
Bestuursverslag 2022

Mei 2023

Opdrachtgever: College van Bestuur

Inhoudsopgave

1.	Voorwoord.....	4
2.	Visie en besturing.....	5
2.1	Inleiding.....	5
2.2	Kernwaarden, missie en visie en strategie.....	5
2.3	Besturing.....	7
2.4	Naleving branchecode.....	10
2.5	Verslag toezichthoudend orgaan.....	10
2.6	Omgeving.....	16
2.6.1	Inleiding.....	16
2.6.2	CVO Zuid-West Fryslân.....	17
2.6.2.1	Realisatie kaderbrief 2022.....	17
2.6.2.2	Klachtafhandeling.....	19
2.6.2.3	Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen.....	19
2.6.3	Onze scholen.....	21
2.6.3.1	Csg Bogerman.....	21
2.6.3.2	Marne college.....	26
2.6.3.3	De Diken.....	30
3.	Risicomanagement.....	35
3.1.1	Inleiding.....	35
3.1.2	Risicoanalyse 2023.....	35
3.1.3	Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden.....	36
4.	Continuïteit.....	37
4.1.1	Doelstellingen op korte en middellange termijn.....	37
4.1.2	Leerlingen en personeel.....	38
4.1.3	Balans.....	38
4.1.4	Staat van baten en lasten.....	39
4.1.5	Financiële kengetallen.....	42
5.	Bedrijfsvoering.....	43
5.1	Inleiding.....	43
5.1.1	Planning en Control.....	43
5.1.2	Kwaliteitszorg.....	43
5.1.3	Huisvesting.....	43
5.1.4	ICT in het onderwijs.....	44
5.1.5	Arbobeleid.....	44
5.1.6	Allocatie van middelen binnen het schoolbestuur.....	44
5.2	Personeelsbeleid.....	45

6. Onderwijs specifieke thema's.....	47
6.1 Inleiding	47
6.2 Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016	47
6.3 Convenantsmiddelen.....	47
6.4 Werkdrukmiddelen.....	48
6.5 Sterk Techniek Onderwijs.....	48

1. Voorwoord

In het schooljaar 2021-2022 werd het onderwijs nog erg gekenmerkt door de coronapandemie en de daarmee samenhangende maatregelen voor het onderwijs. Gelukkig vindt met ingang van het schooljaar 2022-2023 het onderwijs weer op de reguliere manier plaats. Onderwijs maak je immers samen en komt in interactie tot stand. Ondanks de vele technische mogelijkheden werd de echte ontmoeting met elkaar erg gemist.

We hebben echter nog wel te maken met de grote impact die Covid-19 heeft gehad. Sommige leerlingen hebben achterstanden opgelopen en veel leerlingen hebben moeite om in een goede 'leerstand' te komen. We observeren ook nog steeds de impact op hun sociaal emotioneel welbevinden en ontwikkeling. Gelukkig konden er weer excursies georganiseerd worden en ook de traditionele kerstvieringen c.q. kerstmusical konden weer doorgang vinden. 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.

In het jaar 2022 is door een ieder verder gewerkt aan het realiseren van de doelen vanuit het strategisch plan "Koerswijzer voor goed onderwijs". Dit plan 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. Het afgelopen jaar zijn hier belangrijke stappen in gezet.

Wij willen grote waardering uitspreken naar medewerkers en leerlingen van CVO Zuid-West Fryslân voor de inzet het afgelopen jaar.

Mei 2023

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 2022 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 kaderbrief en de afzonderlijke schoolplannen. De koppeling hiervan komt terug in de verantwoording op stichtingsniveau in paragraaf 2.6.2.1 en de individuele verantwoording van de scholen in de paragrafen 2.6.3.1 tot en met 2.6.3.3.

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. 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. Zie voor een nadere toelichting op het hoofdstuk 2.5 Verslag toezichthoudend orgaan.

Gemeenschappelijke dienst

Binnen CVO is al het onderwijsondersteunend personeel, dat niet direct gerelateerd is aan de onderwijsleersituatie onder gebracht 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 en

(dag)roostermakers. 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

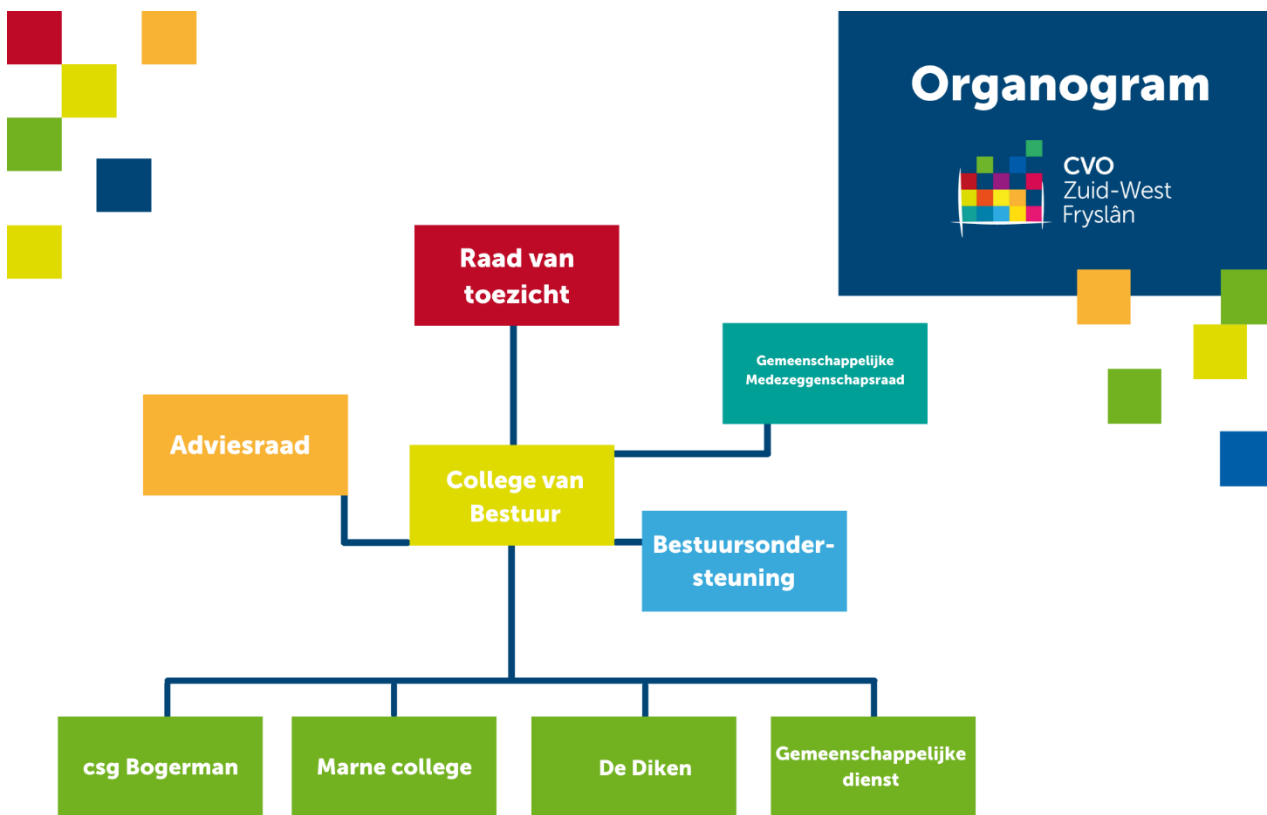
Elke school binnen CVO Zuid-West Fryslân kent een Medezeggenschapsraad (MR). In de medezeggenschapsraden van de scholen hebben leerlingen, ouders en personeelsleden zitting, in de verhouding dat de helft van de leden van de raad bestaat uit leerlingen en ouders en dat de andere helft bestaat uit personeel. 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 meerdere keren 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



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. 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.

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 2022.

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 belangenverstremming – 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 2022 geen situaties met tegenstrijdig belang voorgedaan die in dit verslag gemeld zouden moeten worden.

Zelfevaluatie

Jaarlijks organiseert de Raad van Toezicht de zelfevaluatie. 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 onder leiding van Barbara Geurtsen een inventarisatie gehouden van de onderwerpen die in een eerdere bijeenkomst met haar besproken zijn. Gekeken is naar de effectiviteit daarvan en de mate waarin ze in de praktijk hanteerbaar zijn. Waar nodig zijn afspraken hernieuwd, geherformuleerd of aangescherpt.

Zo 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. Daarom wordt het volgen van cursussen en masterclasses gestimuleerd.

Van de bezochte bijeenkomsten wordt melding gemaakt in de reguliere vergaderingen van de RvT. Een overzicht daarvan is beschikbaar.

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 2022 gewijzigd. Uit de nog openstaande vacature lid Raad van Toezicht (door het aftreden van mevrouw Wempe per 1 september 2021) is in februari 2022 een nieuwe wervingsronde van start gegaan. Dit heeft geleid tot de benoeming van mevr. W.S. Punte-Zwart

als lid van de Raad van Toezicht en tevens lid van de onderwijscommissie. Daarnaast is een stageplaats ingevuld door mevr. R.M. bij de Leij voor de periode van één jaar. 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.

Na overleg door de voorzitter van de Raad van Toezicht, de heer Van der Werff met mevrouw Faber is laatstgenoemde herbenoemd voor een periode van één jaar.

De Raad bestond in 2022 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>Business Intelligence Consultant (Power BI)</i>	<i>Rooms Katholiek</i>	<i>2015 3^e termijn</i>
<i>Mevr. M. de Jager</i>	<i>Lid Raad van Toezicht Voorz. onderwijscommissie</i>	<i>Teamleider/projectleider NHL-Stenden</i>	<i>Protestant-Christelijk</i>	<i>2017 2^e termijn</i>
<i>Mevr. W.S. Zwart</i>	<i>Lid Raad van Toezicht Lid onderwijscommissie</i>	<i>directeur Komvoor</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>Medio 2022 1^e termijn</i>
<i>Mevr. S. Faber</i>	<i>Lid Raad van Toezicht Voorz. commissie mens en organisatie</i>	<i>v/h directeur Kinderbescherming</i>		<i>2018 1^e termijn</i>
<i>Mevr. R.M. bij de Leij Tot 1 juli 2023</i>	<i>Stagiair Raad van Toezicht</i>	<i>Content- en toets ontwikkelaar</i>		<i>2022 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 2022 zijn:

Naam	Voor CVO relevante nevenfuncties of nevenwerkzaamheden
Dhr. A. van der Werff	Invalleerkracht basisonderwijs Semko
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. W.S. Zwart	Lid RvT Alfa-College, Lid bestuur Genootschap Onze Taal, Tot 1 april 2022: voorzitter Levende Talen Nedersaksisch, Lid hoofdbestuur Levende Talen.
Mevr. S. Faber	Vicevoorzitter Regiecentrum Bescherming en Veiligheid, Voorzitter RvC Coöperatie Koel&Co.
Mevr. R.M. bij de Leij	Eigenaar Riemke's Leijdraad

De nevenfuncties van de bestuurder in 2022 zijn:

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

Commissies en vergaderingen:

Orgaan	Leden	Aantal bijeekomsten
Raad van Toezicht en College van Bestuur	Alle leden Raad van Toezicht	6
Onderwijscommissie	Mevr. De Jager (voorzitter) en mevr. Zwart (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 2022

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 2022. Accenten in het toezicht – afgesproken tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur – in 2022 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.
 - En er is door de RvT gesproken met de RvT van RSG Magister Alvinus en met de wethouder onderwijs van de gemeente Súdwest Fryslân.

- Kwaliteit van het onderwijs en onderwijsvernieuwing, hierbij is gesproken over:
 - 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. 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 2021, het bestuursformatieplan 2022-2026, de meerjarenbegroting 2023-2027, de risicoanalyse 2023 en vaststelling weerstandsvermogen, de wijziging van de statuten in verband met invoering van de Wet bestuur en toezicht.

De Raad van Toezicht heeft, in het kader van de jaarlijkse schoolbezoeken, in 2022 gekozen voor het thema ‘Sturing’, in aansluiting op het nieuwe strategisch plan en de pilot bestuurlijke ondersteuning. De vraag daarbij was, in hoeverre de ambities uit het strategisch plan een plek hebben gekregen in de planvorming van de scholen/GD en afdelingen (schoolplannen/jaarplannen) en wat merken de medewerkers in de dagelijkse praktijk/op de werkvloer hiervan.

De Onderwijscommissie

De onderwijscommissie heeft in 2022 twee keer vergaderd. De belangrijkste onderwerpen die in 2022 aan de orde zijn geweest in de onderwijscommissie, zijn:

- de onderwijsresultaten 2021-2022 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;
- 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 2022 vijf keer vergaderd met de bestuurder en de controller. De belangrijkste onderwerpen die in 2022 aan de orde zijn geweest en van advies zijn voorzien aan de Raad van Toezicht, zijn:

- de concept jaarcijfers 2021, de uitputting van de begroting 2022 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 2021 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 2023;
- adviezen met betrekking tot de goedkeuring/ besluitvorming door de Raad van Toezicht van:
 - Bestuursverslag 2021;
 - Accountantsverslag 2021;
 - Bestuursformatieplan 2022-2026;
 - (Meerjaren)Begroting 2023-2027;
 - Actualisatie risicoanalyse en vaststelling weerstandsvermogen 2023.

De commissie mens en organisatie

De commissie mens en organisatie heeft in 2022 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 hebben de scholen van CVO Zuid-West Fryslân in 2022 alleen aan het begin van het jaar kort te maken gehad met beperkende maatregelen en noodgedwongen gehele dan wel gedeeltelijke sluiting van de scholen, vanwege de Coronapandemie.

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 2022. 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 Realisatie kaderbrief 2022

Jaarlijks in de maand mei stelt het College van Bestuur de kaderbrief voor het daaropvolgende kalenderjaar op waarin de beleidsvoornemens uit het strategisch plan leidend zijn. De kaderbrief geeft de kaders weer voor het komende jaar die leidend zijn voor de jaarplannen van de scholen en de Gemeenschappelijke Dienst. Onderstaand is een samenvatting gegeven op de realisatie van kaderbrief 2022 op CVO-niveau. In hoofdstuk 2.6.3 wordt per school de concrete realisatie van de kaderbrief. Deze hoofdstukken moeten in samenhang met elkaar worden beoordeeld.

Onderwijs op Maat

- Nationaal programma onderwijs

De scholen hebben de extra ondersteuning in het kader van het NPO voortgezet, zoals in het meerjarenplan is opgenomen. De ingezette interventies ondersteunen ook de strategische ambities. Scholen hebben daarnaast de opdracht om nadrukkelijk aandacht te besteden aan de basisvaardigheden door hun taal- en rekenbeleid te actualiseren en toe te werken naar een samenhangend aanbod voor het burgerschapsonderwijs op basis van de kadernotitie burgerschap. Daarvoor is in het jaar 2022 een goede aanzet gegeven.

- Toetsbeleid

Goede toetsing is belangrijk om vast te kunnen stellen waar een leerling staat in zijn ontwikkeling en wat hij/zij nog nodig heeft. Binnen de scholen van CVO maken wij in de onderbouw al gebruik van genormeerde toetsen (DIA- en VAS-toetsen). Op het gebied van toetsing is nog veel te winnen. De beide scholen zijn vanuit de visie op toetsing bezig met het maken van een uitwerking voor het toetsbeleid en de kwaliteit van de uitvoering van dit toetsbeleid evalueren en borgen. Hiermee wordt een eerste stap gezet om de kwaliteit van toetsing te verhogen. Dit alles gaat in kleine stapjes om ervaring op te doen.

De huidige wijze van toetsing is niet altijd de meest effectieve wijze van feedback geven over de leerontwikkeling. Binnen CVO is al vaker gesproken over een meer formatieve manier van werken. Het is van belang dat hier in dit schooljaar stappen worden gezet. Eerst kleinschalig omdat formatief evalueren ook een andere manier van lesgeven vergt. Er vindt op het niveau van afleidingsleiders ook overleg plaats tussen de scholen om deze ontwikkeling te versterken. De verschillende medewerkers en vakgroepen zijn uitgenodigd om hierin mee te denken en aan te sluiten bij deze initiatieven.

- Onderwijs op afstand (virtuele campus)

Er is afgelopen jaar in een versneld tempo ervaring opgedaan met onderwijs op afstand en hybride onderwijs. Deze ervaring biedt mogelijkheden om ons onderwijs toekomstbestendiger te maken. Daar waar het, gelet op het geringe aantal leerlingen – met name in de bovenbouw –, niet meer mogelijk is om als individuele school bepaalde vakken nog langer aan te bieden, biedt het concept van de virtuele campus mogelijkheden om een breed onderwijsaanbod ook met deze kleine vakken in stand te houden.

In het kader van de regiovisie leerlingendaling hebben de scholen in de regio besloten om nader onderzoek te doen naar de inrichting en vormgeving van een virtuele campus. Het project van de virtuele campus komt nu op gang, maar aangezien we voorloper in Nederland zijn op dit gebied is het moeilijk om de juiste configuratie vast te stellen met de grote partijen die deze apparatuur aanbieden. De eerste pilots staan gepland voor mei 2023 zodra de inrichting van de digi-lokalen is uitgevoerd. De verwachting is dat de virtuele campus in het schooljaar 2023-2024 regio breed van start kan gaan.

- Bieden van kansen

Voor het bieden van kansen gaan de scholen de plannen voor de heterogene brugklassen nader vormgeven. De scholen hebben een subsidie ontvangen om dit proces te ondersteunen. De scholen zijn in deze fase de verschillende opties aan het onderzoeken om deze plannen te realiseren.

Daarnaast is er voor het tweede jaar gestart met een 8+ groep 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 externe docent met specifieke ervaring met hoogbegaafde leerlingen. Om ook binnen CVO Zuid-West Fryslân deskundigheid op te bouwen rondom onderpresteerders is een docent van csg Bogerman ECHA geschoold en loopt zij mee met deze 8+ groep om zich op dit gebied verder te bekwamen.

CVO en Mienskip

- Profileren en communicatie

Begin 2022 is een analyse gemaakt op het gebied van de profilering van de scholen. Duidelijk is dat de kernwaarden van CVO en die van de scholen onvoldoende tot uitdrukking komen in de uitwerking van het beleid en in het concrete gedrag. Wat maakt een school van CVO uniek voor de leerling om hiervoor te kiezen? Ook is er onderzoek gedaan naar onze ambities op het brede terrein van communicatie en hoe de verantwoordelijkheden daarvoor verdeeld zijn tussen CVO en de scholen. Dit is gedeeld met verschillende geledingen binnen CVO en wordt in 2023 verder uitgewerkt.

- Samenwerking in het kader van de regiovisie

In de regiovisie leerlingendaling is een onderzoek gedaan door BMC om op basis van prognoses in kaart te brengen welke risico's en mogelijkheden er zijn (dit kan ook buiten de eigen CVO scholen in de regio) om het huidige onderwijsaanbod te kunnen blijven bieden. In verschillende werkgroepen (samenwerking tussen de VO-scholen, PO-VO, VO-MBO, VO-HBO/WO en op het terrein van de bedrijfsvoering) wordt dit verder uitgewerkt.

De Professional bij CVO

In het kader van het strategische personeelsbeleid zijn dit voorjaar prioriteiten gesteld waaraan dit en volgend schooljaar gewerkt gaat worden. Deze prioriteiten komen in de kaderbrief terug.

- Evaluatie managementstructuur en functiedifferentiatie afdelingsleiders

We werken nu een aantal jaren met de huidige managementstructuur en deze structuur en de functiebeschrijvingen zijn geëvalueerd. Daarbij is gekeken of wat wij voor ogen hadden is gerealiseerd. Vragen daarbij waren: Is de span of control goed uitgewerkt en werken de leidinggevenden conform functiebeschrijvingen, dan wel is er behoefte aan functiedifferentiatie in de functie van afdelingsleider? Ook zal hierbij gekeken worden naar de inhoudelijke sturing van processen. Uit het onderzoek is een aantal aanbevelingen gekomen, maar is er geen noodzaak vastgesteld om de gehele managementstructuur anders in te richten.

- **Gesprekkencyclus**

Er is een nieuwe gesprekkencyclus uitgewerkt voor alle medewerkers van CVO Zuid-West Fryslân. Deze gesprekkencyclus is gebaseerd op de ervaringen die de afgelopen jaren zijn opgedaan met de gesprekkencycli voor onderwijzend personeel (OP) en die voor onderwijs ondersteunend personeel (OOP). Er is gekozen voor één gesprekkencyclus voor zowel OP, OOP en leidinggevend en die is in het tweede halfjaar van 2022 in gang gezet.

- **Vorbereiding deelname FROSK**

Csg Bogerman neemt al enige jaren deel aan FROSK, de Friese opleidingsschool. In schooljaar 2021-2022 is De Diken ook aangesloten bij FROSK. Voor het Marne college is het de bedoeling om in schooljaar 2022-2023 opleidingsschool te worden.

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 2022 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 zingevingvragen 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 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 2022

Ook in schooljaar 2021-2022 had de samenleving te maken met de effecten van de coronapandemie. In onze afdelingen zien wij achterstanden, in alle domeinen die genoemd worden in het Nationaal Programma Onderwijs. Onder het kopje NPO lichten wij nader toe hoe csg Bogerman de beschikbare gelden besteed aan het wegwerken van deze achterstanden. In alle afdelingen wordt gewerkt aan de ambities van ons schoolplan 2021-2025. Alle ontwikkelingen zijn gericht op drie ambities:

Bogerman op Maat, Bogerman en/in de 'mienskip' en last but not least Bogerman en de professional. Naast cognitieve ondersteuning, aanpassingen in zak/slaagregeling door de overheid besteden wij veel aandacht aan sociaal emotioneel welbevinden.

In een school met zes afdelingen zien we steeds meer verbindingen ontstaan gericht op samenwerken. In 2021 is de visie op Loopbaanleren herijkt met een brede afvaardiging docenten. De samenwerking met het 30 bureau vanaf januari maakt het makkelijker het bedrijfsleven te betrekken bij onderwijs en vice versa, waardoor loopbaanleren betekenisvoller wordt. De afdelingsleiders zijn gaan werken met een digitale observatie tool (DOT) bij het observeren van lessen, waarin de zelfevaluatie van de docent een belangrijke rol speelt in het feedbackgesprek over de les. In augustus zijn we gestart met een traject van voortgezet leren, gericht op 'het vermogen van motivatie bij jongeren'. Dit proces wordt met name in havo en vwo vormgegeven, in de bovenbouw van ons vwo is de afdeling bezig met het ontwikkelen van een leerlijn academische vaardigheden. Zo kent elke afdeling van csg Bogerman specifieke onderwijskundige speerpunten. Na de zomer van 2022 bruist de school weer als vanouds. Een mooi voorbeeld is het schrijven en opvoeren van een musical met kerst, waar meer dan 100 leerlingen en docenten in Sneek aan hebben gewerkt.

Realisatie kaderbrief 2022 en jaarplan 2021-2022

<i>Koers / prioriteit</i>	<i>Van toepassing op csg Bogerman?</i>	<i>Jaarplan 2021-2022 csg Bogerman</i>	<i>Realisatie 2022</i>
Onderwijs op maat			
Nationaal programma onderwijs	Ja	Interventies NPO zijn in tweejaarsplannen per afdeling verwerkt en worden conform PDCA gemonitord.	Zie afzonderlijk kopje <i>Inzet NPO middelen</i> .
Toetsbeleid	Ja	Visie op toetsen en toetsbeleid onder leiding van twee afdelingsleiders en een expertgroep in verbinding met examencommissie.	Zie afzonderlijk kopje <i>Toetsing en examinering</i>
Onderwijs op afstand / hybride onderwijs (virtuele campus)	Ja	Geen directe acties binnen csg Bogerman. Eerst nader onderzoek conform hetgeen is weergegeven in de regiovisie.	Zie in hoofdstuk 2.6.2.1 de toelichting op CVO-niveau. Diverse personeelsleden van csg Bogerman hebben zitting in een werkgroep met betrekking tot de subsidie Regiovisie.

Gezonde school / Financiële gezondheid van leerlingen	Ja	Gezonde school is geborgd binnen csg Bogerman, Week van het geld is opgenomen in de jaaragenda en onder aandacht van de vakgroepen.	Gezonde school is geborgd binnen csg Bogerman, Week van het geld heeft plaatsgevonden gedurende 2022.
Bieden van kansen	Ja	Ontwikkeling talentstromen, diverse subsidieaanvragen (o.a. gelijke kansen, heterogene brugklas, 8+ en onderpresteren)	Heterogene brugklassen zijn gestart met ingang van schooljaar 2022-2023. Daarnaast verschillende talentstromen en groep 8+ aanwezig.
CVO en Mienskip			
Samenwerking onderwijs-aanbod	Ja	Onderdeel van de subsidie Regiovisie.	Interne samenwerking vmbo en havo/vwo o.a. nieuwe leerweg, onderzoeken havo-P, Perspectief en projecten met Palludara, versterken samenwerking DBieb en daarnaast deelname aan de werkgroepen van de subsidie Regiovisie.
Audits in samenwerking met Berechja College en Emelwerda College	Ja	Wordt vanaf 1 januari 2022 opgepakt. Accent op actualiseren en verbeteren interne audits en auditoren.	Interne audits zijn gedurende 2022 opgepakt.
Marktpositie en profilering	Ja	Geen directe acties binnen csg Bogerman. Eerst uitkomsten afwachten van nader intern onderzoek door een externe medewerker	Zie in hoofdstuk 2.6.2.1 de toelichting op CVO-niveau.
De professional bij CVO			
Didactisch coachen	Ja	Csg Bogerman is reeds aantal jaren actief met Didactisch coachen.	Didactisch coachen is verder geborgd en beleidsplan is opgesteld. En daarnaast ondersteunt csg Bogerman bij een pilot bij het Marne college.
Evaluatie managementstructuur en functiedifferentiatie afdelingsleider	Ja	Geen directe acties binnen csg Bogerman. Eerst uitkomsten afwachten van nader intern onderzoek door een externe medewerker.	Zie in hoofdstuk 2.6.2.1 de toelichting op CVO-niveau.
Gesprekken-cyclus	Ja	De gesprekkencyclus wordt gevolgd.	Iedere medewerker heeft één of meer voortgangsgesprekken gehad in 2022.

Vorbereidinge n deelname FROSK	Ja	Csg Bogerman neemt reeds een deel aan FROSK.	Csg Bogerman neemt reeds een deel aan FROSK.
--------------------------------	----	--	--

De onderwerpen voorbereiding introductie-programma organisatiebreed en opleidingsaanbod CVO van de kaderbrief 2022 zijn niet c.q. beperkt voor csg Bogerman van toepassing, aangezien de uitvoering hiervan meer op stichtingsniveau c.q. GD-niveau ligt. Om deze reden zijn beide onderwerpen niet opgenomen in bovenstaand schema.

Inzet NPO-middelen

De ervaringen van de keuzes per afdeling zijn geëvalueerd met ondersteuning van een deskundige van 'Leren verbeteren' en hebben geleid tot enkele aanpassingen gericht op schooljaar 2022-2023, in afstemming met de MR. Dit leidt o.a. tot extra inzet op cognitief gebied, in de kernvakken en bij wiskunde ook door meer lestijd. Keuzewerktijd en Bogermanuren, als onderdeel van Bogerman op Maat zijn in de rooster geplaatst. Leerlingen worden soms verplicht deel te nemen. De inzet van 'top tutoren' in de bovenbouw havo en vwo is verlengd. Onze grootste zorg en daarmee ook de interventies richten zich op sociaal emotionele ontwikkeling en welbevinden. Een voorbeeld van een interventie is het inzetten van een weerbaarheidstraining in alle tweede klassen. Ook zijn er extra onderwijsassistenten aangenomen die 'leren leren en plannen' en andere ondersteuningsbehoeftes versterken. In enkele afdelingen wordt in bepaalde leerjaren bewust gekozen voor het werken met kleinere klassen. In de begeleiding Passend Onderwijs havo en vwo-bovenbouw is extra inzet op handelingsgericht werken gefaciliteerd. Er is binnen csg Bogerman één medewerker ingezet in 2022 zijnde personeel niet in loondienst (PNIL) in het kader van de NPO. Dit betreft 10% van de totale NPO-bestedingen. Er vindt geen bovenschoolse inzet plaats van de NPO-middelen in 2022.

Verwachte toekomstige ontwikkelingen

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 leerlingendaling waarin samenwerken vanuit de regio wordt gestimuleerd, richt zich o.a. op horizontale en verticale samenwerking. Vanuit csg Bogerman wordt meegedacht en gewerkt aan meerdere ontwikkelingen.

Andere relevante en ook grote thema's zijn: basisvaardigheden, kansgelijkheid, 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.

Een paar ontwikkelingen nader uitgelicht: Bogerman breed zijn alle basisvaardigheden in ontwikkeling. Wat betreft taal zijn we trots op Balk en Koudum waar 'Taalryk' werken verder wordt uitgewerkt. De leesmotivatie van jongeren en ook laaggeletterdheid zijn zorgen, landelijk en zeker in het deel van Friesland waar onze scholen zijn. Wij werken vanaf aug. 2023 om die reden samen met DBieb aan het stimuleren van lezen in een samenwerking "Bibliotheek op school". Dit doen we in alle onderbouwafdelingen, met interne lees coördinatoren en externe inzet van een leesconsulente. Het motivatietraject vanuit voortgezet leren is een half jaar onderweg en loopt door in 2023. Zeker voor corona en nog meer erna een aandachtspunt in het leren en ontwikkelen van jongeren. Beleid op burgerschap wordt gemaakt, nadat we in kaart hebben wat we al doen.

Onderwijsprestaties en onderwijskwaliteit

Binnen csg Bogerman wordt de kwaliteit van het onderwijs stelselmatig en planmatig tegen het licht gehouden. De kwaliteit van het onderwijs is op csg Bogerman in alle afdelingen (nog) voldoende weten wij uit beschikbare data. De doelstelling is om dat zo te houden en daar waar het mogelijk is van 'voldoende naar goed' te brengen. Wij zien echter ook risico's in havo en vwo. Onze examenuitslagen horen daar bij de laagste percentielscores, de vmbo resultaten zijn boven gemiddeld. Om die reden hebben de afdelingsleiders havo/vwo samen met een expert van 'leren verbeteren' een traject gevolgd om de analyses van opbrengsten nadrukkelijker te verbinden aan interventies en leiderschap.

Het primaire proces wordt door afdelingsleiders gevolgd met de vorig jaar ingevoerde digitale lesobservatie tool (DOT).

Slagingspercentages periode 2020 – 2022

School	Studie	slagings% 2020	slagings% 2021	slagings% 2022
csg Bogerman Sneek	gymnasium	94,7%	80%	100%
	atheneum	100%	95,8%	89%
	havo	97,5%	87,5%	89,6%
	vmbo TL	100%	100%	96,3%
	vmbo GL	100%	97,7%	98,6%
	vmbo KB	100%	100%	98,6%
	vmbo BB	100%	100%	100%
csg Bogerman Balk	vmbo TL	100%	97,3%	94,1%
	vmbo KB	100%	100%	92,9%
	vmbo BB	100%	100%	100%
csg Bogerman Koudum	vmbo TL	100%	100%	100%

Onderwijskundige en programmatische zaken en onderzoek

In het Vakcollege heeft een themaonderzoek gericht op didactisch handelen in de klas plaatsgevonden. Dit onderzoek draagt bij aan een publicatie van het ministerie, 'De staat van het onderwijs'. De m@vo afdeling heeft een interne audit gehad in de tweede helft van 2022. In een aantal afdelingen heeft de Raad van Toezicht werkbezoeken afgelegd.

In 2022 zijn zowel leerlingen, ouders en medewerkers bevraagd op hun tevredenheid. Deze tevredenheidsonderzoeken zijn een vast onderdeel in de kwaliteitscyclus. Voor het eerst met SET (school enquête tool).

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 zijn zowel stagebegeleiders als afdelingsleiders uitgenodigd de resultaten te horen.

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 vertrouwt de maatschappij, de arbeidsmarkt, en de overheid 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. Afdelingsleiders monitoren continue 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. Met de jaren zal de ervaren corona achterstand beter inzichtelijk worden. De examenresultaten van 2022 zijn 'gekleurd' door een extra herkansing en de 'duimvakregeling' waar leerlingen gebruik van konden maken.

Conform de doelen en afspraken in de kaderbrief van 2022 is er een visie op toetsen ontwikkeld en binnen Bogerman. Schooljaar 2022-2023 wordt benut om de visie te vertalen naar beleid en handelen. Een schoolbrede expertgroep heeft hiervoor juni 2023 als deadline. Tijdens organisatiedagen wordt al aan deskundigheidsbevordering gewerkt, een voorbeeld is h/v onderbouw waar men nadrukkelijk formatief handelen agendeert. Er wordt een werkproces ontwikkeld voor de vakgroepen om de toetskwaliteit cyclisch te bewaken, waarin het soort vragen die gesteld worden vanaf klas 1 t/m bovenbouw gekaderd wordt. In de afdelingen is de visie op toetsen besproken en beter gemaakt, wat betreft beleid streven wij dezelfde doelen en richting gevende uitspraken na als het Marne college.

Doelen toetsbeleid:

- Er wordt duidelijkheid verstrekt over kwaliteitseisen, definities, regelingen, inhoud en vorm van toetsing. Er is een gemeenschappelijk kader en taal.
- De deskundigheid van de medewerkers met betrekking tot toetsing wordt bevorderd en bewaakt. Ook afstemming en samenwerking tussen leden van de vakgroep worden bevorderd.
- Het toetsbeleid versterkt externe verantwoording, het biedt daarvoor een kader en maakt deel uit van die verantwoording.

Richtinggevende uitspraken voor het toetsbeleid zijn:

- Het leren en de ontwikkeling van de leerling staat centraal;
- Toetsing heeft een functioneel belang dat doelgericht wordt ingezet en een vervolg heeft voor het handelen van docenten en leerlingen;
- Toetsing heeft niet als doel leerlingen af te rekenen. Toetsing wordt gebruikt om het leren te stimuleren, waarderen en evalueren.

Passend onderwijs

Csg Bogerman beschikt over een ondersteuningsbeleidsplan ('Van zorg naar ondersteuning') waarin de doelen en uitgangspunten van de ondersteuning staan omschreven. De wijze waarop de ondersteuning binnen de school is georganiseerd zorgt ervoor, samen met de binnen de school aanwezige expertise, 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 in afstemming met het samenwerkingsverband Fultura. Te denken valt daarbij aan orthopedagogen en maatschappelijk werk en mogelijkheden voor een maatwerktraject. In 2022 is binnen het scholenoverleg gewerkt aan een ondersteuningsplan voor het samenwerkingsverband, waar een schoolondersteuningsprofiel een vervolg op zijn. Handelingsgericht werken en inclusiever onderwijs zijn daarin belangrijke aandachtspunten.

In onderstaande tabel worden de ontvangen bedragen welke ontvangen zijn vanuit het samenwerkingsverband weergegeven, evenals de besteding hiervan. Dit bedrag is aanzienlijk lager dan in

2021, toen het € 337.225 was. De stimuleringsmiddelen Passend Onderwijs en gelden voor NT-2 leerlingen zijn vervallen.

Omschrijving	Vergoeding	Besteding
Middelen zware zorg	€ 142.255	€ 142.255
PCL-PO	€ 6.000	€ 6.000
Totaal	€ 148.255	€ 148.255

Csg Bogerman heeft gedurende 2022 een bedrag van € 41.911 ontvangen als extra aanvullende bekostiging voor nieuwkomers. Deze extra aanvullende bekostiging is ontvangen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs. Deze extra aanvullende bekostiging voor nieuwkomers is door csg Bogerman aangewend om aanvullende formatie in te zetten voor de begeleiding van nieuwkomers.

Omgang met stakeholders

Een school met het motto 'Je maakt 't samen!' probeert het maximale te halen uit en in contacten met stakeholders. Elke afdelingsleider van Bogerman spreekt drie keer per jaar met leerling- en ouderpanels. Bogerman breed spreekt de rector de ouderraad. De opgehaalde info wordt besproken 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. Ook in loopbaanleren groeit de aandacht voor samenwerken met het bedrijfsleven. In Balk wordt gewerkt met 'skills', de mavo in Sneek ontwikkelt een toekomstplein. Het 3O bureau is een waardevolle ondersteuning. De gesprekken met DBieb hebben geleid tot een samenwerking 'Bibliotheek op School', waar alle onderbouwafdelingen in deelnemen. We hopen hiermee ook leesmotivatie te stimuleren. Vanuit de regiovisie gericht op leerlingendaling is de samenwerking met RSG Magister Alvinus en Aeres geïntensiveerd betreffende de verschillende programmalijnen. Diverse leidinggevenden nemen deel aan Arbeidsmarktbijsluitingen. In de zomer van 2022 was het gebouw van Hemdijk 2 onderdeel van de route van de Avond4daagse, deelnemers liepen dwars door de school onder swingende muziek van de Bigband.

2.6.3.2 Marne college

Belangrijkste onderwijskundige ontwikkelingen in 2022

Bij de start van het kalenderjaar 2022 was er nog sprake van beperkingen vanwege corona. Het laatste deel van schooljaar 2021-2022 werd hierdoor nog erg gekleurd. Vanaf augustus 2022 kon het onderwijs weer helemaal normaal plaats vinden.

Wel werd geconstateerd dat er nog zeker sprake is 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.

Realisatie kaderbrief 2022 en jaarplan 2021-2022

Koers / prioriteit	Van toepassing op het Marne college?	Jaarplan 2021-2022	Realisatie 2022
Onderwijs op maat			
Nationaal programma onderwijs	Ja	Interventies NPO zijn in plannen op	Zie afzonderlijk kopje Inzet NPO middelen.

		schoolniveau verwerkt en worden conform PDCA gemonitord.	
Toetsbeleid	Ja	Werkgroep Toetsbeleid van start gegaan – eerste resultaten eind schooljaar 2021/2022	Zie afzonderlijk kopje <i>Toetsing en examinering</i> .
Onderwijs op afstand / hybride onderwijs (virtuele campus)	Ja	Geen directe acties binnen Marne college. Eerst nader onderzoek conform hetgeen is weergegeven in de regiovisie.	Zie in hoofdstuk 2.6.2.1 de toelichting op CVO-niveau. Diverse personeelsleden van het Marne college hebben zitting in een werkgroep met betrekking tot de subsidie regiovisie.
Gezonde school / Financiële gezondheid van leerlingen	Ja	Week van het geld wordt georganiseerd i.a.m. contactpersoon van de gemeente SWF	Week van het geld heeft plaatsgevonden in 2022.
Bieden van kansen	Ja	Twee aanvragen voor heterogene brugklassen (vmbo en h.v)	Heterogene brugklas gevormd in schooljaar 2022-2023.
CVO en Mienskip			
Samenwerking onderwijsaanbod	Ja	Onderdeel van de subsidie Regiovisie.	Deelname aan de werkgroepen van de subsidie Regiovisie.
Audits in samenwerking met Berechja College en Emelwerda College	Ja	Wordt vanaf 1 januari 2022 opgepakt. Accent op actualiseren en verbeteren interne audits en auditoren.	Interne audits zijn gedurende 2022 opgepakt.
Marktpositie en profilering	Ja	Geen directe acties binnen het Marne college. Eerst uitkomsten afwachten van nader intern onderzoek door een externe medewerker	Zie in hoofdstuk 2.6.2.1 de toelichting op CVO-niveau.
De professional bij CVO			
Didactisch coachen	Ja	Pilot start in afdeling vwo in afstemming met samenwerking met collega's van csg Bogerman	Pilot is gestart in 2022.
Evaluatie managementstructuur en functiedifferentiatie afdelingsleider	Ja	Geen directe acties binnen Marne college. Eerst uitkomsten afwachten van nader intern onderzoek door	Zie in hoofdstuk 2.6.2.1 de toelichting op CVO-niveau.

		een externe medewerker.	
Gesprekkencyclus	Ja	De gesprekkencyclus wordt gevolgd.	Iedere medewerker heeft één of meer voortgangsgesprekken gehad in 2022.
Vorbereidingen deelname FROSK	Ja	FROSK, opleiding van docenten	Schoolopleider aangesteld en voorbereidingen getroffen om bij FROSK aan te sluiten.

De onderwerpen voorbereiding introductie-programma organisatiebreed en opleidingsaanbod CVO van de kaderbrief 2022 zijn niet c.q. beperkt voor Marne college van toepassing, aangezien de uitvoering hiervan meer op stichtingsniveau c.q. GD-niveau ligt. Om deze reden zijn beide onderwerpen niet opgenomen in bovenstaand schema.

Inzet NPO-middelen

In afstemming met de afdelingen en de MR, na evaluatie van de inzet in schooljaar 2021-2022, vindt een beperkte herziening plaats van de inzet van de NPO-middelen in 2022-2023. Er blijft ruimte voor versterking van de cognitieve ontwikkeling en extra inzet van (kern)vakken. Het accent komt daarnaast meer te liggen op de interventies met betrekking tot de versterking van de sociaal-emotionele ontwikkeling en het versterken van de motivatie en onderlinge verbinding. Toegevoegde thema's zijn verkleining klassen havo 3 en deskundigheidsbevordering van docenten op de NPO-thema's. Per afdeling wordt de NPO-inzet nader uitgewerkt en geconcretiseerd. Tussentijds en aan het eind van het jaar vindt een evaluatie plaats binnen de afdelingen en met de MR. Er zijn binnen het Marne college geen middelen ingezet in 2022 voor personeel niet in loondienst (PNIL) in het kader van de NPO. Er vindt daarnaast geen inzet plaats van de NPO-middelen in 2022.

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. Hierdoor werd de wervingscampagne van het Marne college sterk gekleurd: na een wat tegenvallend aantal aanmeldingen in 2021 is het in 2022 gelukt om ruim 200 leerlingen in te schrijven voor het schooljaar 2022-2023, ruim boven de prognose.

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 Súdwest Fryslan. Het Marne college participeert in alle werkgroepen.

Onderwijsprestaties en onderwijskwaliteit

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 2020 – 2022:

School	Studie	slagings% 2020		slagings% 2021		slagings% 2022	
Marne college	vwo	100%		90,7%		83,9%	
	havo	95,4%		91,0%		91,7%	
	vmbo TL	100%	100%	100%	100%	97,2%	98,5%
	vmbo GL	100%		100%		100%	
	vmbo KB	100%		100%		98,2%	
	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 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. In oktober 2022 is een eerste concept Toetsbeleid Marne college 2023-2025 opgesteld: 'Toetsen van het leren, niet leren voor een toets'. In de loop van schooljaar 2022-2023 wordt dit nader geconcretiseerd binnen de afdelingen, afgestemd met de MR en in mei 2023 wordt dit document afgerond en als zodanig vastgesteld.

Met het formuleren van een toetsbeleid worden volgende doelen nagestreefd:

- 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 het toetsbeleid van het Marne college 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 en vaststelling van het Toetsbeleid kent een tijdpad van 1,5 jaar, tot mei 2023. Implementatie en scholing vindt plaats in schooljaar 2022-2023 n 2023-2024.

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. Dit betreft de inzet van een eigen orthopedagoog en de inzet van twee Passpunten, waar de leerlingen extra, individuele ondersteuning kunnen 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	€ 69.689	€ 69.689
PCL-PO	€ 6.000	€ 6.000
Totaal	€ 75.689	€ 75.689

Omgang met stakeholders

Het Marne college heeft zich in 2022 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 én uit de tevredenheidsonderzoeken die ouders en leerlingen hebben ingevuld. Ook binnen de afdelingen wordt hier positief over gesproken.

2.6.3.3 De Diken

Belangrijkste onderwijskundige ontwikkelingen in 2022

In 2022 heeft De Diken belangrijke onderwijskundige ontwikkelingen doorgemaakt die hebben bijgedragen aan het versterken van ons primaire proces. We zijn ons blijven richten op vier pijlers: het

waarborgen van de veiligheid van leerlingen en collega's, het bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs, het volgen van leerlingen en het creëren van een optimaal kwaliteitscultuur. Dit alles met behulp van ons taakbeleid en professioneel statuut.

Een belangrijk hoogtepunt in 2022 was de stabiliteit van ons team. Dit gaf ons de ruimte om te bouwen op wat er al was en verder te werken aan de ontwikkeling van De Diken. We hebben ons curriculum verder uitgewerkt en ons gericht op de basisvaardigheden. Ook hebben we samengewerkt met andere scholen zoals Friese Poort, Bogerman en het Marne College om onze leerlingen de beste kansen te bieden en ze stap voor stap te laten wennen aan het lesgeven op een grote reguliere school.

We hebben ons ook gericht op het volgen van leerlingen en het begrijpen van hun behoeften. Dit stelt ons in staat om hen te helpen de juiste stap te zetten en hun eigen ontwikkeling te bevorderen. We zijn niet bang om buiten de gebaande paden te treden en de leerlingen te helpen hun volledige potentieel te bereiken. We hebben gemerkt dat deze aanpak vruchten afwerpt, aangezien we steeds beter weten wat de vervolgstappen zijn voor onze leerlingen in de twee jaar nadat ze De Diken hebben verlaten.

Hoewel we in 2022 belangrijke stappen hebben gezet, weten we dat er nog steeds ruimte is voor verbetering. We willen ons blijven richten op het verder ontwikkelen van ons curriculum en het uitbouwen van de basisvaardigheden, uitstroom en inrichting van ons onderwijs. We kijken uit naar de komende jaren waarin we ons verder kunnen ontwikkelen en ons kunnen blijven inzetten voor het bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs aan onze leerlingen.

Realisatie kaderbrief 2022 en jaarplan 2021-2022

<i>Koers / prioriteit</i>	<i>Van toepassing op De Diken?</i>	<i>Koppeling schooljaarplan 2021-2022 De Diken</i>	<i>Realisatie 2022</i>
Onderwijs op maat			
Nationaal programma onderwijs	Ja	NPO: Begrijpend lezen NPO: Sociaal emotionele achterstand	Kansklas met ingang van schooljaar 2022-2023; Inzet van leesconsulent bieb
Toetsbeleid	Ja	Portfolio bewijsvoering	Analyse gemaakt van gebruik Profijt, vervolg in 2023
Gezonde school / Financiële gezondheid van leerlingen	Ja	Week van het geld is onderdeel van het reguliere lesprogramma.	Verschillende fases hebben hieraan meegedaan.
Bieden van kansen	Ja	PRO/VMBO onderbouwklas MBO entree opleiding Verbreden lesaanbod Simulatoren	2 ^e klas Pro/VMBO is gestart Bijna 50% stroomt uit naar MBO Drie werkgroepen hebben lesaanbod onder de loep genomen Lesprogramma simulator is gereed, Q2 2023 wordt simulator geleverd
CVO en Mienskip			
Samenwerking onderwijsaanbod	Ja	Verbreden lesaanbod Simulatoren Stage(begeleiding)	Zie hierboven "Bieden van kansen" Aanbod stage verruimd

De professional bij CVO			
Didactisch coachen	Ja	Onderwijskwaliteit Stage(begeleiding)	Medewerkers worden geobserveerd m.b.v. DOT Leerlingen wordt gevolgd via Profijit
Evaluatie managementstructuur en functiedifferentiatie afdelingsleider	Ja	Fase- en organisatiestructuur	Na 2 jaar is zichtbaar wat nodig is en worden verbeteringen in doorgaande lijn doorgevoerd.
Gesprekkencyclus	Ja	Onderwijskwaliteit	Iedere medewerker van De Diken heeft 2-3 voortgangsgesprekken per jaar
Vorbereidingen deelname FROSK	Ja	FROSK, opleiding van docenten	De Diken doet mee met verschillende bijeenkomsten van FROSK

Een aantal onderwerpen van de kaderbrief 2022 zijn niet c.q. beperkt van toepassing voor De Diken aangezien dit niet tot minder van toepassing is binnen het praktijkonderwijs. Dit betreft Onderwijs op afstand / hybride onderwijs (virtuele campus), Audits in samenwerking met Berechja College en Emelwerda College en Marktpositie en profilering. De onderwerpen voorbereiding introductieprogramma organisatiebreed en opleidingsaanbod CVO zijn niet benoemd, aangezien de uitvoering hiervan meer op stichtingsniveau c.q. GD-niveau ligt. Om deze redenen zijn deze onderwerpen niet in het bovenstaand schema opgenomen.

Inzet NPO-middelen

In afstemming met de MR is met ingang van het schooljaar 2022-2023 een Kansklas ingericht en wordt een leesconsulent ingezet. Dit betreffen interventies met betrekking tot sociaal emotionele achterstanden en begrijpend lezen. Tussentijds en aan het eind van het jaar vindt intern een evaluatie plaats en afstemming met de MR. Er zijn binnen De Diken geen middelen ingezet in 2022 voor personeel niet in loondienst (PNIL) in het kader van de NPO. Er vindt geen bovenschoolse inzet plaats van de NPO-middelen in 2022.

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. De zorg van leerlingen lijkt steeds groter te worden.

De zorg en complexiteit van ondersteuning aan leerlingen neemt toe. Daarnaast ontstaat er de tendens dat de leerlingen langer in de bestaande setting moeten c.q. willen houden. Dit komt mede doordat het verwijzen van leerlingen naar bijvoorbeeld Renn4 niet mogelijk is, aangezien zij vol zitten. De uitdaging voor nu en in de toekomst is, om de leerlingen goed te selecteren om te herkennen of hij/zij echt een praktijkschool leerling is. Maar daarnaast moeten wij voor adequate ondersteuning zorgen binnen de school.

De verwachting is dat het aantal leerlingen zal stabiliseren. Met een goed en stabiel team kunnen we deze mooie populatie leerlingen zeker goed bedienen. Dat zal niet op een manier kunnen zoals we jaren hebben gedaan, maar dit zal op een manier gaan waar wij binnen onze school steeds meer werken aan de ontwikkeling van jongeren door hun goed onderwijs te geven op hun eigen niveau, zodat zij bestendig uit kunnen stromen.

Onderwijsprestaties en onderwijskwaliteit

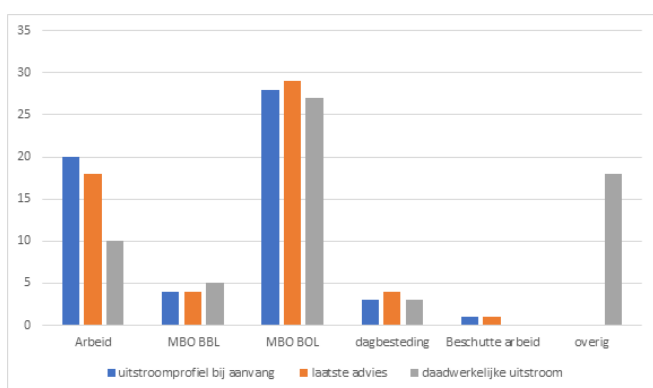
Het praktijk schooldiploma wordt met trots uitgegeven aan leerlingen die uitstromen. Naast het praktijk schooldiploma is het behalen van beroepsgerichte certificaten ook een indicator voor de onderwijsprestaties. Mede door het aanbod te vergroten en met het team meer focus op te leggen, is sprake van 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 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.

Afgelopen jaar hebben meer leerlingen een certificaat behaald (90%). Vorig jaar was dat nog 84%. Dit resultaat is te danken aan de focus die hier op gelegd is. Bijna de helft stroomt door naar een entree opleiding van het MBO. De andere helft gaat naar een betaalde baan, dagbesteding en een enkeling naar dagbesteding. Opvallend is wij goed in staat zijn om de uitstroom vanaf binnenkomst van de leerlingen goed kunnen voorspellen. Echter, de uitstroom naar arbeid blijft grillig.



Onderwijskundige en programmatische zaken

Ons uitgangspunt is om leerlingen in het 'echt' te laten leren. Een echte winkel in ons schoolgebouw, een arbeidstrainingcentrum 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.

Er wordt steeds meer en flexibel omgegaan met het programma voor leerlingen. Roosters worden op maat gemaakt en veranderen twee tot drie keer per jaar. Op deze manier krijgen leerlingen steeds weer een kans om andere interessante vakken te volgen en de kans om een certificaat te kunnen halen. 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	€ 48.424	€ 48.424
PCL-PO	€ 6.000	€ 6.000
Totaal	€ 54.424	€ 54.424

Afstemming met de omgeving en stakeholders

De contacten met stagebedrijven is goed. Hier wordt het gehele jaar door veel aandacht aan besteedt. Dit jaar is er een Prozo tevredenheidsenquête uitgevoerd. Een heldere analyse wordt nu gemaakt.

Het contact met de Friese Poort, de ROC waar veel leerlingen naar uitstromen om hun MBO 1 te halen is redelijk goed te noemen. 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.

3.1.2 Risicoanalyse 2023

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 2023 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 resulteert dit in een percentage van 15,8%. Dit percentage ligt in lijn met de vastgestelde interne norm van het weerstandsvermogen van vorig jaar.

De algemene reserve ultimo 2022 ligt in de jaarrekening 2022 op € 6,3 miljoen. In het eigen vermogen van CVO zijn eveneens bestemmingsreserves aanwezig, met name met betrekking tot het Nationaal Programma Onderwijs. Deze bestemmingsreserves moeten in dit kader buiten de vermogensbepaling worden gehouden, omdat hier al een andere bestemming voor geldt. De algemene reserve ligt derhalve in lijn met de benodigde buffer die uit de risicoanalyse naar voren komt. Daarnaast ligt het reguliere eigen vermogen (de algemene reserve) van CVO in lijn met het normatieve publieke eigen vermogen. Dit is de signaleringswaarde die door het ministerie van OCW wordt gehanteerd.

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; Langlopend energiecontract over de jaren 2021 tot en met 2025.
3	Onderwijsresultaten en scores blijven achter bij het toetsingskader van de Inspectie van het Onderwijs.	Uitvoeren van interne audits; Scholing; Kwaliteitszorgkalender.
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 privacy-officer 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. Het risico met betrekking tot de gestegen energieprijzen, was in principe al onderdeel van de risicoanalyse 2022. Toen was al als tweede risico benoemd dat de exploitatiekosten van de huisvesting op een hoger niveau liggen dan de ontvangen vergoeding. In de risicoanalyse 2023 is nu als beheersmaatregel hieromtrent toegevoegd dat sprake is een langdurig energiecontract met een looptijd van 2021 tot en met 2025. Vanwege deze aanwezige beheersmaatregel is de noodzakelijke buffer (vooralsnog) niet aangepast. Voor het overige gedeelte zijn geen wijzigingen doorgevoerd in de risicoanalyse 2023 ten opzichte van de risicoanalyse 2022.

4. Continuïteit

4.1.1 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 en de kaderbrief 2023 zijn de volgende koers/prioriteiten voor de komende jaren actueel en zijn in de meerjarenbegroting 2023 tot en met 2027 verwerkt:

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 2023 staan de volgende prioriteiten centraal:

- Kwaliteit onderwijs en Nationaal programma onderwijs;
- Formatieve cultuur;
- Onderwijs op afstand/hybride onderwijs (virtuele campus);
- Bieden van kansen;
- Passend onderwijs.

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 2023 staan de volgende prioriteiten centraal:

- Marktpositie en profilering;
- Scholen halen de buitenwereld binnen;
- Samenwerking met RSG Magister Alvinus.

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 biedt ook kansen.

Voor 2023 staan de volgende prioriteiten centraal:

- Vervolgstappen evaluatie managementstructuur en functiedifferentiatie afdelingsleiders;
- Deelname aan FROSK;
- Een lectoraat verbinden aan CVO;
- Introductieprogramma organisatie-breed voor elke nieuwe medewerker OP en OOP.

4.1.2 Leerlingen en personeel

Onderstaande kengetallen zijn gebaseerd op de jaarrekening 2022, de leerlingenprognose 2023 tot en met 2027 en de meerjarenbegroting 2023 tot en met 2027.

Kengetallen	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Aantal leerlingen per 1 oktober	3.669	3.604	3.562	3.580	3.515	3.458	3.439
<i>Personele bezetting per 31 december (exclusief Futura en exclusief NPO-aanstellingen)</i>							
Management / directie (fte)	14	14	14	14	14	14	14
Onderwijzend personeel (fte)	237	244	241	242	238	234	233
Overige medewerkers (fte)	104	99	98	98	97	95	94
Totale personele bezetting (fte)	355	357	353	354	349	343	341

In bovenstaand overzicht is de leerlingenprognose weergegeven tot en met 2027. In de jaren 2021 tot en met 2027 is een daling zichtbaar van 230 leerlingen. Dit betreft een daling van leerlingen van 6,3% 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.

4.1.3 Balans

Onderstaande balans is gebaseerd op de jaarrekening 2022 en de meerjarenbegroting 2023 tot en met 2027 (x € 1.000).

Balans	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	31-12-2027
Materiële vaste activa	4.692	5.251	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250
Vorderingen	619	628	600	600	600	600	600
Liquide middelen	14.977	17.371	15.966	13.681	12.156	11.583	11.783
Totaal activa	20.288	23.250	21.816	19.531	18.006	17.433	17.633
Eigen vermogen	9.195	10.858	11.316	9.781	8.256	7.683	7.883
<i>Algemene reserve</i>	6.311	6.257	6.257	6.257	6.257	6.257	6.257
<i>Bestemmingsreserve publiek</i>	2.658	4.375	4.833	3.298	1.773	1.200	1.400
<i>Bestemmingsreserve privaat</i>	226	226	226	226	226	226	226
Voorzieningen	5.651	5.835	4.750	4.000	4.000	4.000	4.000
Kortlopende schulden	5.442	6.557	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750
Totaal passiva	20.288	23.250	21.816	19.531	18.006	17.433	17.633

Toelichting balans 2022 versus balans 2021

In de balans ultimo 2022 zijn een beperkt aantal verschillen zichtbaar ten opzichte van de balans ultimo 2021. Onderstaand zijn de verschillen van groter dan € 0,2 miljoen toegelicht:

- De materiële vaste activa liggen € 0,6 miljoen hoger dan voorgaand jaar vanwege de duurzaamheidsinvesteringen welke in 2022 zijn uitgevoerd, zoals zonnepanelen en LED-verlichting.
- De kortlopende schulden liggen € 1,1 miljoen hoger dan voorgaand jaar. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door subsidies die in 2022 en in de komende jaren besteed gaan worden, zoals een deel van de SUVIS-subsidie (€ 0,2 miljoen) en de heterogene brugklas (€ 0,4 miljoen). Anderzijds is sprake van een toename van de afdracht van de premies sociale verzekeringen (€ 0,3 miljoen) door de eenmalige uitbetaling van de extra LPB-uren in de maand december 2022. De afdracht van de loonheffing en de premies sociale verzekeringen vindt in januari 2023 plaats., waardoor er sprake is van een eenmalige verhogend effect.

- Het eigen vermogen neemt toe met € 1,7 miljoen vanwege het positieve resultaat in 2022. Dit wordt volledig veroorzaakt door de middelen die in 2022 zijn ontvangen vanuit het NPO en het onderwijsakkoord die in de jaren 2023 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. Het overschot van de middelen vanuit het onderwijsakkoord is opgenomen in een bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen 2022, als onderdeel van het eigen vermogen.
- De bovenstaande mutaties hebben per saldo een positief effect op de kasstroom (liquide middelen) van CVO van € 2,4 miljoen gedurende 2022.

Toelichting balans 2023 tot en met 2027

De verwachte balans voor de jaren 2023 tot en met 2027 is gebaseerd op de balans ultimo 2022 waarbij rekening is gehouden met de meerjarenbegroting 2023 – 2027.

De voorzieningen nemen af vanwege het feit dat de LPB-voorziening met ingang van het jaar 2023 niet verder zal oplopen en de verwachting is dat deze voorziening de komende jaren zal aflopen. De voorziening LPB ligt ultimo 2022 op een bedrag van € 1,8 miljoen. De kortlopende schulden zullen naar verwachting met ingang van het jaar 2023 weer op het reguliere niveau liggen van € 5,5 miljoen.

Het eigen vermogen muteert op basis van de resultaatontwikkeling in de jaren 2023-2027 conform de meerjarenbegroting en de aanwending van de bestemmingsreserves “Nationaal Programma Onderwijs 2021-2025” en “Werkdrukmiddelen 2022”. De liquide middelen wijzigen overeenkomstig. Voor de jaren 2023 tot en met 2026 is sprake van een negatieve kasstroom vanwege de negatieve begrote resultaten voor die jaren. 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. Voor het overige staan geen majeure investeringen op korte termijn gepland. Met betrekking tot de financieringsstructuur, investeringsbeleid, kasstromen, contractactiviteiten en derde geldstroomactiviteiten worden geen significante ontwikkelingen verwacht.

4.1.4 Staat van baten en lasten

Onderstaande Staat van baten en lasten is gebaseerd op de jaarrekening 2022 en de meerjarenbegroting 2023 tot en met 2027 (x € 1.000):

Staat van baten en lasten	Realisatie 2021	Realisatie 2022	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Rijksbijdragen	38.704	40.641	38.308	41.125	39.207	38.438	37.631	37.631
Overige overheidsbijdragen	663	204	150	184	182	179	179	179
Overige baten	1.574	1.445	1.275	1.229	1.230	1.225	1.221	1.219
Totaal baten	40.942	42.290	39.733	42.538	40.619	39.843	39.031	38.759
Personele lasten	30.538	32.274	32.022	33.844	33.989	33.275	31.900	31.264
Afschrijvingen	1.057	991	1.118	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064
Huisvestingslasten	2.803	2.860	2.514	2.758	2.710	2.710	2.710	2.710
Overige instellingslasten	4.199	4.552	3.869	4.350	4.327	4.255	4.004	3.722
Totaal lasten	38.597	40.677	39.523	42.015	42.090	41.304	39.677	38.759
Saldo baten en lasten	2.345	1.613	210	522	-1.471	-1.461	-646	0
Financiële baten en lasten	-9	51	0	0	0	0	0	0
Resultaat	2.336	1.664	210	522	-1.471	-1.461	-646	0

Toelichting baten en lasten 2022 versus baten en lasten 2021

Het resultaat over 2022 sluit met een positief resultaat van € 1.664.000. Een vergelijking met de realisatie 2022 en realisatie 2021 geeft het volgende beeld:

- *Rijksbijdrage*
De rijksbijdrage ligt € 2,0 miljoen hoger. De stijging van de rijksbijdrage OCW wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de autonome compensatie van de gestegen (personele) lasten in verband met de CAO 2022-2023 (salarisverhoging van 4,75%). Daarnaast is sprake van aanvullende gelden vanuit het onderwijsakkoord waaronder de structurele middelen voor de aanpak van werkdrukverlichting.
- *Overheidsbijdragen en –subsidies overige overheden*
De overheidsbijdragen ligt € 0,5 miljoen lager dan voorgaand jaar. Dat is veroorzaakt door de incidentele toekenning van de subsidie Extra Handen in de Klas in het jaar 2021. 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. Voor 2022 liggen de overige overheidsbijdragen weer op een regulier niveau.
- *Overige baten*
De overige baten liggen in lijn met voorgaand jaar.
- *Personeelskosten*
De personeelslasten liggen € 1,7 miljoen hoger. Dit is een gevolg van een tweetal omstandigheden. Ten eerste een autonome stijging in verband met cao-stijgingen en de uitbetaling van de 40 extra LPB-uren in het kader van werkdrukverlichting en anderzijds een hogere inzet van fte's in 2022 ten opzichte van 2021.
- *Afschrijvingen*
De afschrijvingen liggen in lijn met voorgaand jaar.
- *Huisvestingslasten*
De huisvestingslasten liggen in lijn met 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, zoals de materiële kosten in het kader van STO en NPO.
- *Financiële baten*
De rentebaten liggen hoger dan voorgaand jaar. Met ingang van het vierde kwartaal 2022 wordt bij het Schatkistbankieren een rente vergoed van 2%. In geheel 2021 en tot en met het derde kwartaal 2022 werd geen creditrente vergoed bij het Schatkistbankieren.

Toelichting baten en lasten 2022 versus begroting 2022

De begroting 2022 sluit met een resultaat van € 210.000. Het resultaat over 2022 komt uit op € 1.664.000. Een verschil van ruim € 1,4 miljoen. Dit verschil wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de ontvangst van de extra middelen vanuit het onderwijsakkoord voor de aanpak van de werkdruk. Hiervoor is in 2022 € 0,8 miljoen ontvangen die nog geen besteding in 2022 hebben gehad. Deze middelen zijn aan een bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen 2022 toegekend.

- *Rijksbijdrage*
De rijksbijdrage ligt € 2,3 miljoen hoger. Dit wordt met name veroorzaakt door een hogere autonome compensatie van de gestegen (personele) lasten in verband met de CAO 2022-2023 dan begroot. Daarnaast is sprake van niet begrote gelden vanuit het onderwijsakkoord waaronder de structurele middelen voor de aanpak van werkdrukverlichting.
- *Overheidsbijdragen en –subsidies overige overheden*
De overheidsbijdragen liggen redelijk in lijn met de begroting 2022.
- *Overige baten*
De overige baten liggen redelijk in lijn met de begroting 2022.
- *Personeelskosten*
De personeelslasten liggen € 0,2 miljoen boven begroting. Dit wordt met name veroorzaakt door de hogere autonome stijging in verband met cao-stijgingen dan die in de begroting 2023 was meegenomen en de uitbetaling van de 40 extra LPB-uren in het kader van werkdrukverlichting.
- *Afschrijvingen*
De afschrijvingen liggen redelijk in lijn met de begroting;
- *Huisvestingslasten*
De huisvestingslasten liggen € 0,3 miljoen hoger dan begroot. Dit is hoofdzakelijk veroorzaakt door een hogere dotatie van de onderhoudsvoorziening (€ 0,1 miljoen) dan begroot en voor de hogere kosten in het kader van energie, schoonmaak en klein onderhoud (€ 0,2 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 (NPO en STO). Daarnaast is aan leermiddelen voor de leerlingen meer uitgegeven dan begroot.
- *Financiële baten*
In de begroting 2022 was uitgegaan van geen negatieve creditrente vanwege de overstap naar Schatkistbankieren. Met ingang van het vierde kwartaal 2022 wordt binnen schatkistbankieren 2% rente vergoed. Hierdoor is gedurende 2022 rente ontvangen van € 50.000, waardoor sprake is van een overschrijding van de begroting.

Toelichting staat van baten en lasten 2023 tot en met 2027




De meerjarenbegroting 2023 – 2027 laat vanwege de inzet van de NPO-middelen in de jaren 2024 tot en met 2026 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 daling van de rijksbijdrage. Overeenkomstig is binnen de personele lasten een taakstelling opgenomen. Op basis van de huidige omvang van flexibele schil en tijdelijke aanstellingen en het verwachte natuurlijke verloop op basis van pensionering in de jaren 2023 tot en met 2027 kan deze taakstelling behaald worden.

4.1.5 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. De volgende financiële kengetallen met bijbehorende minimum- c.q. maximumnormen zijn voor CVO 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 2020 tot en met 2022 weergegeven:

Kengetallen	2020	2021	2022	Score CVO tov norm
Solvabiliteit 2	70,9%	73,2%	71,8%	
Minimumnorm IvhO	30%	30%	30%	
Liquiditeit	2,5	2,9	2,7	
Minimumnorm IvhO	0,75	0,75	0,75	
Omvang liquide middelen	€ 13,0 miljoen	€ 15,0 miljoen	€ 17,4 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 2022 liggen in lijn met de financiële kengetallen ultimo 2021. De financiële kengetallen ultimo 2021 en ultimo 2022 zijn geflatteerd door enerzijds de NPO-gelden en anderzijds de collectieve werkdrumdrukmiddelen.

De NPO-gelden zijn voor het overgrote deel ontvangen in het jaar 2021 en 2022, waarbij de bestedingen tot en met het jaar 2026 lopen. De collectieve werkdrumdrukmiddelen zijn eind 2022 ontvangen, waarbij de besteding in het jaar 2023 of later zal liggen. Het verschil van matching tussen de ontvangsten en de besteding van deze gelden wordt geëgaliseerd door de bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs 2021-2025 en de bestemmingsreserve Werkdrumdrukmiddelen 2022. Ultimo 2022 hebben beide bestemmingsreserves een totale omvang van € 4,0 miljoen. Dit heeft een verhogend effect op de kengetallen Solvabiliteit 2, Liquiditeit en de Absolute omvang liquide middelen. Dit verhogend effect zal de komende jaren afnemen doordat deze bestemmingsreserves in de jaren 2023 aanvullend ingezet worden. De financiële kengetallen zullen gedurende de periode 2023 tot en met 2027 (ruim) binnen de signaleringgrenzen 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 1,35 (2021: 1,22). De signaleringgrens ligt op maximaal 1,0. In euro's is sprake van een mogelijk bovenmatig eigen vermogen van in totaal € 2,8 miljoen. Als het werkelijke publieke eigen vermogen hoger is dan de signaleringgrens, is dit een signaal dat er mogelijk sprake is van bovenmatig eigen vermogen. De Inspectie van het Onderwijs kan nader onderzoek doen en in gesprek gaan met het bestuur van de instelling.

Voor CVO geldt dat vanwege de NPO-middelen en de collectieve werkdrumdrukmiddelen de balansratio's nu tijdelijk zijn verhoogd. Zoals hierboven genoemd hebben beide bestemmingsreserves een totale omvang van € 4,0 miljoen. Beide bestemmingsreserves zullen de jaren 2023 tot en met 2026 aanvullend ingezet worden, waarna de balansratio's weer op een regulier niveau zullen liggen. Als beide bestemmingsreserves volledig zijn benut, zal CVO onder 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

CVO Zuid-West Fryslân werkt met een gestructureerde Planning en Control (P&C) cyclus. De P&C cyclus geeft inhoud aan de planning, voortgang en verantwoording van enerzijds de onderwijskwaliteit en anderzijds de bedrijfsvoering. Driemaal per jaar vindt een P&C-gesprek plaats. In deze gesprekken legt de rector / directeur verantwoording af aan het College van Bestuur. Voor ieder P&C-gesprek zijn vaste agendaonderwerpen en bijbehorende documenten benoemd.

In de gesprekken wordt verantwoording afgelegd over de afgelopen periode, wordt de voorgang bewaakt van de huidige periode en wordt vooruitgekeken naar de toekomstige periode.

5.1.2 Kwaliteitszorg

CVO werkt met een kwaliteitszorgkalender. De kwaliteitszorgkalender kent verschillende instrumenten op basis waarvan intern binnen de scholen onderzoek en analyse plaatsvindt. Verantwoording hierover vindt plaats tijdens de Planning & Control-gesprekken. De kwaliteitszorgkalender wordt elk jaar geëvalueerd en sluit aan bij het inspectiekader en de verantwoording op onderwijsresultaten en –proces.

Binnen CVO was een beleidsondersteuner kwaliteitszorg werkzaam tot 1 augustus 2022. Het vertrek van deze functionaris heeft geleid tot het besluit om een beleidsadviseur kwaliteitszorg aan te stellen binnen de gemeenschappelijke dienst. In de overbruggingsperiode die hierdoor ontstond (beleidsadviseur is op 1 december in dienst getreden) is ingevuld door de taken binnen de gemeenschappelijke dienst tijdelijk te verdelen. De kern van de functie blijft het ondersteunen van de scholen bij onderzoek en de analyse van de kwaliteitszorginstrumenten. Daarnaast heeft de beleidsadviseur de taak om bestuurder en management te adviseren bij de verdere ontwikkeling van het kwaliteitsbeleid. 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 voldoet niet meer aan de eisen van deze tijd. Gedurende het jaar 2022 zijn beperkte aanpassingen gedaan met het oog op de plannen voor nieuwbouw. Een punt van aandacht blijft om op een verantwoorde manier om te gaan met binnenklimaat, energieverbruik en ventilatie, zolang de gebouwen in gebruik blijven.

Met subsidie van de gemeente en het Rijk zijn aanpassingen gedaan aan de gebouwen met het oog op de verbetering van de ventilatie en duurzaamheidsaspecten. Er zijn aanpassingen uitgevoerd met het oog op het binnenklimaat en daarnaast werkzaamheden uitgevoerd met het oog op verduurzaming van de gebouwen. In alle lokalen zijn CO₂-meters geplaatst. De CO₂-meters maken het mogelijk per lokaal de

waarden te monitoren en daar waar nodig, gerichte maatregelen te treffen. Verder zijn in het kader van verduurzaming op verschillende locaties zonnepanelen en LED-verlichting geïnstalleerd.

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 toenemend gebruik maken van digitale leermiddelen heeft geleid tot een gedegen ICT-infrastructuur.

Het bestaande ICT beleidsplan is in de tweede helft van 2022 geëvalueerd en herschreven. In het licht van de onderwijsvernieuwing en de snelle ontwikkelingen binnen zowel het onderwijs als ook ICT zijn ontwikkelingen op het gebied van ICT zodanig beschreven dat binnen de beleidsperiode flexibel kan worden ingespeeld op nieuwe vragen en mogelijkheden. Hiermee wordt recht gedaan aan de dynamiek van zowel onderwijs als de ontwikkelingen op ICT-gebied.

Na een Europees aanbestedingstraject voor het leerlingenadministratiesysteem is op 1 augustus 2022 Somtoday in gebruik genomen. In het vierde kwartaal van 2021 is gestart met de overgang van Magister naar Somtoday. De implementatie was een intensief traject dat succesvol is verlopen. Voor de verdere verfijning en aanscherping van de werkwijze met Somtoday is een werkwijze en structuur (met een stuurgroep en werkgroepen) ingevoerd om de ontwikkelingen te volgen, verbeteringen in het gebruik door te voeren en eventuele knelpunten op te lossen.

5.1.5 Arbobeleid

Het arbobeleid van 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 bereidt 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 in beginsel terug naar het onderwijs. Voor het jaar 2022 was de omvang van de stichtingsbegroting € 1,3 miljoen en omvang van de begroting van de gemeenschappelijke dienst € 4,6 miljoen.

5.2 Personeelsbeleid

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 enerzijds te maken met krimp en vergrijzing en anderzijds een toenemende krapte op de arbeidsmarkt.

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 werkwijze voor 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 de toenemende krapte op de arbeidsmarkt is een geleidelijke verschuiving ontstaan van het inspelen op krimp en overformatie naar inspelen op toenemende formatieruimte en het ontstaan van meer vacatureruimte. Het vraagt dus zowel aandacht voor aanpassing van formatie aan de krimp en tegelijkertijd het bieden van aantrekkelijke vacatures en een goed wervingsproces.

Bij nieuw personeelsbeleid wordt aan de voorkant met leidinggevend en de PGMR overleg gevoerd over de inhoud van het beleid. We willen graag dat er goed draagvlak bestaat voor de manier hoe we met elkaar het personeelsbeleid vormgeven en uitvoeren. Naast de structurele overleggen zoals de GMT's, MT's per school en de PGMR vergaderingen worden interne managementconferenties en werkconferenties belegd om beleid te ontwerpen, te implementeren en te evalueren. Daarnaast wordt in de bilaterale overleggen aandacht gegeven aan de uitvoering, evaluatie en eventuele bijstelling van beleid. De dialoog wordt ook vanuit de bestaande (overleg)structuur vormgegeven, ieder vanuit zijn eigen rol en positie.

Door het vertrek van de beleidsadviseur HRM is een overbruggingsperiode ontstaan. M.i.v. 1 januari 2023 is deze positie weer structureel ingevuld. De overbruggingsperiode is benut om een aantal concrete vraagstukken uit te laten werken in de vorm van opdrachten aan twee tijdelijke adviseurs. Zo is er een evaluerend onderzoek uitgevoerd naar de organisatie- en functiestructuur binnen de scholen. Met name de functie van afdelingsleider, de span of control en de ondersteuning in de vorm van leerjaarcoördinatoren is hierbij onderzocht en beschreven.

Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers, exclusief stagiaires en vrijwilligers binnen CVO ligt met 45 jaar lager ten opzichte van 2021, toen de gemiddelde leeftijd 46,3 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.

Verzuim

Het ziekteverzuim over 2022 voor geheel CVO bedraagt 5,84% (2021: 4,64%). Het landelijk gemiddelde verzuimpercentage bedroeg voor OP 5,3% en voor OOP 6,1% in 2021. Het verzuimpercentage van CVO ligt met ingang van het jaar 2022 in lijn met het niveau van deze landelijk gemiddelden.

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.

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 2022 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 2022 staat een bedrag van € 17.338.939 uit bij het Ministerie van Financiën.

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 gevormd. Onderstaand is per school een samenvatting gegeven waarbij de benutting zichtbaar is. De besteding is overeengekomen met de MR van de betreffende school.

Convenantsmiddelen	Vergoeding	Besteed t/m 2021	Besteed in 2022	Nog te besteden in 2023
Csg Bogerman	€ 392.126	€ 220.834	€ 171.292	€ 0
Marne college	€ 208.886	€ 208.886	€ 0	€ 0
De Diken	€ 36.106	€36.106	€ 0	€ 0
Totaal	€ 637.118	€ 465.826	€ 171.292	€ 0

De convenantsmiddelen zijn in de schooljaren 2020 – 2021 en 2021 – 2022 aan de formatieruimte toegevoegd waardoor de scholen in de jaren 2020, 2021 en 2022 een negatief resultaat binnen de reguliere exploitatie hebben behaald. Deze negatieve resultaten zijn gedekt uit de bestemmingsreserve. Ultimo 2022 zijn de convenantsmiddelen volledig besteed en is de bestemmingsreserve benut.

6.4 Werkdrukmiddelen

CVO heeft eind 2022 werkdrukmiddelen ontvangen welke binnen de scholen op verschillende manieren besteed kunnen worden om de werkdruk te verlagen. De helft van de werkdrukmiddelen moet via een collectieve aanpak uitgegeven worden. Hierbij zijn werknemers gezamenlijk aan zet en moeten met elkaar in overleg over het nemen van maatregelen om de werkdruk te verminderen.

Naast de collectieve aanpak tegen werkdruk krijgen individuele werknemers meer uren binnen de jaartaak om op individuele basis besluiten te maken die aansluiten bij de specifieke behoeften. Dit wordt gedaan door het individueel keuzebudget te verhogen naar 90 uur.

Gezien het moment van bekend worden en de uitbetaling van de werkdrukmiddelen is het niet mogelijk om conform de voorgeschreven werkwijze tot een besteding te komen van de collectieve werkdrukmiddelen voor het schooljaar 2022/2023.

Werkdrukmiddelen	Vergoeding ontvangen in 2022	Individuele component uitbetaald in 2022	Collectieve component niet aangewend in 2022 en onderdeel van bestemmingsreserve
Csg Bogerman	€ 757.548	€ 378.774	€ 378.786
Marne college	€ 330.965	€ 165.487	€ 165.487
De Diken	€ 82.097	€ 41.050	€ 41.050
Totaal	€ 1.170.610	€ 585.323	€ 585.323

In de aansluiting met de bestemmingsreserve in de jaarrekening 2022 dient hierbij het ontvangen bedrag voor de extra 16 uren deskundigheidsbevordering meegenomen te worden. Hiervoor is in 2022 een bedrag van € 206.816 ontvangen, terwijl hier in 2022 nog geen besteding van heeft plaatsgevonden. Dit is aan de bestemmingsreserve werkdrukmiddelen 2022 toegevoegd.

CVO heeft in afstemming met de GMR ervoor gekozen om de verhoging van het individueel keuzebudget (van 50 uren naar 90 uren) in december 2022 uit te betalen aan de betreffende medewerkers. Per medewerker is naar rato van aanstelling de 40 uren uitbetaald conform het geldende uurtarief. Over het collectieve gedeelte van de werkdrukmiddelen van 2022 heeft nog geen besteding in 2022 plaatsgevonden. Om deze reden is ultimo 2022 een bestemmingsreserve Werkdrukmiddelen 2022 gevormd. Deze bestemmingsreserve zal de komende jaren worden aangewend conform de gemaakte werkwijze van de aanwending van de collectieve werkdrukmiddelen. De wijze van aanwending en invulling van deze middelen wordt per afdeling bij de verschillende scholen en GD bepaald, binnen de kaders die hiervoor zijn gesteld vanuit het GMT. De plannen van de afdelingen wordt per school in de MR besproken. Jaarlijks zal een evaluatie plaatsvinden.

6.5 Sterk Techniek Onderwijs

Nadat de Coronapandemie de voortgang van de projectactiviteiten in het kader van Sterk Techniek Onderwijs de afgelopen jaren ernstig heeft vertraagd, hebben de projectactiviteiten gedurende het projectjaar 2022 weer grotendeels plaatsgevonden conform planning zoals opgenomen in de subsidieaanvraag.

In september 2022 is een begrotingswijziging aangevraagd voor het STO. Hierbij is activiteit 10 vervallen, waarbij de begrote bestedingen van deze activiteit zijn verdeeld over de overige activiteiten. Daarnaast is een wijziging aangevraagd van de verschuiving van de materiële kosten naar de personele kosten. De aangevraagde begrotingswijzigingen betreffen enkel een verschuiving van projectmiddelen en geen uitbreiding van projectmiddelen.