0	0	0	0	0	0
Resultaat	-171	2.336	-606	210	-1.281	-1.403	-102	0

Toelichting baten en lasten 2021 versus baten en lasten 2020

Het resultaat over 2021 sluit met een positief resultaat van € 2.336.000. Een vergelijking met de realisatie 2021 en realisatie 2020 geeft het volgende beeld:

- *Rijksbijdrage*
De rijksbijdrage ligt € 2,8 miljoen hoger. Dit betreft met name de incidentele bekostiging van de NPO-gelden ad € 2,6 miljoen. Daarnaast zijn aanvullende subsidies ontvangen zoals de Inhaal- en Ondersteuningsprogramma's, Compensatie Eindexamens en Voorkomen Zittenblijven. Deze aanvullende subsidies en de autonome verhoging van de Rijksbijdrage (als compensatie voor de Cao-stijgingen) compenseren de daling van de reguliere bekostiging vanwege de afname het aantal leerlingen.
- *Overheidsbijdragen en –subsidies overige overheden*
De overheidsbijdragen ligt € 0,6 miljoen hoger dan voorgaand jaar. Dat is veroorzaakt door de toekenning van de subsidie Extra Handen in de Klas. Deze aanvullende subsidie is ontvangen via een andere VO-school in de regio. Om deze reden is deze subsidie verantwoordt onder de overheidsbijdragen en niet onder de Rijksbijdrage.
- *Overige baten*
De overige baten liggen in lijn met voorgaand jaar.

- *Personeelskosten*
De personeelslasten liggen € 0,7 miljoen hoger. Dit is een gevolg van een tweetal omstandigheden. Ten eerste een autonome stijging in verband met cao-stijgingen en verhogingen van de sociale lasten en pensioenlasten voor de werkgever. En ten tweede is sprake van een hogere personele inzet vanwege de aanvullende subsidies zoals toegelicht bij de Rijksbijdrage.
- *Afschrijvingen*
De afschrijvingen 2021 liggen in lijn met de afschrijvingen 2020.
- *Huisvestingslasten*
De huisvestingslasten liggen € 0,2 miljoen lager dan voorgaand jaar. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat aan de onderhoudsvoorziening een lagere dotatie is toegevoegd dan voorgaand jaar.
- *Overige lasten*
De overige lasten liggen € 0,4 miljoen hoger dan voorgaand jaar. Dit wordt met name veroorzaakt door de hogere besteding in het kader van de doelsubsidies ad € 0,3 miljoen. In 2021 zijn verschillende aanvullende subsidies verkregen (zie toelichting bij de Rijksbijdrage) en die zijn aanvullend ingezet in zowel personeel (als onderdeel van de personeelskosten) als in materieel (als onderdeel van de overige lasten).
- *Financiële baten*
De negatieve rentebaten liggen hoger dan voorgaand jaar. Voor het jaar 2021 betreft dit enkel de negatieve creditrente voor de maand januari 2021. Met ingang van 1 februari 2021 is CVO overgestapt naar Schatkistbankieren waardoor geen negatieve creditrente is verschuldigd.

Toelichting baten en lasten 2021 versus begroting 2021

De begroting 2021 sluit met een resultaat van € -/- 606.000. Het resultaat over 2021 komt uit op € 2.335.000. Een verschil van bijna € 3,0 miljoen. Dit verschil wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door enerzijds de ontvangst van de NPO-middelen in 2021 die worden doorgeschoven ad € 2,3 miljoen (toevoeging bestemmingsreserve NPO) en anderzijds verkregen aanvullende subsidies waarbij dubbele financiering is ontvangen.

- *Rijksbijdrage*
De rijksbijdrage ligt € 3,8 miljoen hoger. Dit betreft met name de incidentele bekostiging van de NPO-gelden ad € 2,6 miljoen en de aanvullende subsidies ontvangen in 2021 zoals de Inhaal- en Ondersteuningsprogramma's, Compensatie Eindexamens en Voorkomen Zittenblijven.
- *Overheidsbijdragen en –subsidies overige overheden*
De overheidsbijdragen ligt € 0,6 miljoen dan begroot. Dat is veroorzaakt door de toekenning van de subsidie Extra Handen in de Klas in 2021.
- *Overige baten*
De overige baten liggen € 0,4 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere detacheringsoptbrengsten en hogere overige personele vergoedingen.
- *Personeelskosten*
De personeelslasten liggen € 0,8 miljoen boven begroting. Dit betreft met name de extra inzet van formatie in verband met de toekenning van de aanvullende subsidies in 2021, zoals toegelicht bij de Rijksbijdrage.

- *Afschrijvingen*
De afschrijvingen liggen redelijk in lijn met de begroting;
- *Huisvestingslasten*
De huisvestingslasten liggen € 0,4 miljoen hoger dan begroot. Dit is hoofdzakelijk veroorzaakt door een hogere dotatie van de onderhoudsvoorziening (€ 0,25 miljoen) en voor de hogere kosten in het kader van energie, schoonmaak en klein onderhoud (€ 0,15 miljoen).
- *Overige lasten*
De overige lasten liggen € 0,7 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door de hogere besteding in het kader van de doelsubsidies dan begroot. In 2021 zijn verschillende aanvullende subsidies verkregen (zie toelichting bij de Rijksbijdrage) en die zijn aanvullend ingezet in zowel personeel (als onderdeel van de personeelskosten) als in materieel (als onderdeel van de overige lasten). Daarnaast is aan leermiddelen voor de leerlingen meer uitgegeven dan begroot.
- *Financiële baten*
In de begroting 2021 was uitgegaan van geen negatieve creditrente vanwege de overstap naar Schatkistbankieren. Uiteindelijk is de overstap naar Schatkistbankieren geformaliseerd in februari 2021. Hierdoor is over één maand in 2021 negatieve creditrente berekend, waardoor sprake is van een overschrijding van de begroting.

Toelichting staat van baten en lasten 2022 tot en met 2026

De meerjarenbegroting 2022 – 2026 laat vanwege de inzet van de NPO-middelen in de jaren 2023 tot en met 2025 negatieve resultaten zien. Buiten de inzet van de NPO-middelen over de verschillende jaren is binnen CVO sprake van een daling van het aantal leerlingen. Hierdoor is sprake van een aanzienlijke daling van de rijksbijdrage. Overeenkomstig is in de personele lasten een taakstelling opgenomen. Op basis van de huidige omvang van flexibele schil en tijdelijke aanstellingen én het verwachte natuurlijke verloop op basis van pensionering in de jaren 2022 tot en met 2026 kan deze taakstelling behaald worden.

Om het personeelsbestand met de dalende rijksbijdrage te laten fluctueren is echter wel een kwantitatieve benadering. Een kwalitatieve benadering zal naar verwachting frictie laten zien. Deze frictie zal opgelost moeten worden.

De opdracht voor CVO ligt de komende jaren bij het daadwerkelijk kunnen organiseren van het huidige onderwijsaanbod voor minder leerlingen met de vereiste afslanking van het personeelsbestand. Dit is ongewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren.

4.1.6 Financiële kengetallen

Om de financiële positie van CVO op balansdatum te duiden is aansluiting gezocht met de financiële kengetallen die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. Met ingang van het verslagjaar 2021 zijn de volgende vijf financiële kengetallen met bijbehorende minimum- c.q. maximumnormen van toepassing:

Omschrijving	Signaleringswaarden
Solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	< 0,3
Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	< 0,75
Absolute omvang liquide middelen	< € 100.000

Onderstaand zijn de financiële kengetallen van CVO opgenomen voor de jaren 2019 tot en met 2021 weergegeven:

Kengetallen	2019	2020	2021	Score CVO tov norm
Solvabiliteit 2	70,4%	70,9%	73,3%	
Minimumnorm IvhO	30%	30%	30%	
Liquiditeit	2,5	2,5	2,9	
Minimumnorm IvhO	0,75	0,75	0,75	
Omvang liquide middelen	€ 12,7 miljoen	€ 13,0 miljoen	€ 15,0 miljoen	
Minimumnorm IvhO	€ 0,1 miljoen	€ 0,1 miljoen	€ 0,1 miljoen	

Uit het bovenstaande overzicht blijkt dat CVO aan alle financiële kengetallen van de Inspectie van het Onderwijs voldoet.

De financiële kengetallen ultimo 2021 zijn aanzienlijk toegenomen ten opzichte van de financiële kengetallen ultimo 2020. Dit is veroorzaakt door de uitbetaling van de NPO-middelen in 2021 ad € 2,5 miljoen. Hiervan is door CVO in 2021 € 0,2 miljoen besteed. Als gevolg hiervan ligt het resultaat en het eigen vermogen € 2,3 miljoen hoger dan wat vooraf was beoogd. Dit heeft derhalve een verhogend effect op de kengetallen Solvabiliteit 2, Liquiditeit en de Absolute omvang liquide middelen. Dit verhogend effect zal de komende jaren naar verwachting weer afnemen vanwege het feit dat dit voordeel van € 2,3 miljoen is in een bestemmingsreserve NPO ondergebracht en in de jaren 2022 tot en met 2025 zal worden ingezet.

Op basis van de meerjarenbegroting 2022 tot en met 2026 is de verwachting dat de financiële kengetallen gedurende 2022 nog zullen toenemen en vanaf het jaar 2023 tot 2026 zullen afnemen. Dit alles vanwege het timingsverschil tussen de ontvangen NPO-gelden en de feitelijke bestedingen van de NPO-gelden. De financiële kengetallen zullen gedurende de periode 2022 tot en met 2026 (ruim) binnen de signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs blijven.

Met ingang van het jaar 2020 heeft de Inspectie van het Onderwijs een nieuwe signaleringswaarde ontwikkeld: het normatieve publieke eigen vermogen. Voor CVO komt de nieuwe norm uit op 1,22 (2020: 0,93). De signaleringsgrens ligt op maximaal 1,0. Als het werkelijke publieke eigen vermogen hoger is dan de signaleringsgrens, is dit een signaal dat er mogelijk sprake is van bovenmatig eigen vermogen. De Inspectie van het Onderwijs zal dan nader onderzoek doen en het gesprek hierover aan gaan met het bestuur van de instelling. Voor CVO geldt dat vanwege de timing van de uitbetaling van de NPO-middelen de balansratio's nu tijdelijk zijn verhoogd. Deze NPO-middelen zullen in de komende jaren aanvullend worden ingezet zodat de balansratio's weer op een regulier niveau zullen liggen. Dan zal CVO weer rond de norm liggen van 1,0 en is geen sprake van het feit dat binnen CVO mogelijk sprake is van bovenmatig eigen vermogen.

5. Bedrijfsvoering

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de processen rondom de bedrijfsvoering binnen CVO.

5.1.1 Planning en Control

Sinds 2015 werkt CVO Zuid-West Fryslân met een gestructureerde Planning en Control (P&C) cyclus. Vorig jaar is de agendering van de P&C gesprekken aangepast. Er is nu een jaar gewerkt met deze werkwijze en er is gebleken dat de gehanteerde planning niet aansluit bij het moment dat de vereiste informatie beschikbaar is. Tevens is besloten om het jaarplan niet langer per kalenderjaar, maar per schooljaar op te stellen. Daarnaast is het Inspectiekader in 2021 herijkt, waarbij de rol van de bestuurder nog prominenter naar voren komt. Tot slot zijn er nieuwe aandachtsgebieden bij gekomen die een grote impact kunnen hebben op de organisatie, te denken valt hierbij bijvoorbeeld aan Informatiebeveiliging en privacy, burgerschap en kansengelijkheid. Dit alles is aanleiding geweest om de P&C cyclus te actualiseren. Bij deze actualisatie is zoveel mogelijk aangesloten bij het reeds bestaande beleid rond planning en control binnen CVO Zuid-West Fryslân.

5.1.2 Kwaliteitszorg

CVO werkt met een kwaliteitszorgkalender. De kwaliteitszorgkalender kent 27 instrumenten op basis waarvan intern binnen de scholen onderzoek en analyse plaatsvindt. Verantwoording van het onderzoek en de analyses die plaatsvinden vanuit de kwaliteitszorgkalender vindt plaats tijdens de Planning & Control-gesprekken. In deze gesprekken legt de rector/ directeur verantwoording af aan het College van Bestuur. De kwaliteitszorgkalender wordt elk jaar geëvalueerd en sluit aan bij het inspectiekader, de verantwoording op onderwijsresultaten en –proces. CVO heeft een beleidsondersteuner kwaliteitszorg die werkzaam is binnen de gemeenschappelijke dienst en die de scholen ondersteunt bij het onderzoek en de analyse van de kwaliteitszorginstrumenten. Binnen de scholen zijn bij iedere afdeling docenten aangewezen die belast zijn met onderzoek en analyse van de opbrengsten binnen hun afdeling – dit in het kader van het CVO-brede kwaliteitszorgsysteem.

CVO kent eigen interne audits waarbij periodiek per onderwijsafdeling lessen worden getoetst op de onderwijskwaliteit conform de normen van de inspectie. De bevindingen worden geanalyseerd, besproken en leiden, indien nodig, tot verbetertrajecten. Op deze wijze is er een netwerk van kwaliteitszorg ontstaan, waarin school-overstijgend ervaringen en kennis met elkaar wordt gedeeld.

5.1.3 Huisvesting

In de gemeente Súdwest Fryslân wordt samen met de onderwijsinstellingen in de gemeente gewerkt aan de totstandkoming een integraal huisvestingsplan. Dit is met name nodig met het oog op de huisvesting van csg Bogerman in Sneek. Deze locatie is aan vervanging toe en voldoet niet meer aan de duurzaamheidsvereisten die gelden. Daarnaast zijn met subsidie van de gemeente en het Rijk aanpassingen gedaan aan de gebouwen met het oog op de verbetering van de ventilatie. Dit laatste punt is mede actueel geworden vanwege de richtlijnen in het kader van Corona. Bij praktijkschool De Diken - dit gebouw is redelijk recent - was op basis van de CO₂-metingen geconstateerd dat dit gebouw niet voldeed aan de ventilatierichtlijnen. Er zijn aanpassingen uitgevoerd met het oog op het binnenklimaat en daarbij zijn tevens werkzaamheden uitgevoerd met het oog op de verdere verduurzaming van het gebouw.. Voor de gebouwen van csg Bogerman in Sneek zijn beperkte aanpassingen gedaan met het oog op de ventilatie. Een deel van deze gebouwen is zodanig verouderd dat het niet rendabel is om hier forse investeringen in de ventilatiesystemen te doen. Eind 2021 zijn - voor alle gebouwen waar CVO de het economisch eigendom heeft - voor alle lokalen CO₂-meters besteld. De CO₂-meters worden in het eerste kwartaal van 2022 in de lokalen geplaatst.

Voor CVO Zuid-West Fryslân is bij aanbestedingen die in de markt worden gezet duurzaamheid een vast onderdeel van het plan van eisen. Sinds een aantal jaren wordt het energieverbruik gemonitord. Tevens zijn er – in het kader van de verduurzaming – zonnepanelen geplaatst op de gebouwen van het Marne college in Bolsward, csg Bogerman in Balk en De Diken in Sneek. Bij deze plaatsing zijn ook informatieschermen geplaatst zodat ook in het onderwijsleerproces aandacht wordt geschonken aan de verduurzaming. De gebouwen van csg Bogerman in Sneek zijn niet meegenomen in dit project omdat niet duidelijk is hoe het komt met het oog op nieuwbouw. Ook het schoolgebouw van csg Bogerman in Koudum is niet meegenomen, aangezien dit gebouw eigendom is van de gemeente en deze verantwoordelijk is voor de exploitatie en het onderhoud. Het gebouw van csg Bogerman in Koudum wordt door de gemeente voorzien van zonnepanelen.

5.1.4 ICT in het onderwijs

Binnen het onderwijs wordt digitaal gewerkt. Naast het gebruik van digiborden in de klas wordt binnen alle scholen gebruik gemaakt van ondersteunende devices bij het onderwijsleerproces. Het gebruik van devices in de les en het steeds meer gebruik maken van digitale leermiddelen heeft geleid tot een uitstekende ICT-infrastructuur. In 2021 is door als gevolg van het Coronavirus het onderwijs weer deels digitaal gegeven. Voor de digitale lessen maken we gebruik van Microsoft Teams.

CVO kent een ICT-beleidsplan voor de jaren 2017 – 2020. In het licht van de onderwijsvernieuwing en de snelle ontwikkelingen binnen zowel het onderwijs als ook ICT zijn onderdelen van het ICT-beleidsplan in een ruime vorm omschreven. Hiermee wordt recht gedaan aan de dynamiek van zowel de onderwijsontwikkeling als ook de ontwikkelingen op ICT-gebied. In 2021 wordt het nieuwe ICT-beleidsplan opgesteld. Na een Europees aanbestedingstraject voor het leerlingenadministratiesysteem wordt per 1 augustus 2022 Somtoday in gebruik genomen. In het vierde kwartaal van 2021 is gestart met de overgang van Magister naar Somtoday. Op basis van een aantal conversies worden intern controles uitgevoerd en wordt ervoor zorg gedragen dat de overgang goed kan verlopen.

5.1.5 Arbobeleid

Het arbobeleid van CVO Zuid-West Fryslân (Hierna: CVO) is een onderdeel van het totale organisatiebeleid en gelijkwaardig aan andere onderdelen van het organisatiebeleid. De verantwoordelijkheden voor de arbozorg zijn zo hoog in de organisatie gelegd als nodig is voor de integrale besluitvorming en bewaking van het arbobeleid. De uitvoering is zo laag mogelijk in de organisatie gelegd.

Dit betekent dat de schoolleiding van elke individuele school van CVO verantwoordelijk is voor de juiste en volledige uitvoering van het arbobeleid binnen hun school. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het totale arbobeleid en de uitvoering ervan. De stuurgroep ARBO ziet toe op een juiste uitvoering van het Arbobeleid en bereid zo nodig de wijzigingen voor.

5.1.6 Allocatie van middelen binnen het schoolbestuur

De financiële inrichting binnen CVO beslaat een vijftal begrotingen. Drie begrotingen voor de scholen (csg Bogerman, Marne college en De Diken), de stichtingsbegroting en de begroting van de gemeenschappelijke dienst.

De ontvangen middelen worden volledig toegerekend aan de scholen en in de desbetreffende schoolbegroting opgenomen. In de schoolbegroting vindt een afdracht plaats aan de stichtingsbegroting en de begroting van de gemeenschappelijke dienst.

In de stichtingsbegroting zijn de kosten met betrekking tot het GMT, de RvT, de GMR, de AVG en innovatieve bovenschoolse projecten opgenomen. De scholen vergoeden deze kosten middels een

afdracht op basis van de verhouding tussen de leerlingen van de eigen school ten opzichte van geheel CVO. Direct toewijsbare kosten worden volledig aan de betreffende school toegekend.

De begroting van de gemeenschappelijke dienst betreft de personeelslasten van al het onderwijsondersteunend personeel dat niet gerelateerd is aan het onderwijsleerproces, inclusief de uitgaven voor nascholing, inzet bedrijfsarts, huisvesting en kantoorinrichting. De gemeenschappelijke dienst wordt bekostigd op basis van leerlingenaantallen. Dit betekent dat de daling in het leerlingenaantallen ook wordt doorberekend aan de gemeenschappelijke dienst.

Naast de personele kosten zijn in de begroting van de gemeenschappelijke dienst materiële kosten opgenomen. Dit betreffen de ICT-kosten voor de gehele organisatie zoals de afschrijvingskosten van de ICT-middelen, de kosten voor de ICT-licenties en de kosten voor het netwerk. Daarnaast zijn kosten opgenomen van bovenschoolse projecten die aan de reguliere bedrijfsvoering zijn gekoppeld, denk hierbij aan onder andere externe ondersteuning bij Europese aanbestedingen. De berekening van de afdracht per school vindt plaats conform de toerekensystematiek van de stichtingsbegroting.

Een positief resultaat van de stichting en de gemeenschappelijke dienst vloeit terug naar het onderwijs. Voor het jaar 2021 was de omvang van de stichtingsbegroting € 1,2 miljoen en omvang van de begroting van de gemeenschappelijke dienst € 4,5 miljoen.

5.2 Personeelsbeleid

Binnen CVO is in 2021 gewerkt aan een nieuw strategisch plan, het strategische personeelsbeleidsplan is hier een integraal onderdeel van. Ons onderwijs staat of valt met de kwaliteit van onze medewerkers. Onderwijs is voortdurend in beweging, de maatschappij en onze leerlingen veranderen en dat stelt ook andere eisen aan onze medewerkers willen wij in staat zijn effectief onderwijs te verzorgen en ondersteuning te bieden. Samen leren en voortdurend werken aan onze eigen en gezamenlijke professionaliteit zijn daarbij essentieel. CVO heeft te maken met krimp0 en vergrijzing. We zullen hierop moeten inspelen, maar het biedt ook kansen.

Het opereren in een krimpgebied vraagt van de organisatie om het onderwijs dusdanig in te richten dat een breed aanbod gegarandeerd blijft en de kwaliteit geborgd wordt met minder financiële ruimte. De stichting heeft daarom de afgelopen jaren een strategische personeelsplanning ontwikkeld waarmee inzichtelijk is gemaakt welke gevolgen de krimp heeft op de formatie voor de komende vijf jaar. Dit proces vormt de basis van het aannamebeleid van de stichting. Er is een formatiecommissie actief, bestaande uit de rectoren en directeuren en een afvaardiging van de gemeenschappelijke dienst, die het College van Bestuur adviseert over het aangaan van formatieve verplichtingen. Door op deze manier te werken wordt voorkomen dat er overformatie of te veel vacatureruimte ontstaat en er op termijn formatieve knelpunten ontstaan. Medewerkers die werken in een vakgebied waar overformatie zal ontstaan, worden gestimuleerd om een tweede bevoegdheid te halen. Daarnaast biedt CVO mogelijkheden voor loopbaanoriëntatie.

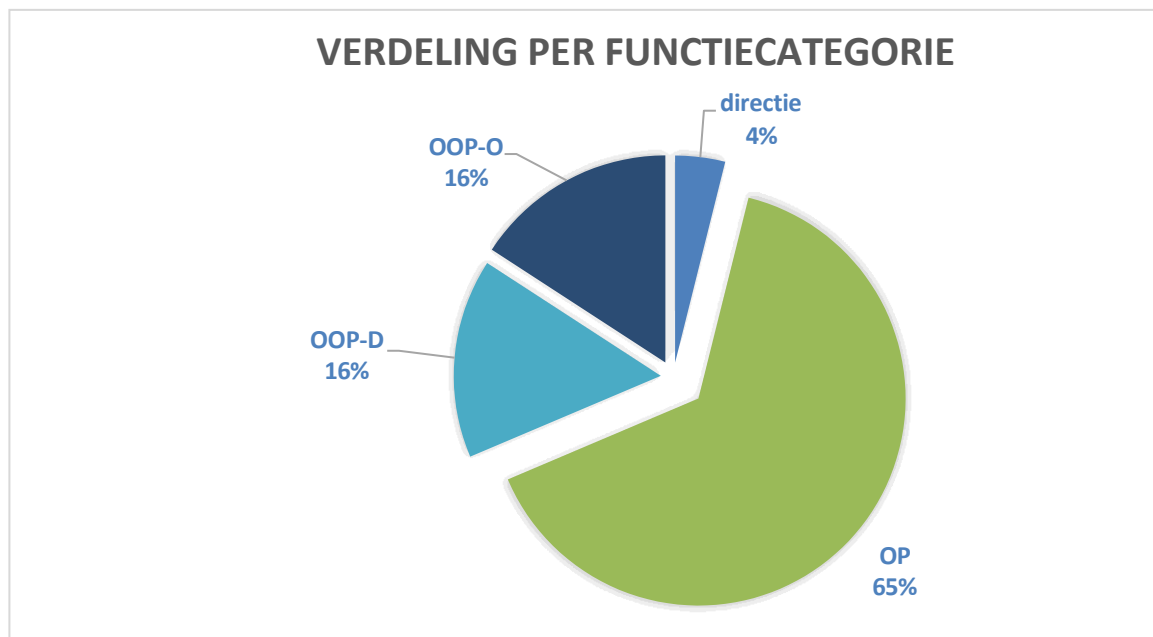
In de komende strategische periode staan de volgende prioriteiten op onze agenda: het verrijken van de functie van docent; het werken in professionele leergemeenschappen/expertgroepen; het werken met CVO-brede scholings- en professionaliseringsactiviteiten; we investeren in (onderwijskundig) leiderschap; en organisatie-breed zijn we een opleidingsschool voor de leraar/medewerker van morgen.

5.2.1 Personeelsgegevens

Binnen CVO zijn aan het einde van 2021 499 medewerkers (2020: 487) in dienst. Zij vertegenwoordigen 352 fte (2020: 364 fte). Daarnaast zijn er aan het einde van 2021 56 stagiaires (2020: 70) en 14 vrijwilligers (2020: 13) werkzaam binnen CVO. In de volgende overzichten en grafieken zijn de stagiaires en vrijwilligers niet betrokken.

Verdeling per functiecategorie

Binnen CVO is 65% (2020: 66%) van het totaal aantal fte onderwijzend personeel en zij worden ondersteund door 16% (2020: 13%) OOP-O. De directie vertegenwoordigt 4% (2020: 5%) van het totaal aantal fte en binnen de gemeenschappelijke dienst is 16% (2020: 16%) van het totaal aantal fte werkzaam.



Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers, exclusief stagiaires en vrijwilligers binnen CVO is met 46,3 jaar ligt gedaald ten opzichte van 2020, toen de gemiddelde leeftijd 47,4 jaar was. De gemiddelde leeftijd ligt nog wel boven de gemiddelde leeftijd in de sector. De gemiddelde leeftijd in de sector voortgezet onderwijs is 42 jaar.

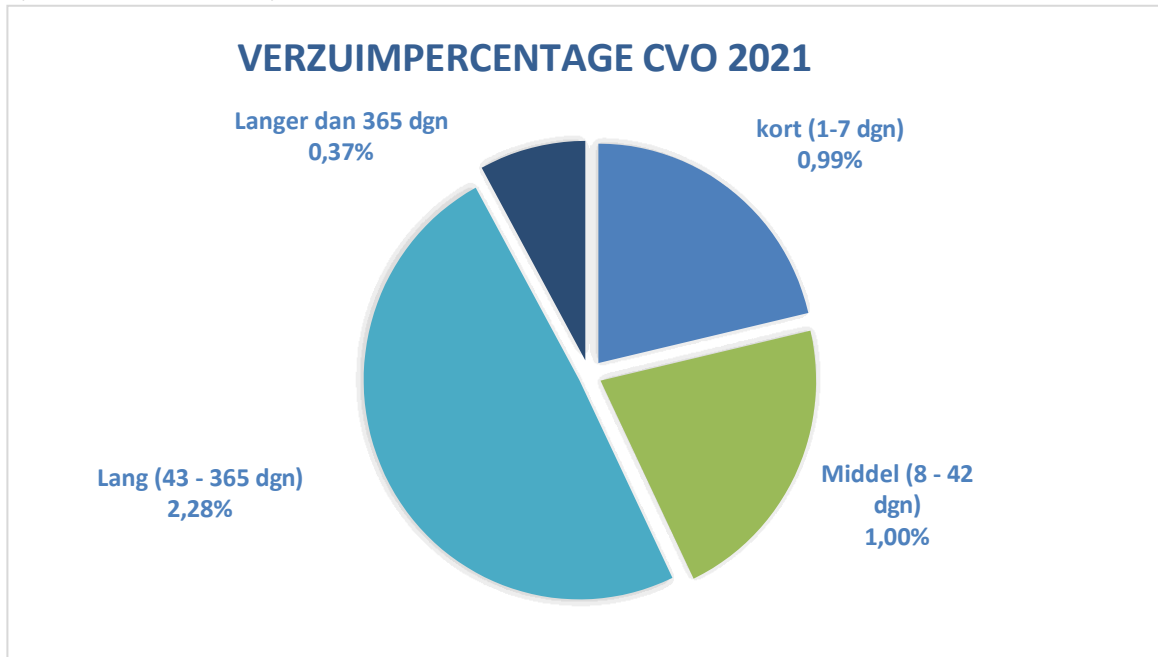
Overzicht natuurlijk verloop

De hoge gemiddelde leeftijd brengt met zich mee dat in de komende jaren sprake zal zijn van een hoog natuurlijk verloop. Het natuurlijk verloop in de komende jaren is in onderstaande tabel inzichtelijk gemaakt. In dit overzicht is rekening gehouden met de nieuwe wetgeving met betrekking tot de pensioengerechtigde leeftijd.

Jaar	CvB	Bestuurs- ondersteuning	Directie	Afdelingsleider	OOP-D	OOP-O	OP	Eindtotaal
2022					1		0,35	1,35
2023					1,65	0,23	3,08	4,96
2024					1,16	0,65	10,85	12,66
2025					0,91	0,80	6,00	7,71
2026					1,92		5,34	7,26
TOTAAL	0	0	0	0	6,64	1,68	25,62	33,94

Verzuim

Het ziekteverzuim over 2021 voor geheel CVO bedraagt 4,64% (2020: 4,28%). Het langdurig verzuim (> 365 dgn 0,37% neemt af ten opzichte van 2020 1,80% . Het landelijk gemiddelde verzuimpercentage bedroeg voor OP 5,4% en voor OOP 6,2% in 2020. Het verzuimpercentage van CVO ligt ruim onder deze landelijk gemiddelden. De meldingsfrequentie geeft aan hoe vaak medewerkers zich ziekmelden in een periode. De meldingsfrequenties voor CVO bedraagt 0,94 landelijk is de meldingsfrequentie voor het OP 1,2 en voor het OOP 0,9.



Beheersing uitkeringen na ontslag

CVO zet actief in op re-integratie van WW-gerechtigden. In de coöperatie Fricolore, het samenwerkingsverband voor Christelijke en interconfessionele scholen binnen Friesland, is in gezamenlijk verband een re-integratie consulent aangetrokken die de scholen ondersteunt ten aanzien van de wettelijk verplichte re-integratieactiviteiten. Sinds de re-integratie consulent is aangetrokken, is sprake van een toename van de uitstroom WW-gerechtigden naar een betaalde baan.

Functiemix

CVO maakt voor de berekening van de verhouding van de LB-LC-LD/LE gebruik van definitie volgens de regeling functiemix, waarbij de salarisschaal leidend is. Personen met een salarisgarantie worden geteld in de categorie waarop het salaris daadwerkelijk wordt gebaseerd. Voor het Marne college en De Diken zijn er functies in LC vrij. Met de PGMR is de afspraak gemaakt dat CVO voor de functiemix het uitzetten van interne vacatures wordt opgeschort tot 2022.

In onderstaand overzicht is de gerealiseerde functiemix per 1 oktober 2020 weergegeven.

Doelstelling 15 mei 2014 met instemming PGMR		svz 1-10-2021 (o.b.v. feitelijke inzet onbepaalde tijd)	svz fte 1-10-2021 (o.b.v. feitelijke inzet onbepaalde tijd)
Bogerman			
	LB	56,00%	51,14%
	LC	21,00%	24,65%
	LD	23,00%	24,21%
	Totaal		<u>112,75</u>
Doelstelling 15 mei 2014 met instemming PGMR		svz 1-10-2021 (o.b.v. feitelijke inzet onbepaalde tijd)	svz fte 1-10-2021 (o.b.v. feitelijke inzet onbepaalde tijd)
Marne college			
	LB	56,00%	58,27%
	LC	25,00%	19,78%
	LD	19,00%	21,94%
	Totaal		<u>55,60</u>
De Diken			
	LB	62,00%	76,47%
	LC	31,00%	23,53%
	LD	7,00%	0,00%
	Totaal		<u>20,40</u>

6. Onderwijs specifieke thema's

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verantwoording afgelegd over specifieke onderwerpen van politieke of maatschappelijke relevantie in het verslagjaar 2021 waarvan het ministerie van OCW heeft aangegeven dat hierover specifiek gerapporteerd dient te worden.

6.2 Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016

CVO beschikt over een Treasurystatuut, waarin het beleid op het gebied van Treasurymanagement is geformuleerd. Het Treasurystatuut is gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 van het Ministerie van OCW. Het beleid richt zich op het sterk houden van de liquiditeitspositie van CVO. CVO hanteert bij het bepalen van haar beleid een Treasuryplan. Hierin zijn opgenomen de liquiditeitsplanning, de leningenportefeuille, de verwachte beschikbaarheid van tijdelijke overtollige liquide middelen en afspraken voor het liquiditeitenbeheer gedurende het boekjaar.

Per 1 februari 2021 is CVO overgestapt naar Schatkistbankieren. CVO heeft in aanvulling hierop een aantal betaalrekeningen bij de Rabobank. Dagelijks vindt afstemming plaats met Schatkistbankieren. Afhankelijk hiervan wordt er vanuit het Schatkistbankieren bijgestort danwel afgeroomd. Ultimo 2021 staat een bedrag van € 14.920.747 uit bij het Ministerie van Financiën.

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de financiële vaste activa vanuit de jaarrekening 2021 van CVO.

Financiële vaste activa	Boekwaarde 01-01-2021	Investering en verstrekking	Desinvestering en aflossing	Boekwaarde 31-12-2021
Lening St. Vrienden v.d. Bogerman Muziek	3.100	0	3.100	0
Totaal	3.100	0	3.100	0

In 2017 heeft CVO een lening ad € 20.000 verstrekt aan Stichting Vrienden van de Bogerman Muziek om een bestelbus aan te kopen. Deze lening is verstrekt vanuit de private middelen van de CVO. Op deze wijze voldoet de lening aan het Treasurystatuut en de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Gedurende 2021 is de laatste aflossingstermijn ontvangen en is de lening volledig afbetaald.

CVO heeft geen gelden beleend of belegd en maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten zoals derivaten of renteswaps. Binnen CVO is geen sprake van externe financiering.

6.3 Convenantsmiddelen

In het Convenant 'extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020–2021' van oktober 2019 is onder andere afgesproken dat voor investeringen in het voortgezet onderwijs € 150 miljoen extra beschikbaar komt in 2019. In december 2019 is € 0,6 miljoen aan CVO beschikt.

In het voortgezet onderwijs is het de bedoeling dat dit geld de komende jaren wordt uitgegeven ter verlichting van het lerarentekort en de werkdruk. Hiervoor is door CVO ultimo 2019 een bestemmingsreserve voor gevormd. Onderstaand is per school een samenvatting gegeven waarbij de benutting in 2020 zichtbaar is en daarnaast het nog te besteden bedrag voor de jaren 2021 en 2022. De besteding is overeengekomen met de MR van de betreffende school.

Convenantsmiddelen	Vergoeding	Besteed in 2020	Besteed in 2021	Nog te besteden in 2022
Csg Bogerman	€ 392.126	€ 0	€ 220.834	€ 171.292
Marne college	€ 208.886	€ 100.000	€ 108.886	€ 0
De Diken	€ 36.106	€	€ 36.106	€ 0
Totaal	€ 637.118	€ 100.000	€ 365.826	€ 171.292

De convenantsmiddelen zijn in de schooljaren 2020 – 2021 en 2021 – 2022 aan de formatieruimte toegevoegd waardoor de scholen in de jaren 2020 en 2021 een negatief resultaat binnen de reguliere exploitatie hebben behaald. Deze negatieve resultaten zijn gedekt uit de bestemmingsreserve. Voor het jaar 2022 zal csg Bogerman nog een negatief resultaat behalen wat uit deze bestemmingsreserve wordt gedekt. Ultimo 2022 zijn deze convenantsmiddelen volledig besteed.

6.4 Sterk Techniek Onderwijs

Recent is de eerste voortgangsrapportage van de STO-activiteiten over 1 januari 2020 tot 1 juli 2021 in de regio Súdwest Fryslân (19021H) opgeleverd. In deze voortgangsrapportage is teruggekeken op de afgelopen anderhalf jaar. Het leidt uiteraard geen twijfel dat de voortgang van de projectactiviteiten vanwege de coronapandemie ernstig is verstoord in de afgelopen anderhalf jaar. Het voortgezet onderwijs en het basisonderwijs kenden meerdere periodes van volledige of gedeeltelijke lockdown, waarbij de lessen veelal online werden uitgevoerd. Voor het mbo was zelfs anderhalf jaar sprake van vergaande beperkingen, zowel voor de activiteiten in de school, als voor de bpv- en stage-activiteiten.

Positief is dat de projectperiode van STO met een half jaar is verlengd door het ministerie. Dit geeft de ruimte om, ondanks de corona-beperkingen in het eerste deel van de totale projectperiode, toch voluit te werken aan de realisatie van de gestelde doelen conform de aanvraag. Vanuit de denklijn dat nu een eerste projectperiode is afgerond (25% van de totale project-tijd) kan gesteld worden dat de STO-activiteiten in de regio Súdwest Fryslân redelijk op schema lopen. De periodes waarin er in het basisonderwijs en in het voortgezet onderwijs sprake was van beperkingen vanwege corona zijn volop benut om programma's, workshops en keuzevakken te ontwikkelen, waarmee een goede basis is gelegd voor de uitvoering van de projectactiviteiten vanaf 1 augustus 2021. Daar waar inzet vanwege coronabeperkingen stagneerde (met name in het mbo) zijn de beschikbare middelen ingezet voor die activiteiten waarvoor wel mogelijkheden waren.

De co-financiering vanuit bedrijven krijgt op een positieve manier vorm: het te behalen percentage van minimaal 10% van de in te zetten middelen werd in de afgelopen projectperiode ruimschoots behaald. Het overleg met de projectleiders po-vo-mbo kenmerkt zich dan ook door voorzichtig optimisme: met name het mbo zal in de uitvoering meer moeten worden betrokken en een meer actieve rol krijgen, maar over de brede linie is er een goede basis gelegd voor het vervolg van de STO-activiteiten in de komende drie schooljaren.