

Jaarverslag 2019



Eén team, één taak, één gedachte

Juni 2020

Stichting Scholen aan Zee

Contactadres
Sportlaan 54
1782 ND Den Helder
www.scholenaanee.nl

Bestuursnummer 40931
Brinnummer 00MV

Contactpersoon jaarverslag
mr. E.E. Dirks, bestuurssecretaris
e.dirks@scholenaanee.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
1 Algemene informatie	6
1.1 Inleiding.....	6
1.2 Stichting Scholen aan Zee.....	6
1.3 Missie, visie en kernwaarden	6
1.4 Organisatie.....	7
2. Verslag College van Bestuur	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Koers Scholen aan Zee.....	10
2.3 Leerlingen.....	10
2.4 Onderwijs.....	12
2.5 Community College.....	22
2.6 Personeel	26
2.7 Kwaliteitszorg.....	32
2.8 Governance	34
2.9 Huisvesting	34
2.10 ICT.....	35
2.11 Treasury	36
2.12 Horizontale verantwoording	36
2.13 Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen.....	37
2.14 Klachten en integriteit	39
3 Verslag Medezeggenschapsraad	41
4 Verslag Raad van Toezicht.....	44
5 Financiële situatie op balansdatum.....	48
5.1 Netto resultaat	48
5.2 Resultaatbestemming	48
5.3 Vermogenspositie	48
5.4 Kengetallen vermogens- en budgetbeheer.....	48
6 Continuïteitsparagraaf	50
6.1 Inleiding	50
6.2 Kengetallen personeel	50
6.3 Meerjarenbegroting 2020-2023.....	51
6.4 Meerjarenbalans 2020-2023	52
6.5 Kengetallen vermogens- en budgetbeheer.....	52
6.6 Planning & Control.....	53
6.7 Risicoparagraaf.....	54
6.8 Rapportage vanuit toezichthoudend orgaan.....	55

7 Jaarrekening 2019 – Scholen aan Zee	56
7.1 Balans (na resultaatbestemming).....	56
7.2 Staat van baten en lasten	57
7.3 Kasstroomoverzicht	58
7.4 Algemene toelichting op grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	59
7.5 Grondslagen voor de waardering van Activa en Passiva.....	59
7.5.1 Activa	59
7.5.2 Passiva.....	61
7.6 Grondslagen voor bepaling en berekening van het resultaat.....	63
7.7 Financiële instrumenten.....	64
7.8 Activa.....	65
7.9 Passiva	67
7.10 Niet uit de balans blijkende verplichtingen.....	70
7.11 Baten	71
7.12 Lasten.....	72
7.13 Financiële baten en lasten	76
8 Overige gegevens	77
8.1 Resultaatbestemming	77
8.2 Gebeurtenissen na balansdatum	77
8.3 Controleverklaring accountant.....	77
Bijlage 1 – Contactgegevens Scholen aan Zee.....	80
Bijlage 2 – Verklarende woordenlijst	81

Voorwoord

Bouwen en vertrouwen

Scholen aan Zee verkeert in een periode van omslag en verbetering en zet die koers door. Een nieuwe fase van ontwikkeling is ingegaan, nadat in 2018 er een institutionele fusie heeft plaatsgevonden waardoor de Stichting Scholen aan Zee slechts één school omvat. Hierdoor zijn we geworden wat Scholen aan Zee eigenlijk al was: één brede scholengemeenschap met meerdere afdelingen voor de leerlingen van de gemeente Den Helder en omgeving.

Scholen aan Zee stelt zich ten doel een volwaardig en breed aanbod van voortgezet onderwijs in de gemeente Den Helder te realiseren. Funderend onderwijs is een basisrecht voor iedereen en van groot belang voor de ontwikkeling van onze samenleving. Scholen aan Zee is een breed algemeen toegankelijke scholengemeenschap en respecteert ieders achtergrond en levensovertuiging.

Scholen aan Zee is de enige school voor regulier voortgezet onderwijs in de gemeente Den Helder en komt voort uit diverse fusies in de tweede helft van de vorige eeuw. De afgelopen twaalf jaar heeft Scholen aan Zee zich vooral geprofileerd met vijf los van elkaar staande scholen Lyceum aan Zee (vwo-havo), Mavo aan Zee, Beroepsonderwijs aan Zee, Schakel aan Zee (eerste opvang anderstaligen) en het Junior College (onderbouwlocatie).

In 2019 is de omslag begonnen richting meer samenhang en afstemming tussen de verschillende “scholen”. In december 2019 heeft dit geresulteerd in het vaststellen van het nieuwe Schoolplan 2020-2023.

Onderwijskwaliteit

Het is een belangrijke opdracht voor Scholen aan Zee om de onderwijskwaliteit tenminste van voldoende niveau te laten zijn. In 2018 werd voor het Beroepsonderwijs aan Zee het oordeel ‘zeer zwak’ gegeven. Bij het beroepsonderwijs is in 2018 het management gewijzigd, waarmee vervolgens een verbetertraject is ingezet met veel aandacht voor veiligheid. Daarnaast heeft er een cultuuromslag plaatsgevonden, hetgeen binnen een jaar geleid heeft tot het positieve oordeel ‘voldoende’ in het voorjaar van 2019.

Lyceum aan Zee scoort al enkele jaren een onvoldoende en in 2019 is dit verder verslechterd en heeft zij het oordeel ‘zeer zwak’ ontvangen. De verbeteraanpak bij het lyceum van de afgelopen jaren heeft onvoldoende resultaat opgeleverd waardoor het noodzakelijk was om een andere aanpak in te voeren. De kennis en ervaring die is opgedaan tijdens het traject bij het beroepsonderwijs wordt benut om de omslag in 2019-2020 vorm te geven. Daarnaast worden management en onderwijsmedewerkers vanuit andere afdelingen ingezet op het lyceum.

Om duurzaam voldoende onderwijskwaliteit te kunnen blijven leveren is het noodzakelijk dat er samenhang en consistentie is tussen het onderwijsbeleid, het personeelsbeleid, de kwaliteitszorg en het leiderschap binnen Scholen aan Zee.

De ingezette lijn van samenwerken aan één school, één team, één gedachte biedt nieuw elan en maakt Scholen aan Zee sterker en herkenbaar en geeft meer vertrouwen.

Reinier de Voogd

Voorzitter College van Bestuur Scholen aan Zee

1 Algemene informatie

1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk begint met algemene informatie over Scholen aan Zee. Vervolgens wordt ingegaan op de missie, visie en kernwaarden van Scholen aan Zee. Verder wordt de inrichting en besturing van de organisatie besproken.

1.2 Stichting Scholen aan Zee

Scholen aan Zee is een stichting die voortgezet onderwijs aanbiedt voor Den Helder en omgeving. Eén (ver)brede scholengemeenschap bestaande uit vijf afdelingen. Lyceum aan Zee, Mavo aan Zee, Beroepsonderwijs aan Zee en Schakel aan Zee in Den Helder en het Junior College in Julianadorp. Op het Junior College worden leerlingen in alle leerroutes van de onderbouw onderwezen.

Schakel aan Zee biedt anderstalige leerlingen tussen de twaalf en achttien jaar onderwijs aan. Deze leerplichtige leerlingen worden onderwezen in de Nederlandse taal evenals in de Nederlandse gebruiken en gewoonten. De leerlingen leren om zelfstandig te functioneren in de Nederlandse maatschappij en zodoende een goede start te kunnen maken in de Nederlandse samenleving. Het doel is om leerlingen vanuit Schakel aan Zee klaar te stomen voor vormen van regulier onderwijs of Regionale Onderwijs Centra (ROC's).

Stichting Scholen aan Zee stelt zich ten doel voor Den Helder en omstreken een volwaardig en breed aanbod voor algemeen toegankelijk voortgezet onderwijs in stand te houden, waarbij recht gedaan wordt aan de oorspronkelijke richtingen protestants-christelijk, katholiek, openbaar en algemeen bijzonder onderwijs.

De stichting garandeert

- a. dat het onderwijs algemeen toegankelijk is;
- b. dat binnen het onderwijs actieve pluriformiteit uitgangspunt is;
- c. dat non-discriminatie een voorwaarde is;
- d. dat er gelijke benoembaarheid van personeel is;
- e. dat het onderwijs wordt gegeven met eerbiediging van ieders godsdienst of levensbeschouwing en dat het gericht dient te zijn op bevordering van wederzijds respect.

1.3 Missie, visie en kernwaarden

De missie van Scholen aan Zee is om een organisatie te zijn waar je gehoord, gezien en gewaardeerd wordt. Een transparante organisatie waar wordt samengewerkt en 'samen geschoold' (onderwezen). Scholen aan Zee is een brede scholengemeenschap met als doel een volwaardig en breed aanbod van voortgezet onderwijs voor Den Helder en omgeving te realiseren. Goed onderwijs is een basisrecht voor iedereen en van groot belang voor de ontwikkeling van de samenleving.

Scholen aan Zee is breed toegankelijk met respect voor ieders achtergrond en levensovertuiging. De school biedt jongeren een fundament waar zij een leven lang op voort kunnen bouwen. Een professionele en lerende organisatie. Reflectie, leren van en met elkaar en resultaatgericht focussen op onderwijs en resultaten zijn cruciaal. Bestuur, schoolleiding en medewerkers zijn zichtbaar in de school en toegankelijk voor iedereen.

Scholen aan Zee heeft als visie het gaan voor kwalitatief goed onderwijs dat motiverend, uitdagend en betekenisvol is en op maat voor elke leerling. De school biedt een veilige en plezierige omgeving waarbinnen het beste uit de leerlingen wordt gehaald. Er is aandacht voor goede communicatie, in het bijzonder bij de samenwerking tussen leerlingen, ouders en de school.

Er is samenhang tussen het onderwijsbeleid en de pedagogisch didactische aanpak. De mogelijkheid voor interne doorstroom tussen de verschillende leerroutes wordt vergroot en het risico van vroege selectie wordt verkleind. Goed onderwijs wordt ook gerealiseerd door het voortdurend verbeteren en actualiseren van de lesstof en de manier van lesgeven. Actuele onderwijskundige en maatschappelijke ontwikkelingen worden gevolgd. Er wordt gekeken naar de plaatselijke ontwikkelingen en er wordt een netwerk onderhouden met externe partners. Ook wordt aangesloten bij kansen en ontwikkelingen in Den Helder en omgeving. Onderdelen van het curriculum worden buiten de school geprogrammeerd.

Scholen aan Zee heeft de volgende kernwaarden:

- verbondenheid: de leerlingen, ouders en medewerkers versterken elkaar;
- plezier: een positief en veilig klimaat waarin elke leerling wordt gehoord, gezien en gewaardeerd;
- persoonlijke ontwikkeling: een afgestemd aanbod voor elke leerling met aandacht voor en integratie van de aspecten kwalificatie, socialisatie en subjectificatie¹;
- ambitie: er zijn hoge verwachtingen en er wordt gestuurd op motivatie en optimaal resultaat;
- samenwerken: de samenleving als klaslokaal, leerlingen leren over actief burgerschap en hun eigen rol in de maatschappij;
- gastgerichtheid: de leerlingen, ouders en medewerkers ervaren een warm, gastvrij en welkom gevoel als men de school binnenkomt; er wordt respectvol en vriendelijk met elkaar omgegaan.

1.4 Organisatie

Stichting Scholen aan Zee bestaat uit één brede scholengemeenschap met vmbo, havo, vwo en onderwijs aan anderstalige leerlingen met het brinnummer 00MV. Scholen aan Zee wil zich profileren als een verbrede scholengemeenschap, die een zo breed mogelijk en dekkend aanbod van voortgezet onderwijs aanbiedt. Scholen aan Zee maakt onderdeel uit van de keten van samenhangend onderwijs van basisschool tot vervolgonderwijs met perspectief op de arbeidsmarkt. Ook maakt Scholen aan Zee deel uit van de keten van onderwijs, cultuur, sport, welzijn, jeugdzorg en ondersteuningsinstanties.

Scholen

Tussen de afdelingen lyceum, mavo, beroepsonderwijs, Junior College en Schakel aan Zee is steeds meer sprake van samenwerking om ook in de praktijk nog meer één school te worden. In juni 2019 is afscheid genomen van de directeur en de teamleiders van Lyceum aan Zee na het oordeel 'zeer zwak' van de Inspectie van het Onderwijs. Sinds juni 2019 vormen een voormalige teamleider van Mavo aan Zee en een docent van Lyceum aan Zee het management van lyceum samen met de sinds juni 2019 algemeen directeur van Scholen aan Zee, Hans van Beekum.

Mavo aan Zee wordt niet langer door twee teamleiders aangestuurd, maar sinds juni 2019 door één teamleider. Beroepsonderwijs aan Zee wordt geleid door twee teamleiders. Evenals het Junior College. Schakel aan Zee wordt aangestuurd door een projectdirecteur. Alle teamleiders functioneren onder de verantwoordelijkheid van de algemeen directeur van Scholen aan Zee, die verantwoording aflegt aan het College van Bestuur. De projectdirecteur van Schakel aan Zee valt onder de directe verantwoordelijkheid van het College van Bestuur.

¹ Gert Biesta, 'Het prachtige risico van onderwijs'. Kwalificatie betreft het verwerven van kennis, vaardigheden en houding. Socialisatie draait om de manieren waarop mensen via onderwijs deel worden van bestaande tradities en praktijken. Subjectificatie gaat over emancipatie en vrijheid en over de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat.

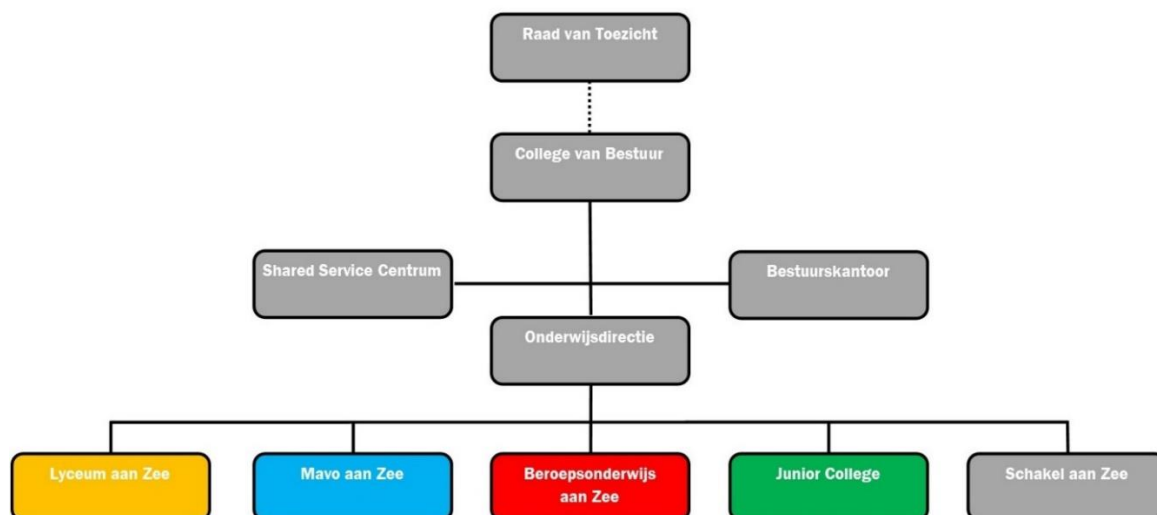
De shared services en het bestuurskantoor

Het bestuurskantoor en de shared services ondersteunen het College van Bestuur, de schoolleiding en de rest van de organisatie. Op 16 januari 2018 hebben Scholen aan Zee en het ROC Kop van Noord-Holland een intentieovereenkomst tot samenwerking gesloten, met als doel de onderwijsinfrastructuur in de Kop van Noord-Holland duurzaam te borgen, leerlingen zo dicht mogelijk bij huis goed onderwijs aan te kunnen blijven bieden en de mogelijkheid te benutten tot het optimaal aanwenden van de krachten van beide organisaties, zowel op onderwijskundig gebied als ondersteunend gebied.

Partijen hebben de intentie verder uitgewerkt en zijn per 1 september 2018 daadwerkelijk gestart met het uitvoering geven aan de samenwerking, door het delen van hoofden voor de afdelingen personeelszaken (HR), financiële en facilitaire zaken en het samenvoegen van de medewerkers tot gezamenlijke ondersteunende diensten en het delen van huisvesting en faciliteiten: shared services. Voor de afdeling ICT bestaat deze constructie tussen Scholen aan Zee en ROC al veel langer. Het bestuurskantoor bestaat uit twee bestuurssecretaresses, de medewerker kwaliteitszorg en de bestuurssecretaris.

Organisatorische inrichting

De organisatie van Scholen aan Zee ziet er schematisch als volgt uit:



Bestuurlijke inrichting

Het tweehoofdig College van Bestuur is het bevoegd gezag van Scholen aan Zee. Het College van Bestuur staat onder toezicht van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft onder andere goedkeuringsbevoegdheid met betrekking tot de begroting, de jaarrekening en het jaarverslag. Scholen aan Zee voldoet aan de scheiding tussen bestuur en toezicht.

Het College van Bestuur bestond in 2019 uit:

De heer R.D. de Voogd, voorzitter College van Bestuur

Mevrouw J. Plass, lid College van Bestuur

De heer De Voogd had in het verslagjaar één nevenfunctie als bestuurslid van het Samenwerkingsverband Kop van Noord-Holland. Mevrouw Plass had in het verslagjaar geen nevenfuncties.

Juridische structuur

Stichting Scholen aan Zee is statutair gevestigd in Den Helder. De statuten zijn op 14 mei 2007 notarieel vastgesteld. In 2016 en 2017 is in samenwerking met een extern adviesbureau gewerkt aan het moderniseren van de statuten. De nieuwe statuten zijn in het verslagjaar nog niet bij de notaris gepasseerd. Over bepaalde ontwikkelingen (bijvoorbeeld de institutionele fusie) moest nog helderheid komen. In 2020 wordt het traject rond de nieuwe statuten van de stichting Scholen aan Zee afgerond.

2. Verslag College van Bestuur

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt door het College van Bestuur verantwoording afgelegd over de volgende voor het verslagjaar van belang zijnde onderwerpen 'Koers Scholen aan Zee', 'Leerlingen', 'Onderwijs', 'Community College', 'Personeel', 'Kwaliteitszorg', 'Governance', 'Huisvesting', 'ICT & Treasury', 'Horizontale verantwoording', 'Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen' en 'Klachten en integriteit'.

2.2 Koers Scholen aan Zee

Scholen aan Zee verkeerde in 2019 in een periode van omslag en verbetering. Die koers wordt doorgezet. Een belangrijke opdracht is de kwaliteit van het onderwijs tenminste van voldoende niveau te laten zijn. Om duurzaam voldoende onderwijskwaliteit te kunnen blijven leveren is het noodzakelijk dat er samenhang en consistentie is tussen het onderwijsbeleid, personeelsbeleid, leiderschap en de kwaliteitszorg.

Voor het uitvoeren van het onderwijsbeleid is het van belang dat er actief wordt gestuurd op de professionalisering, bevoegdheden en deskundigheid van de medewerkers. Hierbij hoort adequaat leiderschap dat scoort op zowel de eisen van goed onderwijs als op de professionele cultuur, waarbij aandacht voor leiderschap, eigenaarschap en professionele ruimte voor medewerkers essentieel is. In het kader van 'doen we de goede dingen' en 'doen we de dingen ook goed' is een hierop aansluitend systeem van kwaliteitszorg essentieel.

Evaluatie Strategisch Meerjarenplan Scholen aan Zee 2015-2020

In 2018 is het Strategisch Meerjarenplan 2015-2020 door het College van Bestuur en de directeuren kritisch tegen het licht gehouden. De uitgangspunten vanuit het Strategisch Meerjarenplan blijven in het algemeen gelden voor de resterende planperiode, maar met een aangepast ambitieniveau. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat de binnen het Strategisch Meerjarenplan 2015-2020 zeer ambitieuze doelstelling van volledig doorgevoerd gepersonaliseerd leren binnen alle afdelingen niet gerealiseerd wordt. De periode tot december 2019 lag de focus op het op orde krijgen van de basis.

De 'Basis op Orde' houdt in dat er nadrukkelijk ingezet wordt op het verbeteren van de sociale en fysieke veiligheid, het structureel verbeteren van de (examen)resultaten en het op orde brengen van verschillende kwaliteitsvraagstukken binnen de organisatie, zoals met betrekking tot de lessen, de medewerkers en het management. Alle afdelingen binnen Scholen aan Zee dienen zo snel mogelijk tot een blijvend oordeel van tenminste 'voldoende' te komen. De expliciete keuze voor het op orde krijgen van de basis houdt ook in dat het College van Bestuur alle energie daarop gericht wil hebben. In het najaar van 2019 is door Scholen aan Zee het Schoolplan 2020-2023 opgesteld. Dit schoolplan gaat in op 1 januari 2020 en zal jaarlijks worden geëvalueerd.

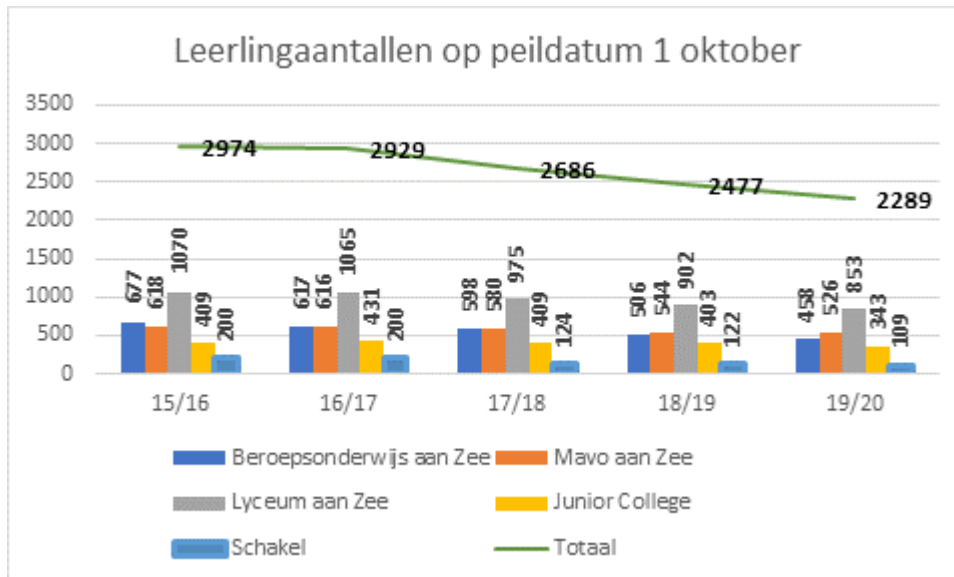
2.3 Leerlingen

Op de peildatum van 1 oktober 2019 staan er in totaal 2289 leerlingen (exclusief 6 vavo-leerlingen) ingeschreven bij Scholen aan Zee.

- Beroepsonderwijs aan Zee	458
- Junior College	343
- Lyceum aan Zee	853
- Mavo aan Zee	526
- Schakel aan Zee	109
Totaal	2289

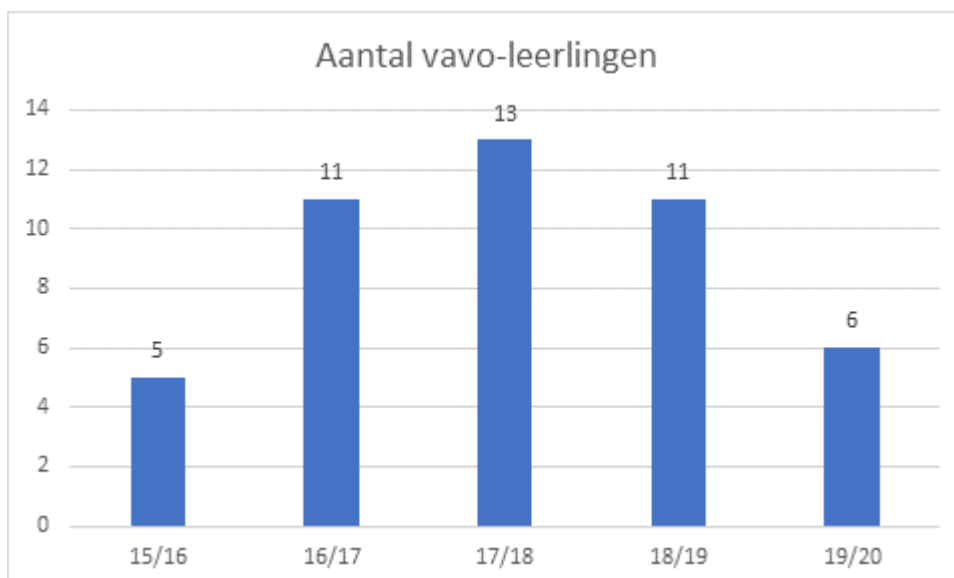
De aantallen wijken in negatieve zin af van de aantallen van het voorgaande jaar (2018/2019). Op alle afdelingen is een afname te zien in het aantal leerlingen. Dit is

voornamelijk terug te voeren op de krimp binnen de gemeente Den Helder en de daarmee samenhangende afname van aangemelde leerlingen. Ook fluctueert het aantal leerlingen op de Schakel aan Zee.



Vavo-leerlingen

Voor leerlingen is het mogelijk om via het vavo (voortgezet algemeen volwassenenonderwijs) een vmbo-tl-, mavo-, havo- of een vwo-diploma of delen daarvan via certificaten te behalen. Scholen aan Zee werkt samen met het ROC Kop van Noord Holland om leerlingen hierin te faciliteren. Deze leerlingen blijven ingeschreven bij Scholen aan Zee, maar het onderwijs wordt met duidelijke kaders en afspraken uitbesteed aan het ROC. In onderstaand overzicht is het aantal vavo-leerlingen weergegeven tussen 2016 en 2019.



In 2019/2020 zijn er 6 vavo-leerlingen ingeschreven; 2 leerlingen van Mavo aan Zee en 4 leerlingen van Lyceum aan Zee. Scholen aan Zee stuurt bewust op een vermindering van het aantal vavo-leerlingen, omdat Scholen aan Zee meent zelf verantwoordelijk te zijn voor de afronding van de opleiding van de leerlingen.

Schakelleerlingen

Schakel aan Zee heeft als doel anderstalige leerlingen tussen 12 en 18 jaar onderwijs aan te bieden, zodat deze nog leerplichtige jongeren een goede start kunnen maken in onze samenleving. Hierna is het de bedoeling om vanuit Schakel aan Zee te schakelen naar vormen van regulier onderwijs. Dit betekent dat Scholen aan Zee de leerlingen niet alleen onderwijst in de Nederlandse taal maar ook in de Nederlandse gebruiken en gewoonten zodat de leerlingen leren zelfstandig te functioneren in de maatschappij.

Er wordt 26,25 uur per week les gegeven en het lesaanbod is deels afhankelijk van de groep waarin de les wordt gevolgd. In alle groepen staat Nederlands/Nt2 centraal. Dit betekent dat er minimaal 11 uur Nederlands/Nt2 wordt gegeven. Er wordt in alle groepen gewerkt vanuit diverse maatschappelijke thema's. Verder worden er vakken zoals rekenen, koken, sport, kunst en cultuur gegeven.

Er stonden op peildatum 1 oktober 2019 in totaal 110 leerlingen ingeschreven bij Schakel aan Zee. Dit aantal wijkt iets af van het aantal (122) van vorig jaar. Door verschillende oorzaken (bijvoorbeeld overplaatsing, politieke besluiten rond locatie van opvang) is er een hoge mate van onvoorspelbaarheid rond het aantal leerlingen binnen Schakel aan Zee. De leerlingenaantallen wisselen wekelijks.

Zittenblijvers

Bij de overgang van schooljaar 2017/2018 naar 2018/2019 is het percentage zittenblijvers 11,0%. Dit is een stijging ten opzichte van voorgaand jaar (8,6%). In het sectorakkoord VO is het terugdringen van het percentage zittenblijvers als ambitie opgenomen. Het streefpercentage voor het jaar 2020 is 3,8%. Binnen Scholen aan Zee wordt onder andere gewerkt aan het terugdringen van het aantal zittenblijvers door gebruik te maken van de subsidie van het Ministerie van OC&W voor het organiseren van een lente- en zomerschool.

2.4 Onderwijs

Organisatie van het Onderwijs

School	Opleiding	Profilering	Leerjaren
Beroepsonderwijs aan Zee	vmbo bb + kb	Zorg & Welzijn; Horeca, Bakkerij & Recreatie; Dienstverlening en Producten; Techniek Produceren, Installeren & Energie; Bouwen, Wonen & Interieur	1 t/m 4
Mavo aan Zee	mavo (vmbo tl)	Techniek; Zorg & Welzijn; Economie; Landbouw	1 t/m 4
Lyceum aan Zee	havo, atheneum, gymnasium	Cultuur & Maatschappij; Economie & Maatschappij; Natuur & Gezondheid; Natuur & Techniek	1 t/m 5 en 1 t/m 6
Schakel aan Zee	EOA		n.v.t.

Onderwijsontwikkelingen

Beroepsonderwijs aan Zee

Waar in 2018 de focus lag op het concreet uitvoeren van het verbeterplan is 2019 gericht op het door ontwikkelen en verduurzamen van de verbeterslag. In deze periode is het verbeterplan en de rapportage vanuit het herstelonderzoek als leidraad blijven dienen binnen het Beroepsonderwijs aan Zee.

De verdere versterking van de taakgerichte competenties is doorgezet. Dit komt mede tot uiting via de handhaving van de leefregels binnen school maar ook in het verantwoording nemen van medewerkers voor bepaalde taken. De schoolleiding ervaart steun van competente medewerkers bij verschillende taken en acties. De actieve aanpak om de sociale veiligheid te versterken en te borgen is doorgezet waarbij er in 2019 sprake is van een goed en veilig jaar met weinig tot geen incidenten of zware verstoringen. De proactieve aanpak gecombineerd met hanteerbare leefregels en naast het versterken van de driehoek ouder-school-leerling sorteren effect. Het ingevoerde veiligheidsbeleid werkt in de praktijk. De verdere versterking van de ondersteuningsstructuur is nu nog meer zichtbaar geworden. De ondersteuningscoördinator heeft een cruciale rol en dat levert structureel winst op. Er is sprake van een duidelijke, eenvoudige en passende zorgstructuur welke zich kenmerkt door korte lijntjes. Tevens is de ondersteuningsstructuur ook in afstemming met de andere afdelingen binnen Scholen aan Zee georganiseerd.

Vanuit Scholen aan Zee is er gewerkt aan de versterking van de kwaliteitsstructuur en ook de afdeling Beroepsonderwijs aan Zee is integraal onderdeel van deze aanpak. Een gemeenschappelijke aanpak omtrent kwaliteitsbeleid Scholen aan Zee werpt zijn vruchten af. De afdeling Beroeps is druk doende met het verduurzamen van het nieuwe kwaliteitsbeleid Scholen aan Zee. Via de werkwijze PDCA is er sprake van een kwaliteitsstructuur en een kwaliteitscultuur in ontwikkeling. Als school/afdeling zijn er forse stappen gezet. Voor wat betreft de kwaliteit van het onderwijs wordt er voortgeborduurd op reeds ingezet beleid. De lesobservaties zijn een blijvend instrument geworden om structureel op de hoogte te blijven van de kwaliteit van het onderwijs. De opbrengsten vormen de basis van het gesprek met de docenten en ook hier is sprake van PDCA. Voortdurend blijven werken aan de borging van een voldoende niveau van lesgeven. De scholingskalender is ook ingericht op deze insteek.

Naast bovenstaande ontwikkelingen is er ook sprake van een stevige uitdaging voor de afdeling Beroepsonderwijs. De zeer gewenste impuls gelden voor Techniek helpen in het realiseren van sterk techniekonderwijs voor de komende jaren. Binnen de eigen afdeling wordt gewerkt aan een passende uitvoering van de plannen maar ook de samenwerking binnen de eigen organisatie met andere afdelingen is reeds gaande. Mavo en Lyceum aan Zee sluiten aan bij initiatieven. Buiten de eigen organisatie wordt ook samengewerkt met ROC's, PO en andere externe partners.

Mavo aan Zee

Sinds dit schooljaar wordt er gewerkt binnen Scholen aan Zee met een andere (tijdelijke) managementstructuur. Dit houdt in dat er op Mavo aan Zee één teamleider is. Binnen de school nemen diverse collega's taken op zich die vorig jaar door beide teamleiders gedaan werden. Onderdeel daarvan zijn de leerlingencoördinatoren, zij bemannen, als zij geen lesgeven, de teamkamer en pakken leerlingenzaken op. Ook is er rond de teamleider een klein kernteam geformeerd bestaande uit; teamleider, leerlingencoördinatoren, datacoach en ondersteuningscoördinator.

Mavo aan Zee is dit schooljaar begonnen met een uitgebreide zelfevaluatie teneinde een goed beeld te krijgen van sterke en zwakke punten. Mavo aan Zee heeft al een aantal jaar het oordeel 'voldoende' van de Inspectie. De school wil echter meer. Daarvoor is op een

aantal punten verbetering nodig. In het kader van bovengenoemde zelfevaluatie heeft de school in oktober een interne review van lessen gedaan, daarbij zijn meer dan 30 lessen bezocht door (oud) onderwijsinspecteurs en collega's. De conclusie daarvan was dat veel zaken op orde zijn maar dat er nog meer aandacht nodig is op het gebied van activeren van leerlingen en differentiëren.

Daarnaast is er een 360° feedbackscan gedaan onder docenten en leerlingen. Er wordt belang aan gehecht om naast de review van lessen ook input te krijgen van leerlingen. Alle leerlingen hebben door middel van het beantwoorden van 20 vragen hun docenten op 4 competenties beoordeeld. Ook hebben collega's elkaar en de teamleider beoordeeld. Uit de algemene conclusie daarvan blijkt dat Mavo aan Zee over alle 20 vragen boven de benchmark scoort. Alleen het activeren en enthousiasmeren van leerlingen scoort minder goed.

Binnen het TL 3.0 plan van Mavo aan Zee vormen de flexuren een belangrijk onderdeel. Om te meten of deze voldoen aan de verwachtingen zijn we gestart met een onderzoek onder docenten. Een onderzoek onder ouders en leerlingen volgt nog. Ook dit jaar hebben alle leerlingen van klas 3 en klas 4 een coach. Binnen de coachingsbijeenkomsten leren de coaches van elkaar door opnames van elkaars coachgesprekken te bekijken. Het is ook de plaats waar nieuwe kennis wordt aangeleerd.

Dit is het tweede schooljaar dat we met het 45-minuten rooster werken. Leerlingen en docenten zijn hier nog steeds positief over. Het vak ITTL is dit jaar gestart met twee examenklassen. Het jaarplan/PTA daarvoor is vorig jaar gemaakt. Gaandeweg dit jaar worden deze plannen bijgesteld of aangevuld.

Ook zijn we dit jaar bij Mavo aan Zee begonnen met een gesprekkencyclus voor de vakgroepen. Bestaande uit een startgesprek, een voortgangsgesprek en een eindgesprek met de teamleider en datacoaches. Alle vakgroepen hebben in de eerste periode van dit schooljaar een startgesprek gehad waarin de huidige stand van zaken en doelen voor dit schooljaar besproken zijn. In januari 2020 wordt er begonnen met de voortgangsgesprekken met deze vakgroepen.

Lyceum aan Zee

Lyceum aan Zee onderschrijft de bevindingen en conclusies uit het herstelonderzoek van de Inspectie van het Onderwijs van april 2019. Het bestuur en de medewerkers binnen het lyceum zijn geschrokken van de uiteindelijke resultaten van het herstelonderzoek en het eindoordeel 'zeer zwak'. Het College van Bestuur heeft geconcludeerd dat de tot nu toe gehanteerde verbeteraanpak tot onvoldoende en zelfs in het laatste jaar tot verslechtering van de onderwijskwaliteit en resultaten heeft geleid.

Het College van Bestuur heeft naar aanleiding van het herstelonderzoek ook geconstateerd dat een meer persoonlijke aanpak, welke gestoeld is op vertrouwen, transparantie en aandacht voor leerlingen, nu centraal dient te staan en dat er lessen geleerd kunnen worden uit de aanpak die recent met succes bij het Beroepsonderwijs aan Zee is gehanteerd. Om versneld verbeterlagen te maken is er in juni 2019 ingegrepen in de samenstelling van de schooldirectie. Er is afscheid genomen van het zittende managementteam en een nieuw team is aangesteld, bestaande uit medewerkers van Scholen aan Zee met aantoonbaar behaalde onderwijssuccessen binnen respectievelijk de mavo en het beroepsonderwijs, aangevuld met een nieuw aangestelde teamleider uit het docententeam van het lyceum.

Het MT maakt ook deel uit van het verbeterteam aangevuld met een teamleider van het beroepsonderwijs en een teamleider van het Junior College. Daaromheen heeft zich een groep van betrokken docenten gevormd van het lyceum die als critical friends meedenken met het verbeterteam en input leveren voor het verbeterplan. Adviseurs van Leren

Verbeteren en een medewerker kwaliteitszorg participeren eveneens in het gehele proces. Er is momenteel sprake van een smal MT dat de verandering stuurt. Op 5 juni 2019 heeft het nieuwe MT bij het lyceum zijn intrede gedaan.

Het MT heeft zich open en eerlijk gepresenteerd en heeft zich letterlijk op de werkvloer gepositioneerd. Bij de introductie ging het om het creëren van een gezamenlijk urgentiebesef. Ondersteund door data zijn een aantal oorzaken van het predicaat 'zeer zwak' geduid. Onder het motto "Les(s) is more" heeft het MT speerpunten benoemd en interventies gepleegd. Het plan van aanpak is feitelijk het verbeterplan en daarin komt naar voren dat er gebroken wordt met de "oude" (politiek-ambtelijke) cultuur. Er is een moreel appel gedaan op de medewerkers. Alleen als één team met één ambitie kan de verbeterslag gemaakt worden. Gezamenlijkheid en verbeteringsgerichtheid leidden bij het beroepsonderwijs eerder dit jaar tot groot succes. De focus werd verlegd van inspanningsgericht naar opbrengstgericht (samen)werken. Het lyceum volgt dit spoor ook.

Er wordt binnen Scholen aan Zee gekoerst als geheel naar één scholengemeenschap en dus wordt ook de verbinding versterkt met de andere afdelingen. In de gewenste (professionele) cultuur staat de leerling centraal. Leerlingen en ouders worden actief betrokken bij de ontwikkeling van de school. Er wordt waargemaakt wat wordt beloofd en een ieder wordt gehoord, gezien en gekend. Bij het opstellen van het verbeterplan is de mening van leerlingen meegenomen. Er is tweemaal een 'deep dive' georganiseerd en de leerlingenraad geeft feedback aan het MT.

De ambitie van het lyceum (in één jaar van zeer zwak naar voldoende) en de speerpunten gerelateerd aan de indicatoren komen in alle presentaties van het MT consequent naar voren. Ook in gesprekken met de medewerkers wordt steeds de verbinding met de inhoud van het verbeterplan gelegd. Focus aanbrengen op de gewenste ontwikkeling van oud naar nieuw waarin vooral de vorderingen naar voren komen. Glasheldere communicatie over het waarom, wat en hoe is essentieel. Het MT geeft het goede voorbeeld, is permanent zichtbaar en voor iedereen aanspreekbaar. Via nieuwsbrieven worden de medewerkers en ouders op de hoogte gebracht van de vorderingen. Actief optreden, zichtbaarheid vergroten en direct beschrijven waar de nieuwe schoolleiding naar toe wil werken. De MR, de OR en de leerlingenraad zijn per direct gesprekspartner geworden. De kracht zit in het herhalen van de boodschap. Het hogere doel duiden is overal merkbaar. Versterking van het persoonlijk contact helpt enorm bij het laten begrijpen en accepteren van de verbeterslag.

De doelstelling om de verantwoording daar te leggen waar die hoort, dus ook bij de individuele docent, is effectief. Het sturen op de indicatoren kan ook met zelfsturende medewerkers binnen de gestelde kaders. Het MT doet dan ook continu een appel op het morele kompas en wijst op de collectieve verantwoordelijkheid. Er wordt gestreefd naar dat docenten hun eigen verantwoordelijkheid nemen, elkaar aanspreken en elkaars expertise durven te benutten. Om tot deze situatie te komen is aansturing door het MT dit schooljaar van cruciaal belang, maar ook een open houding bij medewerkers.

Het is de insteek van het MT om gedurende het traject van zeer zwak naar voldoende in een hoog tempo te werken aan het integreren van de nieuwe aanpak. De winst die nu al merkbaar is door het versneld doorvoeren van veranderingen blijft benut worden. Het vieren van successen toont aan dat plezier en prestatie (voelen en denken) hand in hand kunnen gaan.

Waar eerder al gesproken is over de benodigde cultuurverandering is het verbeterplan ook gericht op het borgen van het beeld van nu en straks. De nieuwe situatie vergt onderhoud en borging en het kan niet zo zijn dat het lyceum ooit nog terugvalt in de situatie van de afgelopen jaren. De bevindingen van de Inspectie zetten lyceum op scherp. Er vinden op grond van eigen data analyses van de oorzaken plaats zodat 'evidence based'

verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Docenten leren data te interpreteren om zo de eigen onderwijspraktijk te verbeteren. Dit wordt cyclisch georganiseerd. De weg naar een professionele cultuur is ingeslagen.

Junior College

Vanaf januari 2019 is het plan van aanpak dat gemaakt was voor het schooljaar 2018-2019 verder doorgezet. De twee teamleiders hebben samen met de aangestelde projectdirecteur hieraan gewerkt tot en met februari. Daarna zijn de teamleiders nog meer verbonden aan de verschillende scholen Beroepsonderwijs aan Zee, Mavo aan Zee en Lyceum aan Zee. De teamleiders werden gekoppeld aan de verschillende MT's van de scholen. Om op deze wijze nog meer een doorgaande leerlijn te kunnen waarborgen. Er is gekozen voor een organisatie met twee teamleiders zonder aansturing van een projectdirecteur.

De belangrijkste doelstellingen van 2019 bleven: (1) tegengaan van verkokering en versnippering door effectieve inzet en duidelijke taakverdeling management op het Junior College, (2) verhogen van de effectiviteit van het management en OP/OOP door bijvoorbeeld pendelen te minimaliseren, (3) structureel verbeteren en doorontwikkelen van het onderwijs op het Junior College en het (4) garanderen van een goede doorstroom van leerlingen vanuit Junior College richting de afdelingen van Scholen aan Zee in Den Helder, (5) continuïteit van het Junior College voor de toekomst waarborgen en (6) het PO nog meer aan zich binden door het POVO project "Gelijke kansen".

In 2019 is binnen het Junior College gewerkt aan:

- het verhogen van de kwaliteit door in te zetten op het verder werken aan de 'Ideale Juniorles' en het inschakelen van hulp vanuit 'Leren Verbeteren', het houden van flictsbezoeken en het voeren van startgesprekken. Daarnaast heeft iedere docent de training gevolgd van de 'Ideale Juniorles' en 'De Effectieve Les/De Zesde Rol van de Docent' van CPS. Ook is er ingezet op het bijwonen van elkaars lessen.
- de lesuitval zo minimaal mogelijk te houden door uitgevallen lessen onderling op te vangen.
- doorlopende leerlijnen die vanaf 2019 worden bewaakt door veelvuldig overleg tussen het Junior College en de andere afdelingen van Scholen aan Zee. Ook op directieniveau is er overleg om de doorlopende leerlijnen te kunnen garanderen. Vanaf september 2019 is er door de gedachte één school, één team, één taak structureel overleg ontstaan tussen het Junior College en de andere afdelingen.
- een nog hechter team in het Junior College.
- het inzetten van een 45 minuten rooster. Het rooster met flexuren/junioruren, dagstart en extra hulpuren aan het einde van de dag vanaf september 2019 heeft gezorgd voor een positieve flow op de school. De leerlingen worden meer op maat bediend en ervaren dat zij extra momenten van ondersteuning kunnen krijgen en hulp bij het leren.
- de talenturen werden opnieuw ingezet vanaf september 2019. Leerlingen ervaren deze keuze-uren als positief en het zorgt voor meer verbinding van de docenten met de leerlingen. Omdat de talenturen afdelingsoverstijgend worden aangeboden raken de docenten nu betrokken bij alle leerlingen van de school (dit wordt nu ook nog eens versterkt door de flexuren/junioruren).
- het verbeteren van het pedagogische klimaat. Het pedagogisch klimaat is verbeterd door de inzet van een externe i.c.m. het beleid van het veiligheidsplan Scholen aan Zee breed. De meeste collega's hebben de training door de externe gevolgd. Er is een 0-meting gehouden en daarop zijn er enkele interventies ondernomen. Het Junior College is een veilige school, het pedagogische klimaat is goed, maar enkele verbeterpunten dienden worden ingezet zoals het aanscherpen van procedures en het denken en handelen vanuit één team.
- het verbeteren van communicatie richting ouders/verzorgers. Er wordt met meer projecten de publiciteit gezocht om aan Den Helder en Julianadorp te laten zien welke positieve acties plaatsvinden binnen het Junior College.

- verdere inzet op het versterken van de verbinding met het primair onderwijs door het instellen van doe-middagen en het onderhouden van intensiever overleg.
- het borgen en verbeteren van de onderwijskundige verbeteringen.
- het po-vo-project “Gelijke kansen”. Het project is ingediend voor subsidie en dit project is goedgekeurd. Er is veel voorbereidend overleg geweest met de po-directeuren Julianadorp en schoolleiding van het Junior College. Er is een programma samengesteld en deze wordt uitgevoerd vanaf januari 2020. Dit project t.a.v. gelijke kansen voor de leerlingen kan ook zorgen voor een betere werving van leerlingen in Julianadorp en de regio.

Schakel aan Zee

Schakel aan Zee heeft de onderwijsontwikkeling vervat in een eigen schoolontwikkelplan. Er is, net als in 2018, in 2019 gewerkt aan een goed toekomstperspectief voor (nieuwe) leerlingen vanuit veiligheid, structuur en vertrouwen. De ontwikkelpunten zijn onder andere intensieve begeleiding van nieuwe teamleden door middel van trainingen en cursussen, Nt2-beleid voor Scholen aan Zee, het aanscherpen van een zorgplan (met extra zorg voor in-, door- en uitstroom) en extra zorg rond de intake van nieuwe leerlingen. In 2019 heeft interne scholing op het gebied van traumasensitief lesgeven en interne Nt2-scholing van nieuwe docenten plaatsgevonden. Ook is de leerlijn op het gebied van Nt2 (van leerlijn naar leerstoflijn) op de Schakel ontwikkeld en vastgelegd onder begeleiding van ITTA.

Uitslag examens

Onderstaand wordt de uitslag van de examens Scholen aan Zee 2018/2019 weergegeven.

School	Opleiding	Deelnemers	% Geslaagd
Beroepsonderwijs aan Zee	vmbo-B	70	100,00%
	vmbo-K	87	100,00%
Mavo aan Zee	vmbo-(G)T	190	95,30%
Lyceum aan Zee	Havo	153	81,70%
	Vwo	66	89,40%

Bij het beroepsonderwijs is bij de afdeling vmbo-B is het slaagpercentage 100%; een score boven het landelijk gemiddelde en hetzelfde als vorig jaar. Vmbo-K is een duidelijke stijging waarneembaar ten opzichte van het examenjaar 2017-2018 van 89% naar 100%. Bij de afdeling vmbo-(G)T is ook sprake van een duidelijke stijging ten opzichte van vorig jaar (van 89% naar 95,3%). Bij de afdeling Havo is er sprake van een waarneembare stijging van 66,7% naar 81,70%, maar er is wel sprake van een negatieve afwijking ten opzichte van het landelijk gemiddelde van 88,20%. De afdeling Vwo heeft ook een duidelijke stijging laten zien van 81,7% naar 89,4%. Ook het Vwo wijkt negatief iets af van het landelijk gemiddelde. De schoolleiding heeft in juni 2019 een gedetailleerd verbeterplan opgesteld, die de prioriteiten aangeeft en die specifiek gericht is op het structureel verbeteren van de resultaten.

Inspectie van het Onderwijs

Beroepsonderwijs aan Zee

Na in 2018 het predicaat zeer zwak te hebben ontvangen en onder geïntensiveerd toezicht te hebben gestaan is in april 2019 het herstelonderzoek uitgevoerd. De uitkomst was heugelijk namelijk “voldoende “ voor zowel Basis alsmede Kader.

Mavo aan Zee

De examenresultaten van afgelopen jaar waren goed. Ook de doorstroom is op orde. Binnen Mavo aan Zee wordt hard gewerkt om in de toekomst een oordeel 'goed' te ontvangen van de Inspectie.

Lyceum aan Zee

De Inspectie heeft op 7 maart en 11 april 2019 een herstelonderzoek uitgevoerd op het Lyceum aan Zee. Een herstelonderzoek was nodig, omdat uit het Inspectieonderzoek van maart 2018 bleek dat onder meer de resultaten en het didactisch handelen onder de maat waren. Het herstelonderzoek van dit jaar leidde tot het oordeel 'zeer zwak'. De Inspectie kwam daar op uit omdat:

- de onderwijsresultaten van havo en vwo van onvoldoende niveau waren
- de kwaliteit van het didactisch handelen onder de maat was
- er tekortkomingen in het zicht op ontwikkeling en begeleiding werden geconstateerd
- het stelsel van kwaliteitszorg onvoldoende werd gebruikt voor het verbeteren van het onderwijs.

De Inspectie droeg het bestuur van de school op om de gebleken zwakte en verwante tekortkomingen binnen een jaar op voldoende niveau te brengen en de bereikte resultaten daarvan te borgen. In juni 2020 doet de Inspectie opnieuw een herstelonderzoek waarin zij de kwaliteit bepaalt van:

OP 2 : Zicht op ontwikkeling en begeleiding
OP 3 : Didactisch handelen
OP 5 : Onderwijstijd
OP 8 : Toetsing en afsluiting
SK 1 : Veiligheid
OR 1 : Resultaten
KA 1 : Kwaliteitszorg
KA 2 : Kwaliteitscultuur

De opzet van het verbeterplan is ingericht op basis van de bovenstaande indicatoren. Per indicator worden doelstellingen genoemd en uitgewerkt. De uitwerking bestaat waar mogelijk uit het noemen van de doelstelling zelf, de te nemen acties, de wijze van evaluatie en borging en tenslotte de betrokken partijen en planning.

Junior College

Het Junior College heeft in april 2019 evenals Lyceum aan Zee ook bezoek gehad van de Inspectie voor de afdelingen havo en vwo. Het oordeel van de Inspectie was "zeer zwak". Daarmee kwam de afdeling havo en vwo van het Junior College onder geïntensiveerd toezicht te staan evenals Lyceum aan Zee. De afdeling op het Junior College wordt in één lijn gezien met het Lyceum aan Zee en het inzetten van een verbetertraject dus ook. Vanaf juni is er een start gemaakt met het verbetertraject waarin het Lyceum en het Junior College samen op gaan.

Schakel aan Zee

In 2019 heeft de Inspectie geen nieuw bezoek aan Schakel aan Zee gebracht. De aandachtspunten vanuit het laatste bezoek door de Inspectie worden verder doorgevoerd binnen Schakel aan Zee.

Onderwijstijd

Vanaf 1 augustus 2015 is de wet modernisering onderwijstijd van kracht. Dit houdt in dat er voor scholen in het voortgezet onderwijs een urennorm voor de hele schoolloopbaan bestaat in plaats van per leerjaar. Dit geeft scholen meer vrijheid om tot een eigen en meer flexibel

onderwijsprogramma te komen dat meer uitgaat van maatwerk. Iedere leerling moet een programma kunnen volgen van: vmbo, 3.700 uur, havo, 4.700 uur en het vwo, 5.700. Daarnaast moeten leerlingen minimaal 189 dagen per jaar onderwijs krijgen. Scholen aan Zee voldoet gemiddeld aan de gestelde norm.

Maatschappelijke thema's

De minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media, Arie Slob, heeft voor het verslagjaar 2019 en 2020 vijf thema's aangewezen op basis van de regeling jaarverslaggeving onderwijs artikel 4, lid 6. Op basis van het artikel dient in het bestuursverslag gerapporteerd te worden over de doelen waarvoor middelen zijn ingezet en de resultaten die daarmee zijn behaald op de navolgende maatschappelijke thema's.

- Strategisch personeelsbeleid (zie hoofdstuk 2.6 Personeel)
- Passend onderwijs
- Allocatie van middelen naar schoolniveau (niet van toepassing voor Scholen aan Zee)
- VMBO-Techniek
- Toetsing en examinering

Passend onderwijs

Het doel in het kader van passend onderwijs van de uitgegeven middelen vanuit de lumpsum is het verkleinen van de gemiddelde groepsgrootte van leerlingen in het VMBO-bb en -kb. De middelen zijn omgezet in formatie.

De doelen in het kader van passend onderwijs van de uitgegeven middelen vanuit het Samenwerkingsverband Kop van Noord-Holland zijn:

- Alle reguliere scholen hebben de basisondersteuning op orde en verwoord in het eigen schoolondersteuningsprofiel. Leidend hierin is het onderzoekkader voor het toezicht op het voortgezet onderwijs van de onderwijsinspectie.
- Elke schoollocatie zorgt actief voor een passend onderwijs- en ondersteuningsaanbod voor die leerlingen die dat nodig hebben en zich bij de schoollocatie aanmelden of staan ingeschreven.
- De onderwijsbehoeften van de leerling staan centraal en dienen als uitgangspunt voor het formuleren van het ondersteuningsaanbod, waarbij ouders altijd bij de planning en de uitvoering van de extra ondersteuning betrokken worden en een verantwoordelijkheid hebben.
- Elke school werkt systematisch aan het afstemmen van het onderwijsaanbod op de onderwijsbehoeften van de leerlingen en elke leerling heeft perspectief op passend vervolgonderwijs of een passende plek op de arbeidsmarkt.
- De leerling volgt het onderwijs zo veel mogelijk op de eigen school. Aanvullende versterkende ondersteuning binnen de school wordt geboden door de medewerkers in het Ondersteuningspunt voor leerlingen en verwijzing voor ouders. Ook voor docenten in de aanpak van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften wordt aanvullende versterkende ondersteuning geboden, zodat docenten voldoende zijn toegerust om met verschillen tussen leerlingen in de klas om te gaan.
- Elke school is verantwoordelijk voor het opstellen van haar eigen ontwikkelagenda gericht op het realiseren van passend onderwijs en het initiëren van activiteiten die passen bij de eigen leerlingenpopulatie en het eigen docententeam.
- Het Samenwerkingsverband en de aangesloten scholen richten zich op een reductie van het aantal vroegtijdig schoolverlaters, waarbij de prestatienormen van het ministerie richtinggevend zijn.
- Het Samenwerkingsverband en de aangesloten scholen staan gezamenlijk voor het organiseren van een passend ondersteuningsaanbod in de lessituatie (professionalisering van de docenten), ondersteuning in de eigen school (in het Ondersteuningspunt), ondersteuning in speciale Individuele Arrangementen (IA) en het voortgezet speciaal onderwijs (VSO) en ondersteuning buiten de scholen van het Samenwerkingsverband.

- Het Samenwerkingsverband indiceert, via de Commissie Toelaatbaarheid Passend Onderwijs (CTPaO), leerlingen met complexere onderwijsbehoeften handelingsgericht en met een minimum aan bureaucratie.
- De toeleiding naar het Ondersteuningspunt vindt plaats op schoolniveau en voor de toeleiding naar Praktijkonderwijs (PRO), VSO en de IA is de CTPaO ingericht.
- Leerlingen verblijven in het VSO zo kort als mogelijk en zo lang als noodzakelijk. Het ontwikkelingsperspectief van elke leerling en - indien mogelijk - de terugkeer naar het reguliere onderwijs staan hierbij centraal.
- Elke overgang van een leerling tussen verschillende vormen van onderwijs of onderwijszorg verloopt soepel. Het leerproces van de leerling mag niet verstoord worden.

De bovenstaande doelen uit het Ondersteuningsplan 2018-2022 van het Samenwerkingsverband zijn in nauw overleg met betrokkenen tot stand gekomen. Een eerste concept is in maart 2018 besproken met de medezeggenschapsraad (MR), het directieplatform, de ondersteuningsplanraad (OPR), het bestuur en een ambtelijke afvaardiging van de gemeenten Texel, Den Helder en Schagen. De gemeente Hollands Kroon heeft schriftelijk gereageerd op het eerste concept. Tijdens de bespreking van het plan in het directieplatform was een afvaardiging van de OPR aanwezig als toehoorder en tijdens de bespreking van het plan met de OPR was een afvaardiging van het bestuur aanwezig. Zo hebben diverse gremia van elkaar kunnen vernemen hoe over het ondersteuningsplan gedacht wordt.

Het definitieve concept is besproken met de MR en het directieplatform, waarna op 12 april 2018 de OPR en op 16 april 2018 het bestuur unaniem hebben ingestemd met het ondersteuningsplan. De gemeenten hebben in een op overeenstemmingsgericht overleg op 13 april 2018 aangegeven de inhoud van dit ondersteuningsplan te onderschrijven.

VMBO-Techniek

Het aantal leerlingen die na het voortgezet onderwijs een technische opleiding gaan doen neem af. Ook is zichtbaar dat leerlingen die in eerste instantie wel voor een technische opleiding kiezen switchen van opleiding en dus niet een technisch beroep gaan uitoefenen in de regio waar juist zo veel behoefte aan is.

Promotie techniekonderwijs kent twee sporen; de regionale samenwerking tussen voortgezet onderwijs, primair onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs bevorderen, zoals door middel van het Regionaal Investeringsfonds en Sterk Techniek Onderwijs. Daarnaast binnen de verschillende locaties van Scholen aan Zee de samenwerking op het gebied van techniek bevorderen, kijkend naar docenten, materialen en faciliteiten. Hieronder de opsomming van werkzaamheden.

Samenwerking in de regio:

- Werkgroep doorlopende leerlijnen: docenten voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs onderzoeken waar de aansluiting en verschillen zitten in het lesprogramma met als doel doorlopende leerlijnen en verdieping te creëren
- bijwonen good practice-bijeenkomsten over succesvolle samenwerking tussen publieke en private sector (PPS)
- organisatie kick-off bijeenkomst Sterk Techniek Onderwijs: informatieve middag waarbij docenten van Scholen aan Zee, ROC en de Hogeberg elkaar ontmoeten
- onderlinge bezoeken organiseren tussen docenten voortgezet onderwijs en ROC. Een kijkje nemen bij elkaar in de keuken.
- bijeenkomsten afstemming loopbaanbegeleidingsprogramma's tussen de verschillende vo-scholen Kop van Noord-Holland
- bezoeken van bijeenkomsten tussen scholen en bedrijven met uiteindelijk als doel het bedrijf/regio als klaslokaal
- de eerste stappen zijn gezet om op het gebied van loopbaanbegeleiding leerlingen kennis te laten maken met het Nautisch College

- bezoeken netwerkbijeenkomsten TL-Netwerk.

Intern:

- leerlingen van verschillende niveaus en locaties dienen gebruik te kunnen maken van de voorzieningen binnen Scholen aan Zee. Leerlingen van 5 VWO hebben in het ITTL-lokaal een workshop gekregen over bedruktechnieken en het gebruik van de lasercutter. Dit in het kader van de projecten solar challenge (kart bouwen) en een houten boot bouwen.
- organiseren van een gezamenlijk loopbaanbegeleidingskalender Scholen aan Zee met als doel loopbaanbegeleidingsactiviteiten van beroepsonderwijs, mavo en lyceum in de toekomst te combineren waar nodig
- eerste aanzet van het betrekken van leerlingen van het Junior College bij activiteiten van het beroepsonderwijs
- leerlingen van Scholen aan Zee bouwen een botter <http://www.bootbouwschool.nl/>.

Toetsing en examinering

Onderstaand wordt toegelicht hoe de kwaliteitsborging rondom de schoolexaminering is georganiseerd bij Scholen aan Zee. De genomen maatregelen om de kwaliteit van de schoolexaminering te bevorderen worden genoemd, hoe de benodigde kennis en expertise wordt geborgd en op welke wijze een goed functionerende examenorganisatie wordt gegarandeerd.

Maatregelen om de kwaliteit van de schoolexamens te bevorderen:

- vaststellen van verschillen tussen schoolexamens en centraal schriftelijke examens over een tijdspad van drie jaren
- in gesprek gaan met vakgroefhoofden over die verschillen en op welke wijze deze verschillen verminderd kunnen worden
- in gesprek gaan met vakgroefhoofden over de invulling van het programma van toetsing en afsluiting
- analyseren van het cijferbeeld gedurende het schooljaar met de datacoach.

Kennis en expertise borgen:

- het aanmelden bij Examenblad van alle examendocenten
- praktijkdocenten en examensecretarissen naar voorbereidingsdag over centraal schriftelijke examens in Bunnik
- masterclass Schoolexaminering gevolgd bij het CITO (lyceum)
- (beginnende) docenten ondersteunen bij het maken van programma's van toetsing en afsluiting
- scholing docenten voor het maken van programma's van toetsing en afsluiting.

Goed functionerende examenorganisatie:

- zorgen voor een jaarplanning
- regelmatig overleg met de examensecretarissen van de andere afdelingen
- wekelijks overleg met examensecretarissen van de eigen afdeling
- tweewekelijks of wekelijks overleg met de teamleiders van de eigen afdeling
- controleren Magister met betrekking tot PTA-planning gedurende het schooljaar
- Op de hoogte blijven van alle regels door mededelingen van:
 - * VO raad
 - * Examenblad
 - * Dag examensecretarissen in Bunnik
 - * Examenloket
 - * Lidmaatschap Plexus.

2.5 Community College

In deze paragraaf worden de activiteiten vanuit Community College in 2019 toegelicht. Er wordt ingegaan op de achtergrond, doelstellingen, toegevoegde waarde en de concrete activiteiten. Er wordt afgesloten met een financieel overzicht over 2019. Deze paragraaf geeft daarmee de gemeente Den Helder inzicht hoe het toegekende subsidiebedrag voor het Community College is aangewend.

Scholen aan Zee heeft in het Strategisch Meerjarenplan 2015-2020 Community College als één van de vijf pijlers aangewezen. Als Community College wil Scholen aan Zee binnen- en buitenschools leren verbinden en wordt samenwerking met de maatschappelijke omgeving gezocht. Het onderwijs van Community College is daarmee sterk gericht op de omgeving. Op die manier ontstaat er een sterke binding tussen de gemeenschap en de school.

Het gedachtegoed achter de school als Community College is essentieel om tegemoet te kunnen komen aan een steeds grotere vraag naar 'leren op maat' en de motivatie van leerlingen te vergroten. Daarmee is de ontwikkeling van de school als Community College onlosmakelijk verbonden met de ontwikkeling van het gepersonaliseerd leren. De buitenschoolse leerervaringen bieden kansen voor gepersonaliseerde trajecten. Leerlingen hebben meer keuzevrijheid. Er wordt een groot beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid. Leren in en met de community doet een beroep op de leerling als individu.

Doelstellingen 2019-2020

Community College heeft de volgende doelstellingen voor 2019-2020 geformuleerd:

- Iedere vakgroep heeft minimaal één zichtbaar Community College-project in het PTA opgenomen.
- Ieder deelgebied is evenredig vertegenwoordigd.
- Meer projecten realiseren samen met de maatschappelijke partners.
- Community College informeert partijen omtrent ontwikkelingen binnen Scholen aan Zee. Verder wordt er samen met de partners bekeken hoe de aansluiting verder geoptimaliseerd kan worden.

Toegevoegde waarde

Leerlingen krijgen maatwerkbegeleiding om zich optimaal voor te bereiden op de overstap naar een vervolgopleiding. Dit vraagt om een eigentijds en sterk curriculum waarin verschillende ontwikkelingen een plek krijgen: een grotere praktische component, het versterken van de oriëntatie op de wereld van opleiding en beroep, ruimte voor 'voice and choice' van de leerling en ontwikkeling van talent. Een groot deel van de projecten van Community College zijn vormgegeven in deze praktische component. Door het verbinden, verrijken, (her-)ordenen en flexibiliseren van het huidige curriculum, groeit het eigentijds curriculum in de richting van maatwerk voor de leerling. Daar waar in de huidige situatie slechts de uitzondering op de individuele basis met leerlingen wordt geregeld, biedt het curriculum standaard ruimte voor individuele onderwijsbehoeften van alle leerlingen.

Activiteitenoverzicht 2019

De activiteiten die voldoen aan wat de school verstaat onder buitenschools leren onder de noemer van Community College zijn verdeeld onder de volgende vijf deelgebieden: (1) sport, (2) cultuur, (3) ondernemerschap, (4) zorg en welzijn en (5) natuur en techniek. De maatschappelijke stage omvat een groot deel van deze activiteiten. Onderstaand is een overzicht opgenomen van alle activiteiten in 2019.

Lessen op het VO aan PO

Iedere vrijdag krijgen de leerlingen van groep 7 en 8 van de Duynvaerder les op het VO. In eerste instantie is aan de basisschool gevraagd wat zij nodig hebben. Deze basisschool mist een praktijkruimte waar leerlingen zich technisch en creatief kunnen uiten. Scholen aan Zee

heeft een lokaal beschikbaar gesteld. Ook zijn docenten van de mavo gefaciliteerd om het proces te begeleiden. Zij hebben de eerste maanden de docenten van de Duynvaerder ondersteuning gegeven bij het werken in de nieuwe omgeving en te helpen met het nieuwe, technische vak.

Het plan voor schooljaar 2019-2020 is het vormgeven van een curriculum op maat voor de basisschool. Daarmee kunnen de docenten van het PO zelfstandig aan het werk, maar er blijven ook docenten van de mavo beschikbaar.

Samenwerking PO en VO

Ook dit jaar worden er lessen gegeven aan PO-klassen door VO-docenten op het VO. Door gebrek aan lokalen en materiaal is het voor de leerlingen van het PO fijn om een echte techniekles te krijgen in een techniekomgeving met echte materialen. Na het succes van vorig jaar waarbij de leerlingen van de basisschool de Duynvaerder wekelijks Beeldende Vorming kregen bij Mavo aan Zee is deze pilot verder vormgegeven en zijn meerdere vakken verbonden aan dit initiatief. Waar het eerst alleen voor de groepen 7 en 8 was, komen nu ook 1 keer per maand leerlingen van groep 1/2 en groep 3 langs. De onderbouwklassen worden dan grotendeels begeleid door 3^{de} jaars leerlingen van de desbetreffende scholen. De bovenbouwklassen krijgen les van een VO-docent Beeldende Vorming, scheikunde, techniek enz.

Open podium

Ook dit jaar was er weer een open podium. Na spannende audities zijn er 12 kandidaten geselecteerd om op te treden in Lyceum aan Zee. Alle geselecteerden kregen een aantal workshops op maat bij Triade. Het Open Podium bestond uit gevarieerde optredens. Alle scholen waren goed vertegenwoordigd.

World Poetry Day

Afgelopen jaar hebben leerlingen van de Mavo aan Zee en Junior College meegedaan aan World Poetry Day. Na het schrijven van een gedicht onder begeleiding van een dichter hebben de leerlingen hun gedichten voorzien van een mooie afbeelding of beeld. De beelden en afbeeldingen zijn geëxposeerd in Hortus Overzee als een echte gedichtenroute. Voorzien van licht en een mooie sfeer in de tuin. Bij een aantal gedichten durfden de leerlingen zelfs de gedichten voor te dragen. Voor veel bezoekers was Hortus Overzee een ware ontdekking van Den Helder en met een positief ontvangst van de bezoekers. Volgend jaar zou Hortus Overzee dan ook graag de gedichtenroute langer willen exposeren. De mogelijkheden worden verkend.

Basketbal Academy

Schooljaar 2018-2019 was het dan zo ver: Talent aan Zee is een feit. Alle leerlingen die voldoen aan de eis van het landelijk niveau basketbal mogen 2 keer per week trainen onder schooltijd. Het schooljaar 2018-2019 was een pilotjaar; het dient goed geëvalueerd te worden voordat het in het curriculum opgenomen kan worden. Hoe beleven docenten de absentie van de leerling? Hoe is het voor de sporter? Is het te doen onder schooltijd en ontvangt de leerling voldoende steun? Hoe is het voor de basketbalvereniging? Hoe kunnen wij nog meer gaan samenwerken?

Rondje Cultuur

Tijdens Rondje Cultuur hebben de leerlingen van het BaZ en MaZ een mooi rondje gemaakt door de Helderse binnenstad. het Reddingsmuseum, het Marinemuseum, de bibliotheek, Triade, de Zevenskoop en de Kampanje zijn bezocht. Samen met de maatschappelijke partners dient gekeken te worden hoe het Rondje Cultuur kan worden behouden. Ook de inhoud dient nader te worden bekeken: sluit het aanbod nog wel aan bij de wens van school? Er is aangegeven dat in 2020 het programma anders dient te zijn. De eisen vanuit de overheid zijn veranderd en de leerlingen binnen het vmbo dienen meer cultuur te beleven inclusief meer documentatie. De eerste gesprekken hebben in 2019 plaatsgevonden.

Figuren commercials Druktemaker Media

In samenwerking met Druktemaker Media figureren onze leerlingen in reclames, films enz. die zij regisseren. Leerlingen krijgen de mogelijkheid om te werken met professionals op het gebied van film en fotografie. Leerdoelen die de leerlingen nodig hebben voor het vak drama, INFT en maatschappijleer kunnen hier behaald worden. De leerlingen kunnen ervaren hoe het werken is in een andere professionele zetting. Druktemaker Media helpt SAZ met het vormgeven van film- en fotografie. Docenten kunnen een korte cursus volgen op het gebied van film en fotografie en de leerlingen kunnen met specifieke vormgevingsvragen bij hen terecht indien de expertise niet aanwezig is bij SAZ.

Wooden Boat Festival

Op het Wooden Boat Festival bouwen leerlingen aan een St. Ayles Skiff. Dat is een 4 persoons dubbelende roeisloep. Deze boot wordt gebouwd om haar volgend jaar in te zetten bij roeitochten en -wedstijden.

Media College

Het Media College was op zoek naar een stageschool waarbij de leerlingen een lessenserie konden uitvoeren. De lessenserie was met name voor leerlingen in de regio Den Helder en in samenwerking met bedrijven in Den Helder. De studenten hebben aan alle leerlingen van klas 3 Beeldende Vorming de opdracht Stijkkamer vormgegeven. Vervolgens zijn alle studenten in Amsterdam uitgenodigd om hun werk te presenteren en de winnaar kreeg een mooie tekentablet. Daarna is er een afspraak gemaakt om dit project te continueren en hier en daar wat aan te passen om het nog meer in te passen in het curriculum. De studenten van het Media College hebben allen een mooie stageplek in Den Helder kunnen vinden voor het vervolg van hun studie.

Druktemaker Media

Vormgevingsbedrijf Druktemaker Media heeft het op zich genomen om aan de leerlingen van de examenklas ITTL meerdere lessen te verzorgen in meerdere modules. De leerlingen vonden het gepersonaliseerde en inspirerende lessen. De leerlingen van ITTL doen in 2020 voor het eerst examen in dit nieuwe vak en zijn nog zoekenden. Door ze te laten begeleiden door experts stijgt het niveau en het enthousiasme en kennis neemt toe. Volgend jaar is de bedoeling om meer modules onder te brengen bij de experts in de verschillende bedrijfstakken.

PET Den Helder

Op maandag 3 juni werden basisschoolleerlingen ondergedompeld in de wereld van techniek tijdens de tweede editie van Promotie Event Techniek (PET). Alle afdelingen van Scholen aan Zee waren vertegenwoordigd op dit event ondersteund met de leerlingen. De basisschoolleerlingen kregen een mooi staaltje techniekonderwijs te zien en alle onderwijsmogelijkheden in Den Helder. Daarnaast heeft het voor de scholen een aantal vernieuwde contacten opgeleverd waardoor de connectie met techniek nog meer gemaakt kon worden. Wat geresulteerd heeft in een aanvulling voor het ITTL-lokaal en meerdere bezoeken en workshops bij de diverse bedrijven.

Solarteam

Leerlingen van Lyceum aan Zee in Den Helder doen mee met de Young Solar Challenge. Leerlingen van het voortgezet onderwijs kregen een bouw- en lespakket voor een professionele, duurzame zonneboot. Een aantal weken later zullen de teams in hun zelfgebouwde zonneboot racen. De Young Solar Challenge heeft alles in zich om jongeren enthousiast te maken voor techniek. Door de combinatie van theorie, praktijk en competitie leren jongeren op een speelse manier veel over duurzame technologie.

Sail

Windseekers is in samenwerking met Scholen aan Zee dit jaar aan het onderzoeken hoe zij hun zeilreizen zo kunnen vormgeven dat zij een deel van het curriculum van een school kunnen aanbieden. Zo wordt het mogelijk dat leerlingen onder schooltijd op zeilreis kunnen.

Basketbal 55+

De eerste gesprekken lopen om 55+-basketbal aan te bieden op school onder lestijd om zo een grotere rol te spelen in de gemeenschap. Plus twee doelgroepen samen te brengen die niet op voorhand samen kunnen komen. In een uitwisseling van kennis en sport in de hoop dat de mensen nader tot elkaar komen. Daarnaast dat leerlingen kunnen laten zien wat zij allemaal kunnen en waartoe samenwerking kan leiden.

Beursvloer Den Helder

Woensdag 16 oktober 2019 was de eerste Beursvloer Den Helder in samenwerking met Beroepsonderwijs aan Zee en Helder Events. Alle deelnemers hebben de mooiste matches gemaakt. Het eindresultaat na 1,5 uur handelen was maar liefst 88 matches met een maatschappelijke waarde van € 53.320,-. De locatie waar de Beursvloer Den Helder plaats vond was al een mooie match: het schoolgebouw van Beroepsonderwijs aan Zee. Plus de hulp van twintig leerlingen bij de catering, ontvangst, op- en afbouw, fotografie en muziek.

Helderse Vallei

Samenwerken tussen scholen aan verschillende projecten waarbij docenten lesgeven aan leerlingen van andere scholen.

Maatschappelijke stage

Lyceum aan Zee

In 2019 hebben in totaal 192 leerlingen van Lyceum aan Zee stage gelopen. Bij elkaar omvatte dit 3.860 uur. Leerlingen hebben door middel van stages bij bijvoorbeeld sportverenigingen, sportevenementen, basisscholen en ouderenzorg ondersteuning geboden.

Mavo aan Zee

In 2019 hebben in totaal 173 derde klasleerlingen van Mavo aan Zee stage gelopen. Bij elkaar omvatte dit 5.190 uur. Vooral op het gebied van schoolvoetbal, de Halve van Den Helder, het verkeersexamen en ouderenzorg is door de leerlingen door middel van stages ondersteuning geboden.

Beroepsonderwijs aan Zee

De maatschappelijke stage voor leerlingen van Beroepsonderwijs aan Zee is in 2018 afgeschaft.

Organisatie Community College

In 2019 werd Community College vormgegeven door een projectleider tezamen met een administratieve kracht. Zij spelen een belangrijke en coördinerende rol bij de borging en voortgang van het leren in en met de community. Bij Beroepsonderwijs aan Zee, Junior College, Schakel aan Zee en Lyceum aan Zee zijn ook aanspreekpersonen aanwezig. Er is in 2019, net als in 2018, een logboek bijgehouden van alle activiteiten en samenwerkingsvormen.

Subsidie en kosten Community College

Er is een subsidiebedrag van € 73.133,- door de gemeente Den Helder in 2019 toegekend. De verantwoorde subsidie voor Community College is € 78.582,-. Dit betekent dat er vanuit de eigen middelen € 5.449,- is besteed aan Community College.

2.6 Personeel

Introductie

Langer dient er gewerkt te worden in een steeds sneller veranderende samenleving. Dit vraagt zowel flexibiliteit van Scholen aan Zee als van haar medewerkers. De arbeidsmarkt wordt de komende jaren krappere, de gemiddelde leeftijd van medewerkers neemt toe en technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat kennis snel verouderd. Wanneer medewerkers van Scholen aan Zee vitale en betrokken professionals zijn die in alle levensfasen met plezier hun werk blijven doen, kunnen de uitdagingen samen worden aangegaan. Zo kan Scholen aan Zee aantrekkelijk blijven voor huidige en voor nieuwe medewerkers en blijven medewerkers aantrekkelijk voor Scholen aan Zee. Een extra uitdaging daarbij zijn de factoren die van invloed zijn op onze leerlingaantallen. Er is sprake van een demografische krimp en een teruglopend marktaandeel in de regio. Dit kan zorgen voor kwalitatieve en kwantitatieve frictie in ons personeelsbestand. Dit betekent ook wat voor de dienstverlening van de afdeling HR om mee te kunnen bewegen op deze veranderende vraag. Onze visie op HR is vastgelegd in ons schoolplan 2020-2023 en dit strategisch beleid is het vertrekpunt van de dienstverlening en actiepunten voor de komende tijd.

Sinds 2018 is de afdeling PZ opgegaan in de Shared Service HRM met het ROC Kop van Noord-Holland. Met deze krachtenbundeling versterken de organisaties elkaar. In 2019 heeft deze shared services op meerdere terreinen synergie opgeleverd. Met name op het terrein van mobiliteit is de toegevoegde waarde aangetoond. Medewerkers die vanuit ziekte re-integreren of loopbaanwensen hebben, kunnen indien wenselijk op beide scholen hun mogelijkheden verkennen, vacatures worden gedeeld en ook abonnementen op recruitmentsites en scholing worden waar mogelijk gezamenlijk ingekocht. Het inductiebeleid is gekanteld naar introductie en opleiden in de school. Ook daar zijn mooie stappen gezet.

Missie

De afdeling HRM levert een wezenlijke bijdrage aan goed onderwijs door het creëren van een inspirerende en gezonde werkomgeving. Een werkomgeving waarin optimaal kan worden samengewerkt aan de ambities van onze organisatie en waarin werknemers hun talenten kunnen ontwikkelen. Door dit te doen en uit te dragen, kan Scholen aan Zee zich op de arbeidsmarkt ook profileren als een interessante werkgever waar je graag wilt werken.

De uitgangspunten afgeleid van deze missie zijn:

- duurzame relaties aangaan met onze medewerkers;
- een aantrekkelijke werkgever zijn waarbij er aandacht is voor het individu;
- de klant (leidinggevende en medewerker) centraal stellen, waarbij de toegevoegde waarde voor het primair proces voor iedereen helder is;
- duidelijke afspraken maken met betrekking tot verwachtingen en resultaat.

Opbouw van het personeelsbestand

Op peildatum 31 december 2019 werd in totaal, inclusief Schakel aan Zee en Shared Service, 234,3 fte ingezet (2018: 248,3 fte), verdeeld over 293 medewerkers en extern gedetacheerden (2018: 321 medewerkers en extern gedetacheerden). Onderstaand is de personeelssterkte per functiegroep op 31 december 2019 weergegeven.

Functiegroep		Totaal	Fulltime	Parttime
onderwijzend personeel	aantal personen	195	88	107
	bezetting (fte)	161,9	89,1	72,8
onderwijs ondersteunend personeel	aantal personen	95	31	64
	bezetting (fte)	69,5	31,2	38,3
Directie	aantal personen	3	2	1

	bezetting (fte)	2,9	2	0,9
--	-----------------	-----	---	-----

Voor het jaar 2020 is in de begroting een teruggang van 8,95 fte zichtbaar ten gevolge van het krimpende aantal leerlingen. Vooralsnog wordt hier met natuurlijk verloop op geanticipeerd.

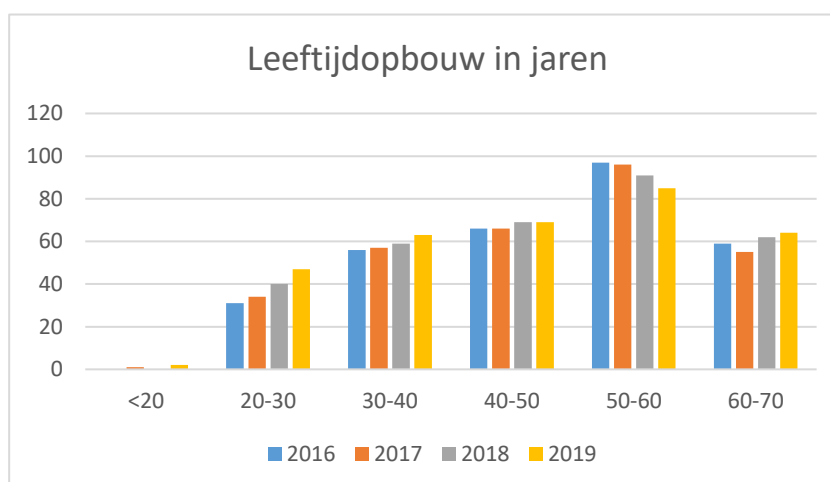
In- en uitstroom

In 2019 zijn in totaal 48 medewerkers uitgestroomd (33,1 fte). In totaal zijn er 47 medewerkers ingestroomd (26,8 fte). Bij het aannemen van personeel wordt gekeken naar de bevoegdheden van de medewerker of de mogelijkheid om binnen de wettelijk gestelde kaders een bevoegdheid te behalen. Over geheel 2019 is er 7,3 fte minder personeel aangenomen dan er is uitgestroomd.

Functiegroep		Instroom	Uitstroom	Verhouding totaal
onderwijzend personeel	aantal personen	32	34	-2
	bezetting (fte)	17,4	22,2	-4,8
onderwijs ondersteunend personeel	aantal personen	15	14	1
	bezetting (fte)	9,4	10,9	-1,5
Directie	aantal personen	0	0	0
	Bezetting (fte)	0	0	0
	Totaal fte	73,8	81,1	-7,3

Verdeling personeel naar leeftijd

De leeftijdsopbouw binnen Scholen aan Zee geeft al enkele jaren hetzelfde beeld en is niet geheel in balans. Uit de gegevens komt naar voren dat, net als in 2018, de categorie medewerkers van 50 jaar tot 60 jaar de grootste groep vertegenwoordigt in ons personeelsbestand. Daarmee wordt de ontwikkeling van vergrijzing steeds meer zichtbaar. Dit vraagt om duidelijke beleidsmaatregelen om met deze ontwikkelingen effectief om te gaan. Verder is een kleine toename van het aantal jonge medewerkers (20-30 jaar en 30-40 jaar) zichtbaar, ook deze toename is evenredig aan 2018. Dit is een mooie ontwikkeling waar het Opleiden in School mede een bijdrage aan heeft geleverd. Om competitief te blijven op de arbeidsmarkt is het dan ook van belang dat strategische keuzes worden gemaakt op het gebied van duurzame inzetbaarheid en retentiebeleid ('boeien en binden').

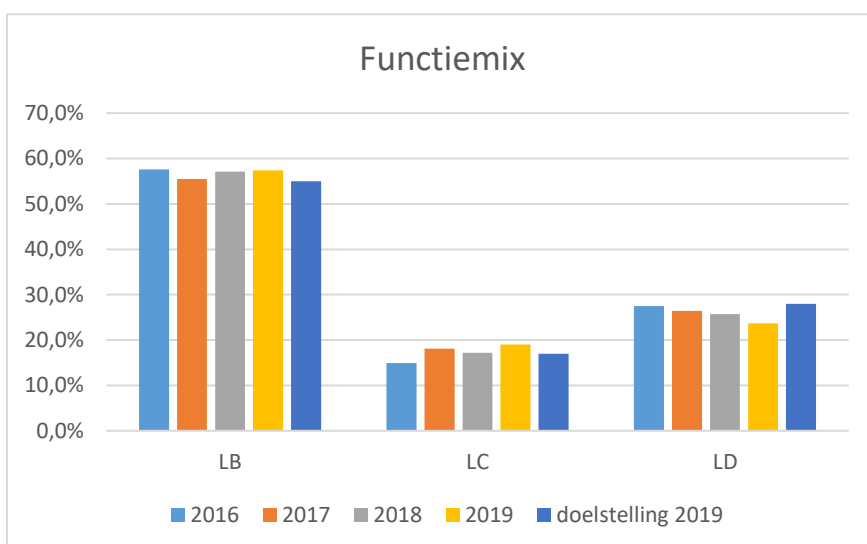


Verdeling personeel naar geslacht

Ten aanzien van de verdeling man-vrouw binnen het personeelsbestand bestaat een redelijk evenwichtig beeld. Op peildatum 31 december 2019 bedraagt het percentage vrouwelijke medewerkers² 59,1%. Het percentage mannelijke medewerkers bedraagt daarmee 40,9%. Op het gebied van management zien we de volgende verdeling: 38,5% vrouwen (5 van de 13) en 61,5% mannen (8 van de 13) heeft een leidinggevende functie. Op directieniveau is de verdeling 50% mannen en 50% vrouwen. Binnen het CvB is de verhouding 50% man en 50% vrouw.

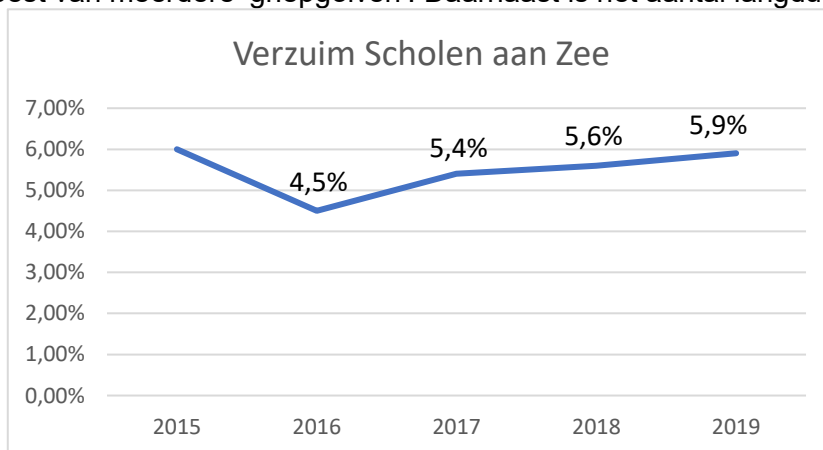
Verdeling personeel in functies

Over de functiemix staat het volgende in de cao opgenomen: *'de functiemix en eventuele maatwerkafspraken zijn uitgangspunt voor het overleg met de P(G)MR als onderdeel van het formatieplan'*. In 2015 is binnen Scholen aan Zee in overleg met de GMR besloten de streefpercentages LB, LC en LD bij te stellen naar respectievelijk: 55% LB, 17% LC en 28% LD. In 2019 werden deze percentages nog steeds gehanteerd. Op basis van de gegevens is dan ook duidelijk te zien dat de percentages LB, LC en LD in 2019 niet veel verschillen met voorgaande jaren. Het percentage LB-functies is nagenoeg ongewijzigd gebleven. Bij de LC-functie is een lichte stijging te zien (1,8%) en bij de LD-functie is net als in 2018 een daling waarneembaar (2% in 2019).



Verzuim

Ten opzichte van vorig jaar zien we wederom een lichte stijging van het ziekteverzuim met een percentage in 2019 van 5,9% (2018: 5,6%; 2017: 5,4%). Net als in 2018 is er in 2019 sprake geweest van meerdere 'griepgolven'. Daarnaast is het aantal langdurig zieken met



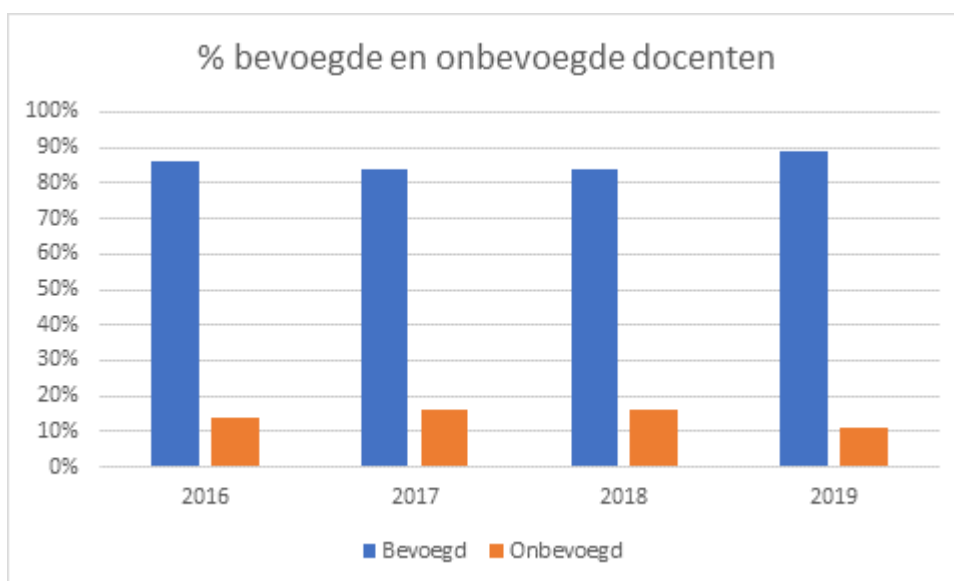
² Exclusief College van Bestuur

medische en/of psychische problematiek toegenomen, in sommige gevallen ook werk-gerelateerd. De HR-adviseurs ondersteunen en adviseren de leidinggevenden in deze trajecten. Er worden vanuit Scholen aan Zee meerdere interventies ingezet met als doel de medewerker zo snel mogelijk weer te laten re-integreren. Denk hierbij aan psychologische hulp en coaching. Daarnaast hebben er verschillende preventieve consulten plaatsgevonden bij de arbodienst met als doel verzuim te voorkomen. In de meeste van deze gevallen is het ook gelukt om verzuim preventief te behandelen. Bij langdurig verzuim wordt de medewerker mobiliteit en ontwikkeling ingezet om medewerkers nog beter te kunnen begeleiden wanneer terugkeer in de eigen functie of op de eigen werkplek niet meer haalbaar is.

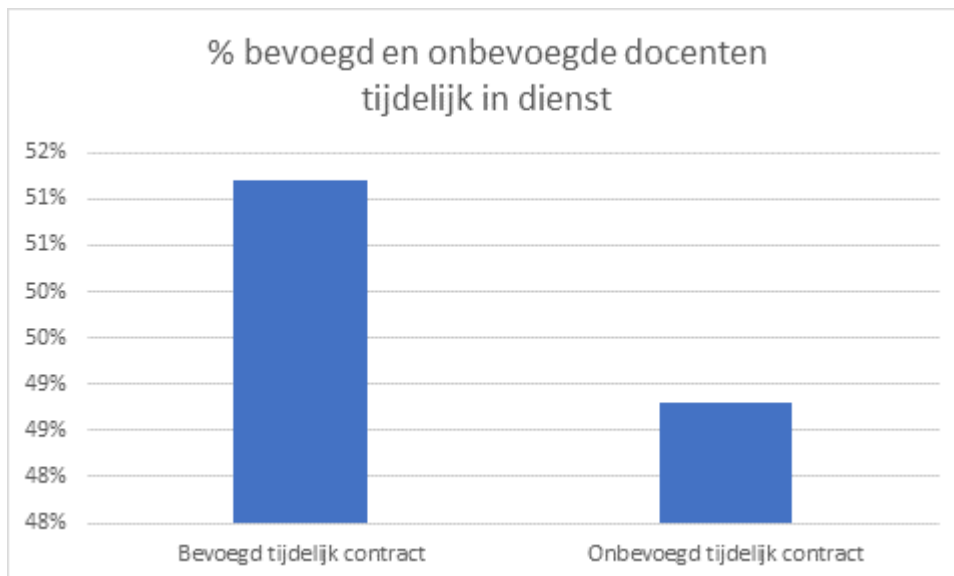
Bevoegde docenten

In 2019 is het aantal onbevoegde docenten aanzienlijk gedaald t.o.v. 2018. Dit is een positieve ontwikkeling waar actief op gestuurd is. In 2019 is 11% van de docenten onbevoegd (t.o.v. 16% in 2018). Vanuit het Opleiden in de School werft Scholen aan Zee actief (jonge) docenten in opleiding. Deze groep maakt deel uit van de 11% en is nog niet bevoegd, maar volgt een studie om de bevoegdheid te behalen.

Uit eigen analyses blijkt dat het grootste deel van de onbevoegde docenten een tijdelijke aanstelling heeft. Van onze vaste medewerkers is in het verslagjaar 97% bevoegd. Binnen Scholen aan Zee zijn 4 van de 5 onbevoegde medewerkers, die vast in dienst zijn, in opleiding om de vereiste bevoegdheden te behalen.



Het College van Bestuur en hoofd HR zijn zich bewust van deze situatie en streven naar 100% bevoegde docenten in vaste dienst en sturen hier ook op bij de docenten met een tijdelijke aanstelling die worden voorgedragen voor een vaste aanstelling. In samenwerking met de directeur/teamleiders en de afdeling HRM is per school gekomen tot een actieplan met individuele ontwikkelplannen (inclusief opleidingen, cursussen) voor onbevoegde docenten.



Van de tijdelijke medewerkers is 51,2% bevoegd en 48,8% onbevoegd. Van deze twintig onbevoegde docenten zijn er zestien met de opleiding bezig om bevoegd te raken. Van twee medewerkers wordt hun contract niet verlengd eind juli 2021. Voor één medewerker is ontheffing aangevraagd bij DUO en met de andere medewerker wordt bij verlenging van het contract afspraken gemaakt over het behalen van de bevoegdheid. Verwachting is dat DUO medio april/mei 2020 uitkomst geeft of de ontheffing gehonoreerd wordt. Indien dit niet het geval is zal het contract van die medewerker niet worden verlengd.

Ook wordt bij het aannemen van nieuwe vaste en tijdelijke docenten goed gekeken naar de vereiste bevoegdheden. Bij het ontbreken van een bevoegdheid worden de afspraken vastgelegd om de bevoegdheid binnen de wettelijke termijnen te behalen.

Medewerkersonderzoek

In het voorjaar van 2018 heeft het laatste medewerkersonderzoek plaatsgevonden. Dit onderzoek werd uitgevoerd door onderwijsadviesbureau DUO. Middels dit onderzoek is onderzocht hoe medewerkers het werken bij Scholen aan Zee ervaren, hoe betrokken medewerkers zijn, wat goed gaat en wat beter kan. In het najaar van 2020 zal er weer een medewerkersonderzoek gedaan worden. Er zal een verkenning plaatsvinden naar een bruikbaar instrument dat laagdrempelig is voor de medewerkers en waarmee we de ontwikkeling cq. voortgang op de te bevragen thema's ten opzichte van het vorige onderzoek kunnen volgen.

Inductie, Introductie en Opleiden in de School

De afgelopen twee jaar is ons inductiebeleid opgesplitst in een introductieprogramma voor alle nieuwe medewerkers en het 'Opleiden in de School' gericht op medewerkers (en stagiairs) die een docentenopleiding volgen. Beide richtingen zijn vertegenwoordigd in de voormalige werkgroep Inductie. De werkgroep kwam in 2019 meerdere malen bij elkaar om ervaringen te delen. Naast een aantal docentcoaches van alle locaties, nemen ook de Opleider in de School en het hoofd HR deel aan deze werkgroep. In het kader van introductiebeleid zijn ook dit jaar een aantal activiteiten ondernomen. Denk hierbij aan een introductiebijeenkomst van HR met uitleg over de CAO, het HR-systeem in AFAS en andere HR-gerelateerde onderwerpen. Ook is er een introductie geweest bij ICT waar laptops zijn verstrekt, gebruikte systemen zijn toegelicht en er was een kennismaking op de eigen locatie.

De stadswandeling en bibliotheekbezoek hebben dit jaar niet plaatsgevonden vanwege de beperkte belangstelling door de verschillende opleidingsmomenten en individuele roosters. Er is geconcludeerd dat het uitroosteren van de nieuwe docenten en stagiairs op een vast moment voor heel Scholen aan Zee de drempel zal verlagen om deel te kunnen nemen aan de georganiseerde activiteiten. In het voorjaar van 2020 wordt er voor de beginnende docenten en docenten in opleiding een themabijeenkomst 'klassenmanagement' georganiseerd. Het voornemen is om jaarlijks twee tot drie van dit soort bijeenkomsten te organiseren. Daarnaast wordt er binnen de groep docenten in opleiding intervisie georganiseerd door de schoolopleider.

De kern van ons inductiebeleid is en blijft echter het persoonlijk contact met een vaste mentor die de één-op-één begeleiding voor zijn of haar rekening neemt. Samen met de nieuwe docent worden er afspraken gemaakt om op gezette tijden de voortgang te volgen. Ook de teamleider houdt de vinger aan de pols middels een lesbezoek.

Digitalisering van processen

De afdeling HR heeft ook in 2019 verschillende processen verder gedigitaliseerd in AFAS. Deze processen worden binnen de shared services afgestemd en zo optimaal mogelijk voor de gebruikers ingericht. Zo is in 2019 de verlofregistratie in AFAS geoptimaliseerd zodat de medewerker en leidinggevende een beter zicht hebben op het openstaande verlofsaldo en de verlofaanvragen. Andere HR-processen die afgelopen jaar gedigitaliseerd zijn, zijn: het uit dienst melden van een medewerker, het uitruilen van de vakbondscontributie en het declareren van diverse kosten. Op deze manier kan een medewerker via de computer of app op een makkelijke en snelle manier een aantal zaken regelen.

Ook het aanvragen van bijvoorbeeld een werkgeversverklaring zal via AFAS sneller en makkelijker zijn. Naar verwachting is deze optie in het voorjaar van 2020 te gebruiken. Voor leidinggevendenden is kritisch gekeken naar bruikbare signalen en efficiënte workflows om HR-processen te vereenvoudigen. Sinds afgelopen jaar ontvangen leidinggevendenden bijvoorbeeld een signaal wanneer een tijdelijk contract of een tijdelijke uitbreiding afloopt.

Strategisch personeelsbeleid

De afgelopen periode is er vanuit een versnipperd beleid vorm gegeven aan strategisch personeelsbeleid. Dit komt onder andere naar voren op de volgende terreinen. Jaarlijks voert een leidinggevende met elke medewerker een functioneringsgesprek. Deze cyclus begint bij een startgesprek waarin ambities en verwachtingen over en weer worden uitgesproken en vastgelegd. Naast het bezitten van de juiste bevoegdheid zijn ook de ontwikkelbehoefte en de kwaliteit van het onderwijs cruciale gespreksonderwerpen. Dit gesprek wordt ondersteund door een lesbezoek en een docent kan ook feedback ophalen bij leerlingen of collega's. Het komende jaar zal de gesprekscyclus geactualiseerd worden en ook digitaal geborgd worden in AFAS. Het inzetten van peerreview en het inzetten van docentevaluaties in de klas staan echter nog in de kinderschoenen en moet een plek krijgen binnen de gesprekscyclus. Vervolgens wordt jaarlijks een scholingsplan gemaakt waarin de (individuele) scholingsbehoeften worden geïnventariseerd en getoetst aan de onderwijsdoelen en het beschikbare budget. Dit scholingsplan wordt door het bestuur vastgesteld met instemming van de medezeggenschapsraad.

Er is een voorzichtig begin gemaakt met een strategische vlootshouw waarbij vanuit het personeelssysteem gekeken is naar het natuurlijk verloop de komende jaren gekoppeld aan de vakgebieden. Op deze manier kan er bijtijds geanticipeerd worden op de vacatures die gaan komen en daar waar mogelijk ook maatwerk worden geleverd voor medewerkers die aan de vooravond staan van hun pensioen. In 2020 wordt het strategisch personeelsbeleid een speerpunt in het kader van duurzame inzetbaarheid zoals genoemd in ons schoolplan.

Met het inrichten van de shared services voor de ondersteunende diensten, is er een medewerker loopbaan & mobiliteit aangesteld. Deze medewerker begeleidt medewerkers

met loopbaanvraagstukken. Op deze manier kan tijdig worden ingespeeld op scholingsbehoefte en mobiliteit en kan voortijdige uitval worden voorkomen. Deze medewerker begeleidt indien wenselijk medewerkers ook naar werk buiten de organisatie. Dit kan zijn bij een andere onderwijsinstelling maar ook elders. Daarnaast wordt geprobeerd verzuim en uitval preventief te voorkomen door het inzetten van interventies. Denk hierbij aan coaching, psychologische ondersteuning, weerbaarheidstraining etc.

HR thema's voor 2020

Conform de afspraken in het schoolplan 2020-2023 zijn de volgende actiepunten voor de verdere ontwikkeling van HR-beleid geagendeerd voor 2020.

- Een praktische gesprekscyclus van deze tijd die digitaal ondersteund wordt in AFAS.
- Het verder ontwikkelen van onze school als opleidingsschool of aansluiting vinden bij een bestaande opleidingsschool.
- Het ontwikkelen van modern en integraal taakbeleid voor heel SaZ dat in schooljaar 2021-2022 daadwerkelijk geëffectueerd kan worden.
- Het ontwikkelen van functiemixbeleid waarin een transparante procedure en heldere afspraken m.b.t. taken, toegevoegde waarde en werkzaamheden zijn geborgd.
- Een medewerkersonderzoek in het najaar van 2020.
- Digitale vaardigheden van onderwijsgeevenden worden vergroot om zo de digitale mogelijkheden in het onderwijs optimaal in te zetten.
- Duurzame inzetbaarheid is en blijft een cruciaal thema voor HR. Dit vertaalt zich o.a. in een kwalitatief en kwantitatief scholingsplan, begeleiding in loopbaan en levensfasebewust maatwerk daar waar nodig. Ook het thema *gezonde school* krijgt hier invulling. Samen met onze arbodienst en andere aanbieders zullen wij themabijeenkomsten en deskundigheidsbevordering organiseren om medewerkers bewust te maken van het belang van een gezonde levensstijl.

2.7 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg binnen Scholen aan Zee omvat het samenhangende geheel van activiteiten om de kwaliteit van het onderwijs te onderzoeken, te borgen, te verbeteren, bij te sturen en openbaar te maken. Kwaliteitszorg houdt niet op na verbetering, maar gaat verder. Scholen aan Zee is continu actief bezig het onderwijs te verbeteren en te zorgen dat leerlingen meer, beter of anders leren. Door de zorg voor kwaliteit onder te brengen in een systeem, worden vooral de 'harde', meetbare kanten van kwaliteit benadrukt. Daarnaast heeft 'kwaliteit' in het onderwijs ook altijd een zachte, meer morele dimensie. Iedere school heeft wel ergens een hoger doel dat te maken heeft met het vormen van leerlingen (naast het bijbrengen van kennis en het aanleren van vaardigheden). Die vorming raakt aan vragen over wat goed en slecht is om te doen.

De belangrijkste functies van het kwaliteitsbeleid zijn:

- het sturen op en realiseren van onderwijsverbetering en/of behoud van wat al goed is;
- het stimuleren van een lerende organisatie, waar verbetering centraal staat;
- het tijdig signaleren van risico's;
- verantwoording afleggen;
- communicatie over de kwaliteit met alle interne en externe betrokkenen.

Kwaliteitszorg strekt zich uit over alle beleidsterreinen van de school, maar heeft haar basis in het onderwijs: de aandacht voor het pedagogisch en didactisch handelen van de docenten en vooral voor het leren van de leerlingen. Voortbouwend op deze basis richt kwaliteitszorg zich op alle beleidsterreinen en de samenhang daartussen. Het kwaliteitsbeleid is een zaak van iedereen binnen Scholen aan Zee: medewerkers, ouders, leerlingen, schoolleiding en bestuur, dat eindverantwoordelijk is.

Het kwaliteitsbeleid dient te leiden tot het versterken van de professionele cultuur binnen Scholen aan Zee. Een professionele cultuur met voortdurende dialoog over wat goed is en

wat beter dient te worden, een heldere schoolbrede borging en monitoring en een professionele houding van medewerkers die gericht is op groei en ontwikkeling. Een cultuur waarin zorg voor kwaliteit een zorg is van iedereen binnen Scholen aan Zee.

De schoolleiding en het bestuur dragen er zorg voor dat het kwaliteitsbewustzijn wordt bevorderd. Ze laten zien wat kwaliteitszorg praktisch inhoudt en stimuleren een algemene gerichtheid op kwaliteitsverbetering. De schoolleiding en het bestuur tonen betrokkenheid bij en helpen met het realiseren van kwaliteitszorg. De schoolleiding en het bestuur voeren de regie, maar beleggen, waar het kan, zoveel mogelijk verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de docenten.

Er is structurele aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs en de borging daarvan. Deze aandacht is cruciaal voor het verzorgen van goed onderwijs. Er is een schoolbrede kwaliteitskalender waarvan de voortgang volgens de PDCA (Plan-Do-Check-Act)-cyclus wordt weergegeven. Een systematische PDCA-aanpak leidt tot kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering.

De cyclus bestaat uit de volgende vier stappen:

1. *Plan*: bepalen van richting en ambities, het ontwikkelen van beleid en het uitwerken hiervan naar doelen en het plannen van activiteiten op basis van een systematische analyse van de omgeving en beschikbare middelen.
2. *Do*: uitvoering van de geplande activiteiten.
3. *Check*: evalueren van de uitvoering, meten van de resultaten, kritische beschouwing van de resultaten en het vergelijken van de uitkomsten met de gestelde doelen.
4. *Act*: conclusies trekken en het formuleren van verbeterpunten, plannen zo nodig bijstellen en/of het formuleren van doelen voor de komende periode. Wanneer het doel bereikt is, is het van belang het beleid te borgen. In dat geval staat de A voor Adapt.

Vanuit AFAS (personeelsinformatiesysteem) worden betrokken medewerkers herinnerd aan 'deadlines' voor inspanningen die zij volgens de kwaliteitskalender geacht worden te doen. De medewerkers kwaliteitszorg zien op schoolbreedniveau toe op de afgesproken uitvoering van het kwaliteitsbeleid van Scholen aan Zee.

Kwaliteitsmanagement binnen organisaties kent vier niveaus³. Scholen aan Zee bevindt zich eind 2019 grotendeels op het tweede niveau (kwaliteitszorg) en deels op het derde niveau (kwaliteitsbeleid). De ambitie van Scholen aan Zee is de komende periode het kwaliteitsbeleid te versterken voor wat de doelmatige en duurzame inrichting betreft en cyclisch, systematisch en in onderlinge samenhang toe te passen (derde niveau), om vervolgens de stap te kunnen maken naar niveau vier: strategisch kwaliteitsmanagement.

Daarnaast borgt Scholen aan Zee de onderwijskwaliteit door het analyseren van eigen data. Docenten leren in samenwerking met de datacoaches en de medewerker kwaliteitszorg de data te interpreteren om zo cyclisch de eigen onderwijspraktijk te verbeteren. Er wordt steeds meer opbrengstgericht gewerkt binnen Scholen aan Zee. De vakgroepen bespreken de opbrengsten, evenals de wenselijke en mogelijke interventies met elkaar en met het managementteam.

De datacoaches en de medewerker kwaliteitszorg monitoren de 'cijferbeelden'. De vorderingen van de leerlingen, niet zijnde examenleerlingen, worden na elke rapportperiode geëvalueerd; de vorderingen van de examenleerlingen na elke vier weken. Deze evaluaties worden teruggekoppeld naar en besproken door de mentoren en de schoolleiding. De

³ 'Kwaliteitszorg heeft een geest!'. Acht principes van strategisch kwaliteitsmanagement. Auteurs: Martine Fuite, Tijmen Bolk, Femke Rood, Robbin Haaijer. Uitgever: B&T november 2013, blz. 6-12.

schoolleiding stuurt en bewaakt de voortgang van de leerprestaties van de leerlingen. Bij de leerlingenbesprekingen zijn de mogelijkheden en niet de onmogelijkheden van de leerling het uitgangspunt.

2.8 Governance

De Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019 is van toepassing op Scholen aan Zee. Deze code is bedoeld om bewustwording van, kritische reflectie door en waardengedreven handelen van bestuur en intern toezicht te stimuleren en om invulling te geven aan de volgende thema's. Het hoofdthema is het creëren en zichtbaar maken van publieke waarde. Om die waarde te kunnen creëren zijn regionale samenwerking, de participatie van belanghebbenden en een goed samenspel tussen bestuur en intern toezicht onmisbaar. De code is 'principle based'. De code gaat uit van vier principes: verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid. Scholen aan Zee heeft haar governance vastgelegd in verschillende reglementen en regelingen.

Lidmaatschapseisen

De VO-raad heeft een viertal pas toe-bepalingen gedefinieerd, die tevens eisen van lidmaatschap zijn. Deze bepalingen zijn de absolute basisvoorwaarden voor goed bestuur. Naleving hiervan bevordert de transparantie richting de samenleving en dient daarmee publieke verantwoording. Deze bepalingen worden periodiek gemonitord en gehandhaafd en worden toegepast door Scholen aan Zee.

Op 16 mei 2019 heeft het College van Bestuur het toekomstplan voor Scholen aan Zee gepresenteerd aan de Raad van Toezicht. Het functioneren van het College van Bestuur is besproken tijdens deze presentatie en de Raad heeft haar vertrouwen uitgesproken richting het College van Bestuur. Daarnaast heeft het College van Bestuur een zelfevaluatie uitgevoerd op 26 juni 2019. Verder heeft er een functioneringsgesprek plaatsgevonden tussen het College van Bestuur en de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht op 18 december 2019.

Binnen Scholen aan Zee wordt momenteel gewerkt aan een integriteitscode. Vaste onderdelen uit de integriteitscode zijn voor een belangrijk gedeelte opgenomen in de meest recente Gedragscode Scholen aan Zee.

Verantwoording

Schoolbesturen hebben de afgelopen jaren relatief veel autonomie gekregen. De landelijke overheid vraagt van de besturen dat zij op een zorgvuldige wijze hun taak uitoefenen en daar verantwoording over afleggen. Concreet gaat het om verantwoording in de vorm van een door een accountant goedgekeurde jaarrekening. De kwaliteit van het onderwijs wordt door de Inspectie van het Onderwijs bewaakt. Met de Wet medezeggenschap op scholen (WMS) is een tegenhanger gecreëerd voor de schoolbesturen in de vorm van (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden. Scholen aan Zee dient zich niet alleen te verantwoorden aan de landelijke overheid, maar ook aan de omgeving waarbinnen het bestuur en de scholen opereren. Dit wordt onder andere gedaan door het uitbrengen van dit jaarverslag.

2.9 Huisvesting

Gebouwen

Scholen aan Zee heeft acht locaties; te weten, vier onderwijslocaties, twee sportcomplexen, één sportzaal, die niet meer in gebruik is en één locatie gezamenlijk in eigendom met ROC Kop van Noord-Holland.

Facilitaire werkzaamheden

In 2019 zijn er verschillende facilitaire werkzaamheden uitgevoerd. Op de locatie Sportlaan is in 2018 een vleugel verbouwd om het bestuurskantoor en de shared afdelingen financiën en automatisering te kunnen huisvesten. Begin 2019 is gestart met de verhuizing van het

bestuurskantoor naar de locatie Sportlaan. Het bestuurskantoor was tijdelijk gehuisvest in een vleugel op de onderwijslocatie Beroepsonderwijs aan Zee, de shared afdeling financiën was verspreid over de locaties Bijweg 10 en Sperwerstraat 4 en de afdeling automatisering was gehuisvest in de voormalige gymzaal aan de locatie Sportlaan.

Samen met ROC Kop van Noord-Holland heeft Scholen aan Zee vier shared service-afdelingen en de shared afdelingen HRM en facilitaire dienst zijn gehuisvest op de locatie Sperwerstraat (gebouw van ROC Kop van Noord-Holland). Tijdens de verbouwing van de vleugel op de eerste verdieping van de locatie Sportlaan is gestart met het vervangen van de kozijnen. Ook bleek dat de brandwerende deuren op deze locatie niet meer voldeden aan de eisen van deze tijd. Zowel Scholen aan Zee als ROC Kop van Noord-Holland hebben hiervoor middelen vrij gemaakt en inmiddels zijn alle deuren vervangen.

In het lokaal Beeldende Vorming van het Junior College is de vloerbedekking vervangen in de ruimte van de ovens en in het naastgelegen natuur- en scheikundelokaal. De vloerbedekking zorgde jarenlang voor ergernis bij docenten. Het is naar tevredenheid opgelost. Verder is de airco in de serverruimte vervangen. Deze locatie heeft te kampen met verzakkingen van de grond in en om het gebouw. Hiervoor is specialistisch onderzoek opgestart en eind maart 2020 is de verwachting dat de onderzoeksresultaten bekend zullen zijn.

Op de locatie Lyceum aan Zee is op de eerste verdieping een nieuwe personeelskamer gerealiseerd en zijn er werkkamers gerealiseerd voor de directeur onderwijs en de teamleiders. Ook zijn de vergaderkamers op de begane grond aangepast. Op de begane grond is voor Schakel aan Zee een vleugel gerealiseerd. Een lang gekoesterde wens om de noodlokalen te kunnen verlaten is hiermee gerealiseerd.

Op de locatie Beroepsonderwijs aan Zee is bij de entree een balie gerealiseerd waardoor interne verhuizingen konden plaatsvinden om medewerkers een betere werkplek te geven.

Huisvestingsplan

In 2019 is een huisvestingsplan vastgesteld. Echter, voortschrijdend inzicht voor wat betreft onderwijsscenario's hebben nog geen concreet plan van aanpak opgeleverd.

2.10 ICT

Afdeling IT

De afdeling IT, een shared service afdeling van ROC en Scholen aan Zee, is verhuisd naar een nieuwe vleugel aan de Sportlaan en deelt de gang met de shared service financiën, het roosterbureau, het bestuurskantoor en de leerlingenadministratie.

IDM (Identity Management)

Het IDM project is in 2019 tijdelijk gestaakt. De partner waarmee het project was aangevangen kon de verwachtingen niet nakomen. In 2020 wordt het project weer opgepakt en wordt ook direct het ECK-ID meegenomen in de implementatie.

Moderne authenticatie

In 2019 is overgestapt van ADFS (Active Directory Federation Services) naar Azure-AD als authenticatiemiddel. In 2020 zullen alle systemen hierop worden gestandaardiseerd.

PKI (Private Key Infrastructuur)

De PKI-omgeving is in 2019 vernieuwd met nieuwe offline root en certificate authority.

Uitfaseren oudere Windows server versies

In 2019 is een begin gemaakt met het uitfaseren van de oudere Windows servers. In 2020 zal dit verder worden afgemaakt.

Vervangen centrale routeringsapparatuur

In 2019 is de centrale router vervangen voor een redundante oplossing verdeeld over de twee datacenters van Scholen aan Zee. Er is hiermee een nieuwe backbone gerealiseerd die ons de komende 10 jaar weer van dienst zal zijn. De oude routers hadden een uptime van 10 jaar.

Kernteam Onderwijs en ICT

In 2019 is dit kernteam opgericht met daarin de Coördinatoren Digitaal Leren en hoofd IT. Alle projecten op het gebied van ICT staan daar op de agenda. Voor 2020 staan het beter benutten van Magister, de IT jaarkalender en roosteren op de agenda om op te pakken.

Digitale vaardigheden

In 2019 is bij het ROC gestart met het aanbod voor Office 365, Word, Excel en PowerPoint. Dit is goed bevallen en zal in 2020 verder worden uitgebouwd en ook bij Scholen aan Zee worden geïntroduceerd. Doel is 80% van de medewerkers aan het einde van 2021 te hebben geschoold op de basis en de mogelijkheid te hebben geboden om deel te nemen aan minimaal één verdiepingstraining.

Vooruitblik

In 2020 staan de volgende projecten op de agenda:

- IBP/AVG jaarplan
- vernieuwen glasvezelnetwerk
- inrichting RIO
- Identity Management inclusief invoering ECK-ID
- deels vervangen van netwerkkapparatuur in de accesslaag
- compleet vervangen van de draadloze infrastructuur
- digitale vaardigheden voor medewerkers
- introductieprogramma IT voor nieuw personeel
- Cloud-back-up omzetten naar nieuwe partner
- inrichten nieuwe centrale opslagvoorziening
- verder uifasieren van Microsoft servers (lager dan versie 2019)
- verdere integratie en afstemming AFAS bij ROC en Scholen aan Zee

2.11 Treasury

Onder treasury wordt verstaan het sturen en het beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële posities en stromen en de hieraan verbonden risico's. Het treasurystatuut van Scholen aan Zee is in lijn met geldende wet- en regelgeving.

In 2018 zijn er afrondende gesprekken met de gemeente Den Helder gevoerd inzake schatkistbankieren. In de gemeenteraad is begin 2019 goedkeuring gegeven voor het afgeven van de gemeentelijke garantiestelling en in november 2019 is Scholen aan Zee gaan deelnemen aan de schatkistbankierregeling van het Rijk. Scholen aan Zee heeft daarbij een leenfaciliteit met het Rijk afgesloten tegen 0,14% waarbij de rente vast staat voor 20 jaar. Scholen aan Zee heeft hierdoor zekerheid over een forse jaarlijkse reductie in de financieringslasten voor de huisvesting. De leenfaciliteit dient opgenomen te worden bij het Rijk in september 2021, het natuurlijke moment waarbij de huidige financiering bij onze huisbank moet worden geherfinancierd.

2.12 Horizontale verantwoording

Horizontale verantwoording gaat in essentie om verantwoording afleggen aan direct betrokkenen en aan alle belanghebbenden in de omgeving van Scholen aan Zee. Op alle niveaus in de organisatie gaat Scholen aan Zee de dialoog aan met direct betrokkenen en externe belanghebbenden. Alleen door hen actief te betrekken bij de organisatie en

voortdurend met hen samen te werken, kunnen de strategische doelen die zijn opgenomen in het Strategisch Meerjarenplan 2015-2020 worden behaald. Ook zorgt horizontale verantwoording voor bewustwording bij het management en College van Bestuur.

Leerlingen en ouders

Belangrijke partners en stakeholders zijn vanzelfsprekend ouders/verzorgers en leerlingen. Hun bijdrage is in formele zin verankerd binnen de medezeggenschapsstructuur. Naast de formele structuur worden ouders en leerlingen ook zo veel mogelijk betrokken bij de uitvoering van het beleid. De wijze waarop dit gebeurt verschilt per afdeling en varieert van ouderavonden, speciale inloopsessies met ouders/verzorgers en leerlingen tot klankbordgroepen en nieuwsbrieven.

Leerlingenraden

De leerlingenraden verkleinen de afstand tussen de leerlingen en de schoolorganisatie. Door middel van de leerlingenraden worden leerlingen nog meer betrokken bij alles wat op school speelt en kunnen zij zich inzetten voor hun eigen onderwijs. Op alle locaties zijn inmiddels leerlingenraden actief. Het College van Bestuur ondersteunt actief de leerlingenraden en treedt graag op als sparringpartner.

Kwaliteitskaarten

Scholen aan Zee is naar alle interne en externe belanghebbenden transparant over de kwaliteit van het onderwijs. Op de website Scholen op de Kaart (www.scholenopdekaart.nl) staat uitgebreide informatie over de verschillende afdelingen. Het gaat bijvoorbeeld om de resultaten, doorstroomgegevens, examencijfers en slaagpercentages.

2.13 Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

Scholen aan Zee werkt samen met vele organisaties en samenwerkingsverbanden binnen de regio Den Helder en Julianadorp. Onderstaand is een overzicht opgenomen van de verbonden partijen en andere samenwerkingsverbanden.

Organisatie/verband	Toelichting
Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Kop van Noord-Holland	Het Samenwerkingsverband (SWV) zorgt in nauwe samenwerking met partners in de jeugdhulp voor een dekkend aanbod van ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen scholen en wel zodanig dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken. Het bepaalt ook de toelaatbaarheid van leerlingen tot het VSO. Op de ondersteuningspunten die op de scholen zijn ingericht, worden leerlingen begeleid. In het SWV komen ook onderwerpen aan de orde als LWOO en Pro. In april 2018 is in nauw overleg met de betrokken partijen het Ondersteuningsplan 2018-2022 tot stand gekomen. Eind 2019 is het bestuurlijke besluit genomen om al het personeel van het SWV dat wordt ingezet op de ondersteuningspunten van de scholen over te gaan dragen aan de betreffende scholen per augustus 2020.
Regionaal Meld- en Coördinatiepunt Voortijdig School Verlaters (RMC Regio VSV)	De scholen ROC Kop van Noord-Holland, Regius College, OSG De Hogeberg, RSG Wiringherlant, ROC Horizon College, Clusius College, Scholen aan Zee en de contactgemeenten van het RMC in de regio hebben een convenant ondertekend. Het convenant houdt in dat het ministerie van OC&W, scholen en gemeenten zich gezamenlijk inzetten om het aantal nieuwe vsv'ers te verminderen.
ROC Kop van Noord-Holland	Scholen aan Zee en het ROC werken samen om de onderwijsinfrastructuur in de Kop van Noord-Holland duurzaam

	<p>te borgen, leerlingen zo dicht mogelijk bij huis goed onderwijs aan te kunnen bieden en de mogelijkheid te benutten tot het optimaal aanwenden van de krachten van beide organisaties, zowel op onderwijskundig als op ondersteunend gebied. Met name op het gebied van techniekonderwijs wordt de mogelijke samenwerking verder onderzocht en in kaart gebracht. Daarnaast kunnen er leerlingen geplaatst worden bij het VAVO. Na het eerder gezamenlijk oprichten van een shared serviceafdeling IT, zijn sinds augustus 2018 ook de afdelingen HR, Financiën en Facilitaire Zaken geshared. Dit is formeel vastgelegd in een overeenkomst tussen beide partijen. Twee afdelingen (IT./Fin.) zijn gehuisvest bij het bestuurskantoor van Scholen aan Zee en twee afdelingen op het bestuurskantoor van ROC Kop van Noord-Holland (HR/Fac.) Beide organisaties behouden hun eigen identiteit alsmede de eigen bestuurlijke autonomie.</p>
ROC Horizon College	Scholen aan Zee heeft met het ROC Horizon College een samenwerkingsovereenkomst voor het plaatsen van vavo-leerlingen.
Primair onderwijs	<p>Om de aansluiting tussen PO en VO goed te laten verlopen is goed contact met basisscholen cruciaal. Nauw contact wordt onderhouden met basisscholen in Den Helder, Julianadorp en Breezand. Ook ouders en (nieuwe) leerlingen worden zo goed mogelijk betrokken en geïnformeerd. Jaarlijks wordt een POVO-dag georganiseerd, waarbij gezamenlijke thema's aan de orde komen.</p> <p>Scholen aan Zee heeft sinds augustus 2019 twee POVO-relatiebeheerders aangesteld die alle basisscholen bezoeken, het contact onderhouden en samen met vertegenwoordigers van de basisscholen onderzoeken welke activiteiten en vormen van samenwerking goed gaan, om aanpassing vragen en nog ontwikkeld kunnen worden. Om deze vervolgens aan te passen en/of te ontwikkelen.</p> <p>In Julianadorp hebben de 6 basisscholen en Scholen aan Zee een gezamenlijk project gestart in het kader van kansengelijkheid. Belangrijkste doel is betere doorstroom en aansluiting tussen PO en VO.</p>
OSG De Hogeberg (Texel)	De besturen van Stichting Scholen aan Zee en OSG De Hogeberg hebben een samenwerkingsovereenkomst op het gebied van onderwijs en HR gesloten. Beide organisaties hebben in 2019 de focus vooral op de eigen interne ontwikkelingen dienen te richten waardoor de samenwerking nog in een verkennend stadium verkeerd.
Stichting Samenwerkingsschool SO/VSO	Scholen aan Zee en de stichting Samenwerkingsschool SO/VSO werken al een aantal jaren intensief samen om een dekkend onderwijsaanbod in stand te houden en verder te ontwikkelen voor jongeren tussen de 12 en 20 jaar.
Topgroep	In de Topgroep ontmoeten de besturen van alle VO-scholen van Noord-Holland Noord elkaar (West-Friesland & Noord Kennemerland & Kop van Noord-Holland). Er wordt kennis gedeeld en informatie uitgewisseld. Er zijn diverse netwerken actief en er worden masterclasses georganiseerd. In het structurele overleg van de Topgroep komen bestuurlijke zaken als samenwerking op het gebied van HR, lerarentekort,

	vakantieplanning en bijvoorbeeld standpuntbepaling Cao-overleg aan de orde. Regelmatig worden ook sprekers of contactpersonen van bijvoorbeeld OCW, Inspectie of de VO-raad uitgenodigd.
Stichting De Inval	Sport aan Zee, de NOC/NSF goedgekeurde sporthal in Julianadorp, is eigendom van Scholen aan Zee. De hal wordt na schooltijd en in de vakanties beheerd door de stichting De Inval. De stichting regelt ook de verhuur aan de diverse sportverenigingen uit Julianadorp.
Bètapartners	Lyceum aan Zee is aangesloten bij het netwerk Bètapartners. Twee universitaire onderwijsinstellingen (VU & UvA) en ruim 40 scholen voor voortgezet onderwijs in de provincies Noord-Holland en Flevoland willen de keuze van vwo-leerlingen voor bèta- en technische studies aantrekkelijker maken en het onderwijs in deze vakken verbeteren.
Havisten Competent	Lyceum aan Zee participeerde nog in het netwerk Havisten Competent. Havisten Competent (HaCo) is een netwerk van 31 havo-scholen in Nederland. Het lidmaatschap is eind 2019 opgezegd.

2.14 Klachten en integriteit

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de vertrouwenspersonen en klachten.

Vertrouwenspersonen

Binnen Scholen aan Zee zijn op elke afdeling twee vertrouwenspersonen (een man en een vrouw) voor leerlingen en ouders/verzorgers aanwezig. Bovenschools zijn twee vertrouwenspersonen (een man en een vrouw) voor medewerkers aangesteld. In 2019 zijn de vertrouwenspersonen voor medewerkers twee keer benaderd met een melding van medewerkers. De vertrouwenspersonen voor leerlingen en ouders/verzorgers hebben in 2019 negen meldingen ontvangen. Er zijn in 2019 met de vertrouwenspersonen drie overleggen geweest om te reflecteren op de rol en taken als vertrouwenspersoon en hoe de samenwerking, uitwisseling, afstemming en professionalisering te regelen.

Naast 'interne' vertrouwenspersonen maakt Scholen aan Zee voor leerlingen en medewerkers ook gebruik van externe vertrouwenspersonen van de GGD Hollands Noorden. In het verslagjaar is daar één keer gebruik van gemaakt.

Klachten

Het uitgangspunt van Scholen aan Zee is dat klachten en incidenten in eerste instantie en indien mogelijk op de school worden opgelost. Voor leerlingen en ouders is de juiste persoon in veel gevallen de docent of de mentor en uiteindelijk de teamleider of directeur. Indien de klacht niet op de school kan worden opgelost, kunnen leerlingen en ouders/verzorgers zich wenden tot het College van Bestuur of, indien daar aanleiding toe is, de externe klachtencommissie waar Scholen aan Zee bij is aangesloten.

In dit verslagjaar zijn geen klachten geweest waarbij tussenkomst van het College van Bestuur aan de orde was. Het aantal klachten waarvan in het verslagjaar kennis is genomen en op locatieniveau is opgelost, is hieronder opgenomen:

Aard van klacht	Aantal
Handelswijze bij schoolorganisatie	7
Pesten en agressie leerlingen onderling	3
Conflicten leerlingen en medewerkers	4
Totaal	14

Uit een meerjarenanalyse (zie onderstaand) blijkt dat het aantal klachten door de jaren heen sterk fluctueert. Na een daling in 2017 (2 klachten) is het aantal klachten weer toegenomen.

Jaar	Aantal klachten
2014	12
2015	3
2016	6
2017	2
2018	6
2019	14

Wanneer blijkt dat partijen onderling niet tot een oplossing kunnen komen, kunnen zij zich wenden tot de (externe) klachtencommissies welke in de klachtenprocedure van Scholen aan Zee worden vermeld. In 2019 zijn er geen klachten door een externe partij of een geschillencommissie behandeld.

3 Verslag Medezeggenschapsraad

Een goed functionerende medezeggenschap is een basisvoorwaarde voor een goed functionerende schoolorganisatie. Het College van Bestuur bestuurt en draagt de wettelijke verantwoordelijkheid voor zijn besluiten. De medezeggenschapsraad denkt constructief mee, controleert en corrigeert, door positieve instemming/advisering, dan wel negatieve instemming of advisering.

Van Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad naar Medezeggenschapsraad

Scholen aan Zee bestaat sinds de institutionele fusie in 2018 uit één scholengemeenschap (brinnummer 00MV) met vijf vestigingen. Volgens de wet is aan één scholengemeenschap één MR verbonden. Daarom heeft Scholen aan Zee in 2018 met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) het proces in gang gezet te komen tot één Medezeggenschapsraad (MR). In maart 2019 heeft de GMR ingestemd met het MR-statuuut, het MR-reglement, het huishoudelijk reglement MR en zijn er digitale verkiezingen in juni gehouden. Met ingang van 1 augustus 2019 is de nieuwe MR een feit geworden.

De MR bestaat uit twaalf leden: zes namens het personeel, drie namens de ouders en drie namens de leerlingen. Bij de overgang van GMR naar MR is er voor gekozen om de personeelsgeleding nog te laten bestaan uit twee leden namens het lyceum inclusief Schakel aan Zee, één lid namens de mavo, één lid namens het beroepsonderwijs, één lid namens het Junior College en één lid namens het onderwijsondersteunend personeel (OOP), maar binnen het nieuw vastgestelde reglement wordt dit onderscheid niet meer gemaakt. De MR-leden zijn zelf verantwoordelijk voor achterbanraadpleging.

Bijeenkomsten

Er zijn in 2019 zes vergaderingen geweest conform het vergaderrooster. De GMR is tot aan de zomervakantie driemaal bijeen geweest en er heeft in februari 2019 een extra vergadering plaatsgevonden die in het teken van de nieuwe medezeggenschapsstructuur stond. In juli heeft er nog een extra bijeenkomst plaatsgevonden en die stond in het teken van het afscheid van de GMR en de installatie/kennismaking met de nieuwe MR. Tijdens de vergadering in juni heeft het overleg tussen GMR en Raad van Toezicht (RvT) plaatsgevonden, onder voorzitterschap van de GMR.

De MR is na de zomervakantie drie keer in vergadering bijeengewees. In november heeft het (extra) overleg met de RvT plaatsgevonden en nu onder voorzitterschap van de RvT. Hiermee is aan de verplichting voldaan dat (G)MR en toezichthouder minimaal tweemaal per jaar overleggen. De bijeenkomsten met de RvT kenmerken zich door de open sfeer en werden zowel door de GMR als door de MR als goed en zinvol ervaren.

Dossiers

Naast de terugkerende onderwerpen als bijvoorbeeld vakantieregeling, begroting, schoolgids, pta's en formatie zijn de volgende onderwerpen in 2019 door de GMR/MR besproken en, indien van toepassing, is er mee ingestemd of is advies gegeven.

GMR:

- Projectplan Junior College: informatie over het inrichten van een regiegroep onder voorzitterschap van het CvB; het projectplan blijft ongewijzigd tot het moment dat het nieuwe schoolplan wordt ingevoerd.
- Schatkistbankieren: informatie van CvB over voortgang van het proces.
- Werkdrukvermindering volgens CAO: Scholen aan Zee heeft een melding van uitstel tot invoering gedaan. De GMR is akkoord gegaan en er is toegezegd per 1 augustus 2020 het plan conform CAO uit te voeren.
- Leerlingenstatuuut: met instemming van alle leerlingenraden en de leerlinggeleding van de GMR heeft Scholen aan Zee in 2019 weer een herzien leerlingenstatuuut.

- Subsidieaanvraag Sterk Techniek Onderwijs (STO): positief advies van de GMR op de subsidieaanvraag.
- Inspectieonderzoek Lyceum aan Zee: na het inspectiebezoek in april heeft het CvB vanwege de ernst van de situatie een managementwissel doorgevoerd. De GMR staat achter de inhoudelijke kant, maar had graag eerder informatie ontvangen.
- Professioneel statuut: de voorzitter van de GMR heeft geprobeerd dit met docenten vorm te geven, maar er is geen animo voor.
- Toetsbeleid: de GMR is voornemens nieuw toetsbeleid aan het CvB voor te leggen. Daar het directiebestuur het vigerende toetsbeleid heeft geëvalueerd en heeft vastgesteld dat het voldoet, is aanpassing niet nodig.
- Lessentabel mavo/havo-brugklas: de GMR heeft positief advies uitgebracht, maar vraagt nog wel aandacht voor leerlingen die van de havo terugstromen naar de mavo.
- Les-/roostertijden Junior College: de GMR heeft positief advies uitgebracht over het aanpassen van de lessen naar 45 minuten.
- Veiligheidsplan Scholen aan Zee 2019-2021: het plan dat in samenwerking met Bureau Sociale Competentie tot stand is gekomen krijgt instemming van de GMR en kan geïmplementeerd en doorontwikkeld worden.
- Invulling organisatie-/roostervrije dagen 2019-2020: op voorstel van de GMR wordt de invulling niet meer beperkt tot scholing, maar breder getrokken zodat de locaties zelf naar behoefte de dagen kunnen inzetten voor professionalisering, vergaderingen of onderwijsontwikkeling.
- Organisatieontwikkeling en koersverandering: het CvB heeft de GMR geïnformeerd over het in gang zetten van het traject te komen tot een nieuw koers-/schoolplan en een nieuwe managementstructuur.
- Regionale procesbegeleiding leerlingdaling: de GMR is geïnformeerd over het aanwijzen van bureau Penta Rho door het ministerie als procesbegeleider voor de krimpgebieden Texel en Den Helder.

MR:

- Inspectieonderzoek Beroepsonderwijs aan Zee: de MR heeft complimenten uitgesproken voor het beroepsonderwijs dat binnen één jaar tijd de beoordeling zeer zwak in voldoende heeft weten om te zetten.
- Overlegstructuur MR: met het CvB wordt door de nieuw ingestelde MR een overlegstructuur afgesproken. Ook wordt van e-mail overgestapt op het gebruik van de vergaderapplicatie iBabs.
- De MR wordt geïnformeerd over participatie van Scholen aan Zee in de projecten Financieel Fit Den Helder en Helder's Perspectief.
- Examenreglement: de MR heeft ingestemd met aanpassing van het examenreglement, dat aan de hand van de door de VO-Raad gepubliceerde checklist is nagelopen en op onderdelen is aangepast.
- Reglement Commissie van Beroep bij Examens: het reglement is aangepast naar aanleiding van de managementwissel. De MR heeft hiermee ingestemd.
- Inkoopbeleid: de MR heeft positief geadviseerd op het door Scholen aan Zee geformuleerde inkoopbeleid. Het beleid staat op de website van Scholen aan Zee.
- TL-Netwerk: via het RIF (Regionaal Investeringsfonds) heeft het ROC Kop van Noord-Holland subsidie gekregen waarmee de komende jaren een keten van faciliteiten op het gebied van technisch/nautisch onderwijs moet worden gecreëerd. Scholen aan Zee werkt mee aan dit project. Een afvaardiging van de MR is uitgenodigd tot het bijwonen van de netwerkbijeenkomst in november.
- 'Benen-op-tafel'-sessie met de Onderwijsinspectie: de voorzitter van de MR is aanwezig geweest bij dit jaarlijks terugkerende overleg dat Scholen aan Zee i.s.m. de onderwijsinspectie organiseert om relevante onderwijszaken te bespreken.
- Werkbezoek gemeenteraad en raadscommissie aan Scholen aan Zee: de MR heeft een terugkoppeling ontvangen over dit als prettig en nuttig ervaren werkbezoek.

- Schoolplan Scholen aan Zee 2020-2023: de MR is geïnformeerd over de informatiesessies die met management, personeel, leerlingen, ouders en stakeholders zijn gehouden. In december stemt de MR, na het stellen van kritische vragen en met de afspraak dat er jaarlijks geëvalueerd wordt, in met het nieuwe schoolplan dat per 1 januari 2020 ingaat.
- Stakingen: de MR zal gebruikmaken van het initiatiefrecht een voorstel in te dienen voor besteding van door de staking ingehouden salarissen en waarmee dit geld ten goede kan komen aan de leerlingen.
- Scholingsplannen: de personeelsgeleding is akkoord gegaan met de scholingsplannen 2019-2020.

De verslagen van de (G)MR-vergaderingen worden gepubliceerd op de website van Scholen aan Zee.

Samenstelling GMR en MR

De samenstelling van de GMR tot en met juli 2019:

- mevrouw A. van Kessel (Beroepsonderwijs aan Zee, personeel)
- mevrouw J. Lubbi (Mavo aan Zee, personeel)
- de heer R. van Deutekom (onderwijsondersteunend personeel)
- de heer R. Lont (Lyceum aan Zee personeel, secretaris)
- de heer H. Schipper (algemeen afgevaardigde, personeel)
- de heer W. Snel (algemeen afgevaardigde personeel, voorzitter)
- de heer R. Bruin (Lyceum aan Zee, ouder)
- mevrouw J. Otten (Mavo aan Zee, ouder)
- vacature oudergeleding Beroepsonderwijs aan Zee
- Nynke Michalewski (Lyceum aan Zee, leerling)
- vacature leerlinggeleding Mavo aan Zee
- vacature leerlinggeleding Beroepsonderwijs aan Zee

De samenstelling van de MR vanaf 1 augustus 2019:

- mevrouw A. van Kessel (personeel)
- mevrouw J. Lubbi (personeel)
- mevrouw E. Stolk (personeel, secretaris)
- mevrouw M. Versluijs (personeel)
- de heer R. van Deutekom (personeel)
- de heer R. Schaap (personeel, voorzitter)
- mevrouw J.A. Otten (ouder)
- mevrouw M. Renes (ouder)
- de heer R. Bruin (ouder)
- Amber Monsanto (leerling)
- Charlotte Ravensburg (leerling)
- Mathijn Brink (leerling)

Professionalisering

Bij de nieuwe medezeggenschapsstructuur is afgesproken dat van de mensen die zich kandidaat stellen voor de nieuwe MR wordt verwacht dat ze bereid zijn om zich te laten (bij)scholen. In dit professionaliseringstraject zal ook extra aandacht besteed worden aan specifieke aandachtsgebieden die binnen Scholen aan Zee meer aandacht gaan krijgen, zoals financiën, kwaliteitszorg en governance. In november is het dagelijks bestuur van de MR met de Aob (Algemene onderwijsbond) in contact getreden om deze training voor te bereiden. Naast de MR is ook het CvB en het onderwijsmanagement uitgenodigd de training te volgen. De leerlingen uit de MR zullen een training via het LAKS (Landelijke Actiecomité Scholieren) volgen.

4 Verslag Raad van Toezicht

Visie op toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) houdt integraal toezicht op de stichting Scholen aan Zee. De drie onderscheiden rollen van de RvT zijn de toezichthoudende rol, de werkgeversrol en de klankbordfunctie. De RvT houdt toezicht op het College van Bestuur (CvB) vanuit de doelstellingen van de stichting zoals vermeld in de statuten. Daarnaast is de RvT verantwoordelijk voor het werkgeverschap van het CvB en fungeert als klankbordgroep voor het CvB door vragen te stellen, feedback te vragen, te geven en actief mee te denken. Bij de vervulling van zijn taak richt de RvT zich op een integrale beoordeling vanuit het organisatiebelang in relatie tot de maatschappelijke functie van de stichting en met een evenwichtige afweging van de belangen van alle betrokkenen.

Op 17 april 2019 heeft de RvT de jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd. Diverse thema's zijn – conform de code van de VTOI – besproken. De punten die hieruit naar voren zijn gekomen zijn in een bijeenkomst tussen RvT en CvB⁴ op 16 mei 2019 nader besproken en geëvalueerd. Ook de gezamenlijke visie op de organisatie is tijdens dit overleg uitgebreid aan de orde geweest.

Governance

De RvT en het CvB volgen de Code Goed Onderwijsbestuur van de VO-raad. De code van 2015 is in juni 2019 geactualiseerd en is bedoeld om bewustwording van, kritische reflectie door en waarden gedreven handelen van bestuur én intern toezicht te stimuleren en om invulling te geven aan de thema's regionale samenwerking, participatie van belanghebbenden en goed samenspel tussen bestuur en intern toezicht.

De principes verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid – waarop de code is gebaseerd – zijn uitgewerkt in twintig *good practices* en vier 'pas toe' bepalingen die gelden als lidmaatschapseis. Scholen aan Zee voldoet aan deze eisen, waarbij opgemerkt moet worden dat de vaste onderdelen van de integriteitscode, die nu nog voor een belangrijk gedeelte zijn opgenomen in de gedragscode van Scholen aan Zee, zullen worden uitgewerkt in een apart beleidsstuk. De *good practices* zijn door de bestuurssecretaris uitgewerkt zodat het handelen van bestuur en intern toezicht hieraan getoetst kan worden. De *good practices* zijn opgenomen in de jaarplanning en worden regelmatig besproken tijdens de RvT-vergaderingen.

Vergaderingen

In totaal hebben in het verslagjaar vijf reguliere RvT-vergaderingen plaatsgevonden, één extra belegde bijeenkomst met de GMR en een scholenbezoek in januari.

Ook in 2019 stonden onderwijskwaliteit, inspectiebezoeken en financiën hoog op de agenda. In maart hebben de schooldirecteuren een presentatie voor de raad verzorgd over de stand van zaken van het onderwijs bij Scholen aan Zee. De raad is periodiek geïnformeerd over de financiën en met name over de inzet van bestemmingsreserves voor structurele verbetering van de onderwijskwaliteit binnen Scholen aan Zee. Voor het plan van aanpak dat het CvB heeft overgelegd om de onderwijskwaliteit van Lyceum aan Zee en Beroepsonderwijs weer op niveau te krijgen, heeft de raad unaniem steun uitgesproken. Daarnaast is de raad onder andere geïnformeerd over:

- door het ministerie aangewezen procesbegeleiding leerlingendaling regio door Penta Rho
- huisvestingsplan en verkenning herinrichting gebied Drs. F. Bijlweg
- koerswijziging Samenwerkingsverband VO Kop van Noord-Holland
- bestuursgericht onderzoek van de onderwijsinspectie in 2020
- stand van zaken statutenwijziging en het opgestelde historisch overzicht

⁴ In verband met ziekte van het lid College van Bestuur heeft dit overleg alleen met de voorzitter van het College van Bestuur plaatsgevonden.

- strategische verkenning met samenwerkingspartijen in de regio
- juridische procedures
- uitslagen imago-onderzoek en tevredenheidsmetingen

De RvT heeft in het verslagjaar goedkeuring verleend aan:

- herfinanciering in het kader van de schatkistbankierregeling bij het Ministerie van Financiën
- begroting 2020
- jaarstukken 2018
- Schoolplan Scholen aan Zee 2020-2023

Er is een besluit genomen over de bezoldiging van het CvB en over de beloning van de leden binnen de RvT. Door alles wat met name op het gebied van onderwijskwaliteit heeft gespeeld, is het weer een veelbewogen jaar geweest, maar met de constatering dat de weg naar boven zich heeft ingezet. De RvT staat positief kritisch tegenover de koers van het CvB.

Contact met de organisatie en stakeholders

Op 30 januari hebben de leden van de raad een bezoek gebracht aan Lyceum aan Zee, Mavo aan Zee, Beroepsonderwijs aan Zee, Junior College en Schakel aan Zee. Ieder lid van de raad heeft een eigen programma op een locatie bijgewoond. De programma's worden door de locaties zelf ingevuld, maar bestaan wel uit een aantal vaste elementen, zoals gesprekken met leerlingen, docenten, management en lesbezoeken. Het bezoek is afgesloten met een gezamenlijke lunch, waarbij de ontmoetingen en inzichten met de schooldirecteuren en het CvB zijn gedeeld.

Naar aanleiding van het inspectieoordeel heeft de raad op 2 oktober een werkbezoek gebracht aan Lyceum aan Zee en is zij door het verbeterteam uitvoerig geïnformeerd over de herstelopdracht en het plan van aanpak. De raad heeft geconstateerd dat er veel energie in de organisatie zit.

De RvT en de (G)MR zijn belangrijke organen die het CvB scherp houden en het beleid vanuit verschillende perspectieven kunnen bijsturen of polijsten. Het gesprek tussen de RvT en de GMR heeft in 2019 op 11 juni plaatsgevonden en het overleg met de nieuw aangetreden MR op 13 november 2019. Bij de GMR zijn met name de ontwikkelingen op Lyceum aan Zee besproken. Bij de MR stond het overleg in het teken van kennismaking en het uitspreken van ambities en verwachtingen. Ook zijn onder andere de profielschets van het nieuw aan te trekken RvT-lid aan de orde geweest en de invulling van het CvB na het vertrek van het lid CvB.

Naast de formele ontmoetingen van de RvT met de (G)MR en tijdens de schoolbezoeken, is de RvT ook uitgenodigd voor het nieuwjaarsontbijt dat voor medewerkers op de eerste schooldag na de kerstvakantie wordt georganiseerd. Deze informele contacten met de medewerkers worden door de raad zeer op prijs gesteld. Aan de eerste gezamenlijke bijeenkomst in 2018 tussen de Raden van Toezicht ROC Kop van Noord-Holland en Scholen aan Zee is op 12 juni een vervolg gegeven. Zo mogelijk zullen deze gesprekken tweemaal per schooljaar plaatsvinden.

Bij het werkbezoek dat Scholen aan Zee op 9 oktober voor de gemeenteraad en de raadscommissies heeft georganiseerd is een lid van de raad aanwezig geweest. Er is een ronde langs de locaties aan de Drs. F. Bijlweg gemaakt, waarna men met vertegenwoordigers van Scholen aan Zee aan thematafels het gesprek kon aangaan.

Samenstelling Raad van Toezicht

De RvT bestaat in het verslagjaar uit vijf leden. Bij de samenstelling van de RvT is, naast deskundigheid en vaardigheid op het gebied van onderwijs en financiën, ook uitgegaan van bekwaamheid en algemeen bestuurlijke kwaliteiten. Parallel daaraan spelen binding met de

regio Den Helder, onafhankelijkheid en affiniteit met de doelstelling en grondslag van de stichting Scholen aan Zee een belangrijke rol.

In verband met het aflopen van de tweede zittingstermijn van de heer Knol in juni 2020 is in de tweede helft van het verslagjaar een procedure gestart voor het aantrekken van een opvolger met een financieel profiel, zodat er een ruime inwerkperiode mogelijk is. Voor het wervings- en het selectietraject is gebruik gemaakt van diensten van Public Spirit. De eerste zittingstermijn van mevrouw Turnhout-Van den Bosch loopt eind januari 2020 af; in de vergadering van december 2019 is zij voor een tweede termijn benoemd.

Onderstaand is een overzicht opgenomen van alle RvT-leden met relevante informatie omtrent hoofd- en nevenfunctie(s), commissies, benoemingen en termijnen. In hoofdstuk 6.12 van de jaarrekening is de verantwoording van de bezoldiging van alle leden van de RvT volgens de Wet normering topinkomens (WNT) opgenomen.

Naam	Hoofd-functie	Nevenfuncties	Functie binnen RvT	Commissie(s) binnen RvT	benoeming	herbenoembaar
De heer R.H.J. Bijlsma	Voorzitter College van Bestuur Stichting Present	<p>Onbezoldigd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bestuurslid Stichting Samenwerkingsbestuur Primair Onderwijs West-Friesland - bestuurslid Vereniging De West-Friese Knoop - lid kerkbestuur <p>Bezoldigd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aandeelhouder en mede eigenaar R&M Bijlsma BV - voorzitter CvB openbaar primair onderwijs Stichting Present 	Voorzitter	Remuneratie- en financiële commissie	1 mei 2014 t/m 30 juni 2022 (2 ^e termijn)	Nee
Mevrouw W.G.M.E Turnhout - Van den Bosch	Niet van toepassing	<p>Onbezoldigd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - voorzitter bestuur Stichting Kunstuitleen Den Helder - lid comité van aanbeveling Stichting Herdenkingsstenen Den Helder - lid comité van aanbeveling Historisch Weekend Den Helder <p>Bezoldigd</p> <ul style="list-style-type: none"> - lid RvT Stichting KopGroep Bibliotheken 	Vice-voorzitter/secretaris	Remuneratiecommissie	1 februari 2016 t/m 31 januari 2020 (1 ^e termijn)	Ja
De heer J. Daalmijer	Expert juridische zaken	<p>Bezoldigd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lid en tevens vice-voorzitter van de 	Algemeen lid	Onderwijscommissie	1 mei 2014 t/m 30 juni 2022	Nee

	Veiligheids-regio Noord-Holland Noord (tot augustus 2019). Vanaf augustus 2019 met pensioen.	hoor en advies-commissie Gemeente Hoorn			(2 ^e termijn)	
De heer M. Knol	Financieel directeur Simon Loos Transport en Logistiek	Niet van toepassing	Algemeen lid	Financiële commissie	1 juli 2012 t/m 30 juni 2020 (2 ^e termijn)	Nee
Mevrouw P. de Schiffart	Senior consultant OBD Noordwest	Niet van toepassing	Algemeen lid	Onderwijs-commissie	1 oktober 2018 t/m 30 juni 2022 (1 ^e termijn)	Ja

Commissies

Binnen de RvT zijn drie commissies ingesteld en actief: de remuneratiecommissie, de financiële commissie en de onderwijscommissie. Op 18 december heeft de remuneratiecommissie een functioneringsgesprek gevoerd met de voorzitter van het CvB. Hiervan is verslag opgemaakt dat door de commissie en de voorzitter CvB is ondertekend. In juni heeft er een voortgangsgesprek met het lid CvB plaatsgevonden.

De financiële commissie heeft in mei de jaarstukken 2018 en in november de managementletter besproken met de accountant en de resultaten gedeeld met de gehele RvT. Daarnaast heeft de financiële commissie met het CvB en het hoofd financiën de begroting 2020 besproken en ook daarvan verslag gedaan aan de raad. Naast het contact dat door de financiële commissie met de accountant wordt onderhouden, hecht de RvT er aan ook jaarlijks een contactmoment met de accountant te hebben.

De onderwijscommissie heeft in de nieuwe samenstelling in januari een eerste gesprek met het CvB gehad over de thema's onderwijskwaliteit en monitoring, plan van aanpak verbetering onderwijsresultaten en inzet impulsmiddelen. In september zijn aan de hand van de inspectierapporten de voortgang en ontwikkelingen van het lyceum met het CvB besproken. Daarnaast is de onderwijscommissie betrokken geweest bij de inspectiebezoeken, waaronder het 'benen-op-tafel' gesprek in oktober.

Professionalisering

Alle leden van de RvT zijn aangesloten bij de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI), die naast het bewaken en behartigen van het ledenbelang, onder andere bijdraagt aan professionalisering en kennisbevordering van toezichthouders en het uitwisselen van informatie. De bestuurssecretaris heeft in samenspraak met de RvT de professionaliseringsbehoefte in kaart gebracht. In december is afgesproken om in juni 2020 met de Raad van Toezicht van het ROC Kop van Noord-Holland gezamenlijk een training 'Toezien op Strategische Allianties' te organiseren.

5 Financiële situatie op balansdatum

5.1 Netto resultaat

Het netto resultaat van Scholen aan Zee is gelijk aan € 1.038.920 positief (2018: € 267.127). Ten opzichte van 2018 liggen de totale baten € 212.899 lager en de gerealiseerde lasten € 982.691 lager. Ten opzichte van de begroting 2019 geldt, dat de baten € 1.617.766 hoger en de lasten € 583.446 hoger uitkomen.

De Rijksbijdrage 2019 daalt ten opzichte van vorig jaar met € 595.017 (2018: € 22,3 miljoen). Deze daling wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de daling in het aantal leerlingen. Deze liggen in 2019 beduidend lager dan in 2018. Ten opzichte van de begroting wijkt de bekostiging € 1.190.256 positief af. Dit wordt verklaard door de aanvullende bekostiging VO 2019 en een prijscompensatie die voorzichtigheidshalve niet begroot was.

Netto resultaat	2019	Begroot 2019	2018
Baten	25.543.619	23.925.853	25.756.518
Lasten	24.504.700	23.921.254	25.487.391
Netto resultaat	1.038.920	4.599	269.127

5.2 Resultaatbestemming

Het resultaat 2019 wordt toegevoegd aan de algemene reserve. In het resultaat zitten kosten en/of opbrengsten, die via resultaatbestemming ten laste gebracht worden voor de specifiek daarvoor ingerichte bestemmingsreserves, zijnde huisvesting, onderwijsvernieuwing, personeel, academie en de middelen die beschikbaar zijn gesteld in december 2019 voor het lerarentekort en de verlaging van de werkdruk. Per saldo neemt de algemene reserve toe met € 1.282.667.

Resultaatbestemming	2019
netto resultaat 2019	1.038.920
Mutaties bestemmingsreserves	243.748
gebouwen	97.630
personeel	-326.026
onderwijsvernieuwing	-171.214
academie	-218.831
lerarentekort en werkdruk	374.693
Toevoeging aan algemene reserve	1.282.667

5.3 Vermogenspositie

De vermogenspositie van Scholen aan Zee is ultimo 2019 op orde. De vooruitzichten voor 2020 zijn goed. De meerjarenexploitatiebegroting 2020-2023 is sluitend. Het blijft de komende jaren een uitdaging om het uitgavenniveau mee te laten dalen met de dalende Rijksbekostiging vanwege krimp van leerlingaantallen (zie ook hoofdstuk 7 continuïteitsparagraaf, Deel A: gegevensset).

5.4 Kengetallen vermogens- en budgetbeheer

Scholen aan Zee houdt voor de kengetallen vermogens- en budgetbeheer de signaleringsgrenzen van OC&W aan. Omdat de onderwijshuisvesting vanuit de gemeente is doorgedecentraliseerd gelden voor Scholen aan Zee de signaleringsgrenzen van 'MBO + HO'. De kengetallen zijn een momentopname, berekend naar de in de jaarrekening vast-

gelegde situatie per 31 december. De trendmatige ontwikkeling van de kengetallen over meerdere jaren geeft inzicht in het gevoerde financieel beleid.

Kengetallen vermogensbeheer

Solvabiliteit

De solvabiliteit verschaft inzicht in de financieringsopbouw en geeft aan in hoeverre op lange termijn aan de verplichtingen voldaan kan worden. De signaleringswaarde is <30%. De solvabiliteit is in 2019 licht toegenomen en komt uit op 50% (2018: 48%). Daarmee kan Scholen aan Zee op lange termijn aan haar verplichtingen voldoen. *Definitie: Eigen vermogen, inclusief voorzieningen gedeeld door het totale vermogen (balanstotaal).*

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen relateert de omvang van het eigen vermogen aan de grootte van de stichting. De Inspectie van het Onderwijs hanteert een signaleringswaarde van <5%. Een instelling komt in de gevarenzone indien het weerstandsvermogen onder de 10% uitkomt. Het percentage is in 2019 verder toegenomen tot 46% en voldoet daarmee aan de gestelde eisen. *Definitie: Eigen vermogen gedeeld door de totale baten (exclusief bijzondere baten).*

Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan in hoeverre op korte termijn aan de verplichtingen kan worden voldaan. Voor 2019 geldt dat de vlottende activa met € 1.200.061 zijn toegenomen ten opzichte van 2018. De kortlopende schulden zijn ook gestegen met € 282.088, waardoor de liquiditeitsratio stijgt tot 2,8. Hoger dan de signaleringswaarde van <0,75. *Definitie: De verhouding tussen de vlottende activa (som van liquide middelen, vorderingen en voorraden) en de kortlopende schulden.*

Rentabiliteit

De rentabiliteit over 2019 is 4,0%. Dit is hoger dan de signaleringswaarde van <0%. *Definitie: exploitatieresultaat, inclusief saldo op financiële baten en lasten gedeeld door de totale baten.*

Onderstaand is een overzicht gemaakt van de kengetallen vermogensbeheer voor Scholen aan Zee.

Kengetallen vermogensbeheer	2019	2018	2017	2016
Solvabiliteit	50%	48%	45%	41%
Weerstandsvermogen	46%	41%	40%	35%
Liquiditeit	2,8	2,7	2,3	1,6
Rentabiliteit	4,0%	1,0%	1,5%	9,6%

Kengetallen budgetbeheer

De kengetallen budgetbeheer wijken ten opzichte van vorig jaar met 1% tot 5% af. De rijksbijdrage als percentage van de totale inkomsten is gelijk aan 85% en toont aan dat Scholen aan Zee bijna geen andere inkomsten naast de Rijksbijdragen kent. De personele lasten als aandeel in de totale lasten is met 2% gedaald tot 74%. De huisvestingsratio is gelijk aan het niveau van vorig jaar. De dekkingsgraad van het eigen vermogen ten opzichte van de totale lasten is met 6% gestegen naar 48%. Het aandeel personele lasten als percentage van de rijksbijdrage daalt tot 84%.

De huisvestingsratio omvat naast de reguliere huisvestingslasten ook de afschrijvingen op gebouwen en de financieringskosten lang vreemd vermogen. De huisvestingsratio is fractioneel hoger dan de signaleringswaarde van >10%. Door het toepassen van het schatkistbankieren zal dit in de toekomst dalen tot onder de signaleringswaarde.

Kengetallen budgetbeheer	2019	2018	2017	2016
Rijksbijdragen / baten	85%	87%	88%	90%
Personele lasten / totale lasten	74%	76%	75%	71%
Huisvestingsratio	11%	11%	11%	10%
EV/ totale lasten	48%	42%	40%	38%
Personele lasten / Rijksbijdragen	84%	87%	85%	71%

6 Continuïteitsparagraaf

6.1 Inleiding

Met de continuïteitsparagraaf kan iedere belanghebbende en belangstellende kennisnemen van de wijze waarop Scholen aan Zee omgaat met de financiële gevolgen van het gevoerde en nog te voeren beleid. Deze paragraaf volgt de leidraad van de Minister van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap en bestaat uit een deel A: 'gegevensset' en een deel B: 'overige rapportages'.

De continuïteitsparagraaf is gebaseerd op de meerjarenbegroting 2020 zoals vastgesteld door het College van Bestuur met instemming van de Raad van Toezicht en de MR (december 2019).

DEEL A: GEGEVENSSET

6.2 Kengetallen personeel

Het leerlingaantal van Scholen aan Zee zal de komende jaren verder krimpen. Onderstaand de prognose tot schooljaar 25/26. De daling vlakt af in de laatste twee jaren. Scenario's op basis van dalende leerlingaantallen worden gemaakt voor zowel de thema's huisvesting, financiën als personeel.

Opleiding / Schooljaar	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Beroepsonderwijs	456	441	418	427	435	434	440
Mavo	529	499	495	479	471	458	452
Lyceum	854	871	833	813	814	807	804
Junior College	343	339	321	324	334	329	328
Schakel	51	51	51	51	51	51	51
TOTAAL SAZ	2233	2201	2118	2094	2105	2079	2075
<i>Mutatie</i>		-32	-83	-24	11	-26	-4
<i>Mutatie tov 2019-2020</i>		-32	-115	-139	-128	-154	-158

Door de daling van het leerlingenaantal neemt ook het loonkostenbudget af. Onderstaand de bruto-formatie zoals opgenomen in de begroting. Scholen aan Zee werkt aan het toekomstbestendig maken van zowel ondersteuning als onderwijsaanbod. Eigen ambities en maatregelen vanuit de overheid vergen een flexibele en efficiënt ingerichte organisatie. De focus blijft gericht op 'de dingen beter doen' en het systematiseren en automatiseren van processen. Bovendien blijft het College van Bestuur in 2020 kritisch kijken naar de flexibele schil en haar strategische functie in de toekomst. Natuurlijk verloop en flankerend beleid helpen bij de taakstelling tot formatiedaling.

Aantal FTE (excl. PNIL)	Schooljaar 2019-2020	Schooljaar 2020-2021	Schooljaar 2021-2022	Schooljaar 2022-2023	Schooljaar 2023-2024
OP	174,26	169,52	164,47	163,01	163,68
OOP	48,70	44,49	43,70	43,47	43,57
DIR	3,07	3,07	3,07	3,07	3,07
Totaal	226,03	217,08	211,24	209,55	210,32

6.3 Meerjarenbegroting 2020-2023

In de begroting 2020 is ook het meerjarenperspectief tot 2023 opgenomen. Punten van aandacht bij het opstellen waren:

- exploitatie nieuwkomersschool Schakel aan Zee
- aanpassing beschikking gemeentelijke doordecentralisatiegelden
- dalende leerlingenaantallen en structureel afnemende formatieruimte
- meerjarenonderhoudsplan binnen- en buitenkant schoolgebouwen
- meerjareninvesteringsruimte in materiële vaste activa
- de 'institutionele fusie' van Scholen aan Zee: van twee naar één brinnummer.

In de meerjarenbegroting 2020-2023 is niet sprake van incidentele baten en lasten, anders dan het uitvoeringsprogramma onderhoud en het investeringsprogramma materiële vaste activa. De exploitatie is in meerjarenperspectief (nog) niet voor alle jaren sluitend. De baten lopen terug van € 25,5 miljoen in 2019 naar € 22,5 miljoen in 2023. De lasten dalen wel mee, voornamelijk door een kostenreductie als gevolg van het schatkistbankieren.

Aandachtspunten bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2020-2023 waren:

- de maatregelen vanuit de overheid voor de komende jaren zijn inzichtelijk gemaakt. In de begrotingen voor 2020 tot 2023 wordt hiermee rekening gehouden.
- Scholen aan Zee is overgestapt op schatkistbankieren. De gemeente Den Helder heeft ingestemd met een garantstelling. De effecten zijn hiervan meegenomen in de meerjarenbegroting.
- voor 2020 is de investeringsruimte vastgesteld op € 825.000, verdeeld in: € 250.000 gebouwen, € 350.000 inventaris en € 225.000 ICT.
- voor groot onderhoud wordt in 2020 een dotatie voorzien van € 400.000.
- vaststellen van beleid voor het eventueel aanwenden van de reserves.

	Jaarrekening 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
BATEN					
(Rijks)bijdragen OCW	21.696.266	19.482.374	19.027.867	18.354.724	18.185.258
Overige overheidsbijdragen	1.792.541	1.825.980	1.878.810	1.878.810	1.878.810
Overige baten	2.054.812	2.519.090	2.529.195	2.439.720	2.417.195
TOTALE BATEN	25.543.619	23.827.444	23.435.871	22.673.255	22.481.263
LASTEN					
Personele lasten	18.248.590	17.660.509	17.202.455	16.845.655	16.824.055
Afschrijvingen	1.253.101	1.577.783	1.437.759	1.387.759	1.337.759
Huisvestingslasten	1.994.771	1.927.905	1.885.322	1.796.294	1.779.257
Administratie- en beheerslasten	835.906	965.427	957.299	966.872	976.541
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.608.711	1.394.768	1.405.889	1.356.153	1.343.632
Overige	153.387	173.100	172.645	174.371	176.115
Financiële lasten	410.233	528.888	313.600	13.129	12.293
TOTALE LASTEN	24.504.699	24.228.380	23.374.969	22.540.234	22.449.652
RESULTAAT VOOR IMPULSENBESTEDINGEN	1.038.920	-400.936	60.902	133.020	31.611
IMPULSEN VANUIT BESTEMMINGSRESERVES					
Bestemmingsreserve Personeel		295.304	-	-	-
Bestemmingsreserve Onderwijsvernieuwingen		77.438	-	-	-
Bestemmingsreserve Academie aan Zee		150.000	-	-	-
NETTO RESULTAAT	1.038.920	121.806	60.902	133.020	31.611

N.B. het opstellen van een toekomstparagraaf geeft geen garanties op de toekomstige realisatie.

6.4 Meerjarenbalans 2020-2023

De balans is een momentopname ultimo verslagjaar en minder nauwkeurig te prognosticeren dan de baten en lasten. Onderstaand de balans in meerjarenperspectief. Vertrekpunt vormt de meerjarenbalans in de begroting 2020-2023. Deze is aangepast voor de nieuwe balanspositie ultimo 2019. De 'ontwikkeling' van de balansposten opgenomen in de begroting 2020 zijn aangehouden.

	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023
Activa					
Materiële vaste activa	17.701.248	16.909.093	16.136.320	15.473.561	14.860.802
<i>Flottende activa</i>					
Vorderingen	1.381.683	1.381.683	1.381.683	1.381.683	1.381.683
Liquide middelen	8.375.683	8.446.794	8.507.696	8.640.717	8.672.327
Totaal activa	27.458.614	26.737.570	26.025.699	25.495.961	24.914.812
Passiva					
Eigen vermogen	11.663.999	11.785.805	11.846.707	11.979.727	12.011.338
Voorzieningen	2.182.203	2.276.540	2.374.907	2.473.274	2.571.641
Langlopende schulden	10.126.500	9.575.100	9.023.700	8.472.300	7.920.900
Kortlopende schulden	3.485.912	3.100.125	2.780.385	2.570.659	2.410.933
Totaal passiva	27.458.614	26.737.570	26.025.699	25.495.961	24.914.812

6.5 Kengetallen vermogens- en budgetbeheer

Voor de kengetallen vermogens- en budgetbeheerder geldt hetzelfde als de balans. De jaarrekening 2019 vormt het vertrekpunt en de ontwikkelingen in de begroting zijn 'gevolgd'.

De kengetallen vermogensbeheer tonen een stabiel beeld met een lichte opwaartse trend. Het belangrijkste kengetal, zijnde liquiditeit is met 2,8 relatief hoog. De kengetallen budgetbeheer zijn ook stabiel. De huisvestingsratio ligt met 11% tegen de bovengrens van de signaleringsgrens van OC&W. Vanwege de doordecentralisatie heeft Scholen aan Zee vanwege de rentelasten op vreemd vermogen hogere huisvestingslasten.

Kengetallen vermogensbeheer	2019	2020	2021	2022	2023
Solvabiliteit (EV+VZ/TV)	50%	53%	55%	57%	59%
Weerstandsvermogen (EV/TB)	46%	49%	51%	53%	53%
Liquiditeit (VA/VS)	2,8	3,2	3,6	3,9	4,2
Rentabiliteit	4,0%	0,5%	0,3%	0,6%	0,1%

Kengetallen budgetbeheer

Rijksbijdragen/baten:	85%	82%	81%	81%	81%
Personele lasten / totale lasten	74%	73%	74%	75%	75%
Huisvestingsratio	11%	12%	12%	12%	12%
EV/totale lasten	48%	49%	51%	53%	54%
Personele lasten / Rijksbijdrage	84%	91%	90%	92%	93%

6.6 Het coronavirus

Scholen aan Zee is van mening dat er door de coronacrisis geen onzekerheid ontstaat over de toekomst. Medio mei 2020 lopen wij zelfs voor op het verwachte aantal inschrijvingen. Er is dus geen onzekerheid over de toekomst van Scholen aan Zee, de continuïteit is dus niet in het geding. Er is geen sprake van afwaardering van activa en er is geen gebruik gemaakt van overheidssteun.

DEEL B: OVERIGE RAPPORTAGES

6.7 Planning & Control

De planning en control cyclus is redelijk op orde, maar de ambitie is om deze verder te verbeteren. De betrouwbaarheid en de consistentie van de verantwoordingsrapportages zijn van voldoende niveau. Het planning & control instrumentarium bestaat nu o.a. uit: de begroting, formatieplan, tussentijdse voortgangsrapportages (inclusief forecast), liquiditeitsprognose en jaarrekening.

Scholen aan Zee heeft haar bedrijfsvoering zodanig op orde, dat er binnen bepaalde bandbreedte geen verrassingen zullen optreden. De belangrijkste risico's zijn in beeld en daar waar mogelijk in de meerjarenbegroting afgedekt. De dalende leerlingprognoses stelt Scholen aan Zee wel voor de uitdaging om het financiële huishoudboekje op orde te houden. Voor de grote schommelingen in het aantal nieuwkomers op onze school Schakel aan Zee is een simulatiemodel ontwikkeld.

Voor de korte termijn ziet het bestuur de volgende specifieke speerpunten:

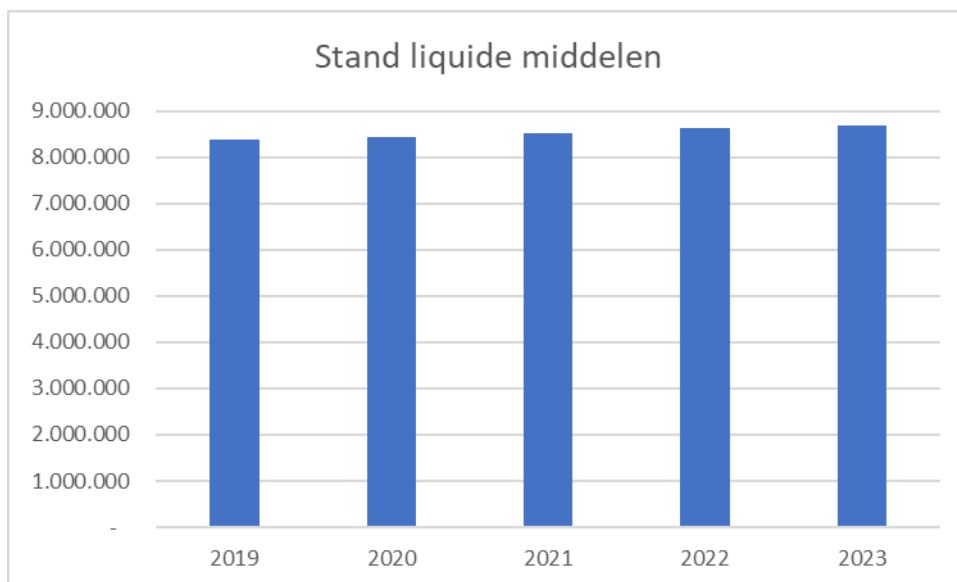
- de basis op orde brengen en houden; realiseren van de kwalitatieve verbeteropgave binnen Scholen aan Zee
- uitvoering geven aan het vastgestelde schoolplan

- uitvoering geven aan het strategisch huisvestingsbeleid.

Scholen aan Zee heeft de komende jaren een uitdagende opdracht. De beperkte omvang van de organisatie is niet altijd in relatie met de vraagstukken die er zijn. In de begroting is ruimte opgenomen voor de versterking van het ondersteunend apparaat (samenwerking met andere partijen, met name het ROC Kop van Noord-Holland) en het gebruik maken van extern advies als nodig. De impulsen in het primair proces moeten er toe leiden dat de scholen in schooljaar 20/21 weer het basistoezicht van de Inspectie hebben.

Het bestuur heeft oog voor deze forse taak, maar spreekt ook het vertrouwen uit dat met de juiste focus en de goede investeringen, de medewerkers, leerlingen/ouders en omgeving over een aantal jaar weer trots zullen zijn op deze scholen.

De liquiditeit is op orde en dus niet een punt van zorg. Voor de periode 2020-2023 blijft dat ook zo.



6.8 Risicoparagraaf

Scholen aan Zee speelt proactief in op de financiële, strategische en operationele risico's. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in risico's voortvloeiend uit externe ontwikkelingen en risico's die onderdeel zijn van interne bedrijfsvoering. De meest in het oog springende financiële risico's zijn:

- *Marktaandeel Scholen aan Zee neemt verder af*
Toekomstige leerlingenprognoses worden verder naar beneden bijgesteld. Krimp kan alleen worden opgevangen als de kosten van de totale organisatie evenredig afnemen met de daling van de leerlingaantallen.
- *Onvoldoende in staat om gekwalificeerd c.q. bevoegd personeel aan te trekken*
Door het hoge toekomstig natuurlijk verloop op de middellange termijn en de flexibele schil van circa 15% kan het werven en behouden van gekwalificeerde en bevoegde docenten of teamleiders leiden tot hoge(re) uitgaven door noodzakelijke externe werving.
- *Wijzigingen in regelingen rond nieuwkomers*
Het plotseling wegvallen van of aanpassingen aan de aanvullende bekostiging voor Schakel aan Zee door politieke besluitvorming. Het aanbieden van onderwijs voor

nieuwkomers is al risicovol, door onvoorspelbare fluctuaties van leerlingen kan (ongewenste) boventaligheid binnen de formatie ontstaan.

- *Kosten voor leermiddelen van leerlingen voor Scholen aan Zee dalen onvoldoende*
Het risico is dat de kosten voor leermiddelen te veel stijgen en daarmee negatieve gevolgen kunnen hebben voor de betaalbaarheid en effect kunnen hebben op de kwaliteit van het onderwijs.

In de risico-inventarisatie van Scholen aan Zee, welke is opgesteld en goedgekeurd door de RvT in maart 2020, zijn de mogelijke financiële gevolgen en effecten op het imago op hoofdlijnen uitgewerkt. Op basis hiervan is, in samenwerking met adviesbureau Naris, de ratio weerstandsvermogen berekend. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de ratio weerstandsvermogen voor Scholen aan Zee 3,04 bedraagt en daarmee de waardering A (=uitstekend) heeft. Dit betekent dat Scholen aan Zee (ruim) voldoende middelen aanwezig heeft om risico's financieel af te dekken.

6.9 Rapportage vanuit toezichthoudend orgaan

De reguliere planning en control documenten (begroting, jaarrekening, kwartaalrapportages, formatieplan, e.d.) worden geagendeerd en ter goedkeuring aangeboden aan de RvT. Het CvB legt in iedere vergadering van de RvT verantwoording af. Op deze wijze wordt het toezichthoudend orgaan betrokken bij het beleid en kan zij de bestuurders adviseren. Ook legt het CvB alle stukken en besluiten voor die conform de statuten en het handboek Governance vooraf goedkeuring van de RvT behoeven.

7 Jaarrekening 2019 – Scholen aan Zee

7.1 Balans (na resultaatbestemming)

1 Activa		31-12-2019	31-12-2018
<u>Vaste Activa</u>			
1.2	Materiële vaste activa	17.701.248	18.267.122
Totaal vaste activa		17.701.248	18.267.122
<u>Vlottende activa</u>			
1.5	Vorderingen	1.381.683	1.458.952
1.7	Liquide middelen	8.375.683	7.098.353
Totaal vlottende activa		9.757.366	8.557.305
Totaal activa		27.458.613	26.824.427
 2 Passiva		 31-12-2019	 31-12-2018
2.1	Eigen vermogen	11.663.999	10.625.079
2.2	Voorzieningen	2.182.203	2.317.624
2.3	Langlopende schulden	10.126.500	10.677.900
2.4	Kortlopende schulden	3.485.912	3.203.824
Totaal passiva		27.458.613	26.824.427

7.2 Staat van baten en lasten

3 Baten

		2019	Begroot 2019	2018
3.1	Rijksbijdragen	21.696.266	20.506.010	22.291.283
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.792.541	1.719.667	1.849.778
3.5	Overige baten	2.054.812	1.700.176	1.615.457
	Totaal Baten	25.543.619	23.925.853	25.756.518

4 Lasten

		2019	Begroot 2019	2018
4.1	Personeelslasten	18.248.590	17.993.659	19.407.359
4.2	Afschrijvingen	1.253.101	1.311.492	1.352.743
4.3	Huisvestingslasten	1.994.771	1.847.403	1.938.247
4.4	Overige lasten	2.598.005	2.216.057	2.730.802
	Totaal Lasten	24.094.467	23.368.611	25.429.152

	Saldo Baten en Lasten	1.449.152	557.242	327.366
--	------------------------------	------------------	----------------	----------------

5	Financiële baten en lasten	-410.233	-552.643	-58.239
---	----------------------------	----------	----------	---------

	Totaal resultaat	1.038.920	4.599	269.127
--	-------------------------	------------------	--------------	----------------

7.3 Kasstroomoverzicht

	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	1.449.152	327.366
Aanpassing voor:		
Afschrijvingen	1.253.101	1.352.743
Mutaties voorzieningen	-135.421	875.205
Verandering in vlottende middelen:		
Vorderingen	77.269	-936.520
Schulden	282.088	-100.703
Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties	2.926.189	1.518.090
Ontvangen interest	151.496	523.047
Betaalde interest (-/-)	-561.729	-581.286
Tot. kasstroom uit operationele activiteiten	2.515.957	1.459.851
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa (-/-)	-687.227	-1.503.043
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
mutaties egalisatierekening	-	648.866
Tot. kasstroom uit investeringsactiviteiten	-687.227	-854.177
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	-	-
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-551.400	-551.400
Tot. kasstroom uit financieringsactiviteiten	-551.400	-551.400
Mutatie liquide middelen	1.277.330	54.274

7.4 Algemene toelichting op grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Vestiging

Stichting Scholen aan Zee biedt onderwijs aan in Den Helder en Julianadorp, is statutair gevestigd in Den Helder en staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer: 41241888.

Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Verslaggevingsperiode

De verslaggevingsperiode loopt van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019. De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt, die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

7.5 Grondslagen voor de waardering van Activa en Passiva

7.5.1 Activa

Algemeen

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of verplichting. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's wat tevens de functionele valuta is van de stichting.

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

Financiële instrumenten

Scholen aan Zee maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten zoals vorderingen, liquide middelen, langlopende en kortlopende schulden alsmede afgeleide financiële instrumenten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze worden gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn. Bij eerste opname worden financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na eerste opname worden primaire financiële instrumenten gewaardeerd op geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Met betrekking tot vorderingen en verstrekte leningen wordt een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht gebaseerd op een statische beoordeling per balansdatum. Na eerste opname worden afgeleide instrumenten gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde tenzij kostprijs hedge-accounting wordt toegepast.

Hedge-accounting

Scholen aan Zee maakt gebruik van 'renteswaps' om de variabele rentekasstromen van de opgenomen leningen te ruilen voor een vaste rente. Wij passen voor deze instrumenten kostprijs hedge-accounting toe. Omdat een renteswap betrekking heeft op de afdekking van variabele rentekasstromen die naar verwachting zullen plaatsvinden, vindt geen herwaardering van de renteswap plaats. Zodra rentekasstromen van de leningen in de staat van baten en lasten worden verantwoord, worden de met de renteswap samenhangende renteresultaten in de staat van baten en lasten verwerkt.

Indien de renteswaps niet langer voldoen aan de voorwaarden voor 'hedge-accounting', aflopen of worden verkocht of wanneer Scholen aan Zee niet langer kiest voor hedge-accounting wordt hedge-accounting beëindigd. De cumulatieve winst, die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte rentekasstromen plaatsvinden. Indien de rentekasstromen naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies in de staat van baten en lasten verantwoord.

Scholen aan Zee documenteert de hedgerelatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat geen sprake is van over-hedges. De mate van ineffectiviteit van de hedgerelatie wordt vastgesteld door het vergelijken van kritische kenmerken (omvang, looptijd, afgedekt risico en wijze van afrekening) van de renteswap en van de afgedekte positie. Een verlies als gevolg van een over-hedge wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de staat van baten en lasten verwerkt. Het gebruik van financiële instrumenten stelt ons bloot aan krediet-, rentekasstroom- en liquiditeitsrisico's.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de kostprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij desinvestering. De investeringssubsidies zijn in mindering gebracht op de vaste activa.

Voor Scholen aan Zee gelden de volgende afschrijvingstermijnen:

- | | |
|-------------|----------------------------|
| - terreinen | wordt niet op afgeschreven |
| - gebouwen | 40 jaar |

- renovatie van de gebouwen 10 jaar of 20 jaar
- inventaris en wagenpark 10 jaar
- installaties/infrastructuur 10 jaar
- automatiseringsapparatuur/ICT 4 jaar

Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

In het kader van de doordecentralisatieovereenkomst is er een verplichting om de gebouwen bij verkoop eerst aan te bieden aan de gemeente Den Helder tegen een gecorrigeerde boekwaarde.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen die niet ter directe beschikking van de stichting staan, worden verwerkt onder de vorderingen. Liquide middelen die gedurende langer dan 12 maanden niet ter directe beschikking staan van de stichting worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

7.5.2 Passiva

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves en de bestemmingsreserves gepresenteerd. De algemene reserves bestaan uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het bestuur en waaraan geen specifieke bestemming is gegeven door het bestuur of door derden. De bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door het bestuur van de instelling een specifieke bestemming is gegeven. Het betreft geen verplichting het bestuur kan deze beperking zelf opheffen.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt en het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd. De voorzieningen worden opgenomen voor de nominale waarde, met uitzondering van de voorziening voor jubilea; deze wordt opgenomen voor de contante waarde.

Uitgestelde beloningen/voorziening jubilea

Op grond van de 'Richtlijn Jaarverslag Onderwijs' is een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen gevormd. Een medewerker bouwt aanspraken op voor een te ontvangen jubileumgratificatie bij 25-jarig en 40-jarig dienstverband. De voorziening is gebaseerd op reële looncijfers en inschattingen van personeelsaanstellingen.

Voorziening WW-gelden

Dit is een voorziening voor toekomstige aanspraken inzake de 25% norm voor WW-uitkeringen die van rechtswege verhaald wordt op de laatste werkgever.

Voorziening Persoonlijk budgeturen

Deze voorziening is ontstaan als gevolg van de Cao. Personeelsleden hebben de mogelijkheid om deze uren te gaan sparen. Deze voorziening is gebaseerd op reële looncijfers en inschattingen van personeelsaanstelling. Per jaar wordt dit geïnventariseerd en vastgelegd.

Onderhoudsvoorziening

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud is een voorziening gevormd. Aan de hand van een actueel onderhoudsrapport is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld. Dit rapport (met een doorkijk van vijf jaar) wordt jaarlijks gescreend en eventueel waar nodig aangepast. De voorziening wordt gevormd voor de verwachte kosten van periodiek groot onderhoud aan de panden op basis van het geschatte bedrag van het groot onderhoud en de periode tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud. De uitgaven van groot onderhoud worden rechtstreeks geboekt ten laste van de voorziening. De waardering geschiedt tegen nominale waarde. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen (renovatie).

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig ziek betreft een voorziening uit hoofde van cao-verplichtingen en eigen risicodragerschap gedurende de arbeidsongeschiktheid van 2 jaar. Het betreft hier de medewerkers waarvan de verwachting is dat zij niet terugkeren in het arbeidsproces. Tevens is de transitievergoeding meegenomen binnen de voorziening.

Voorziening Nieuwkomers

De voorziening nieuwkomers is ingesteld om te kunnen anticiperen op het grillige verloop van (in)actieve nieuwkomers. In het geval dat een nieuwkomer niet actief lessen volgt, wordt de ontvangen bekostiging vanuit OC&W als terugbetaalverplichting op de balans als voorziening opgenomen.

Voorziening Transitievergoeding

In 2019 is onder het arbeidsrecht Scholen aan Zee alleen een transitievergoeding verschuldigd indien de arbeidsovereenkomst twee jaar of langer heeft geduurd. Met de introductie van de Wet Arbeidsmarkt in Balans hebben alle werknemers vanaf 1 januari 2020 recht op een transitievergoeding als Scholen aan Zee de arbeidsovereenkomst beëindigt. De voorziening is een inschatting van de te betalen transitievergoeding voor medewerkers met een tijdelijk dienstverband.

Langlopende schulden

Schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar worden aangeduid als langlopend. De langlopende schulden zijn opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs. Het aflossingsbedrag voor het komende jaar is verantwoord onder de kortlopende schulden.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden betreffen schulden met een op de balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. De kortlopende schulden zijn opgenomen tegen de nominale waarde.

Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen. De bestede subsidies in verband met de aanschaf van (materiële) vaste activa worden gepassiveerd onder de overlopende passiva. Deze subsidies worden tijdsevenredig over de geschatte economische levensduur van deze activa ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

7.6 Grondslagen voor bepaling en berekening van het resultaat

Berekening en bepaling

Voor de berekening van het resultaat wordt uitgegaan van het stelsel van baten en lasten. Dit betekent dat de baten en lasten zijn toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Voor de indeling in de diverse categorieën wordt uitgegaan van de voorgeschreven indeling zoals deze is opgenomen in RJ 660.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

Rijksbijdragen

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoormerkte OCW-subsidie (vrij besteedbare doel-subsidies zonder verrekening clause) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekening clause heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Deelnemersbijdragen

De leerling- en ouderbijdragen worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben, waarbij er van uitgegaan wordt dat de onderliggende onderwijstaken en activiteiten gelijkmatig over het schooljaar worden verspreid.

Overige baten

Overige baten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend

actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betaling door de stichting.

Pensioenen

Scholen aan Zee heeft voor de werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd.

De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Wij betalen hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. Pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Naar de stand van ultimo februari 2020 is de beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds 94,4% (bron: website www.abp.nl, d.d. 29 februari 2020). In 2020 dient het pensioenfonds een dekkingsgraad van ten minste 100% te hebben. Het pensioenfonds voldoet hieraan niet. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De stichting heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Voor de uitvoering van de WNT in de (semi)publieke sector heeft Scholen aan Zee zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

Rentebaten en -lasten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

7.7 Financiële instrumenten

Algemeen

Scholen aan Zee maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die ons blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen en afgeleide instrumenten om de variabiliteit van de toekomstige rentekasstromen af te dekken.

Scholen aan Zee handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de onderneming verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

Scholen aan Zee loopt kredietrisico over de vorderingen (€ 29.030) en liquide middelen (€ 7.089.256). De vorderingen hebben betrekking op een groot aantal debiteuren.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico heeft betrekking op veranderingen van het rentepercentage van variabel rentende lening. Bij de leningen van € 5.584.000 en € 5.093.900 is sprake van een rentepercentage van Euribor plus een gemiddelde opslag van 0,98%. Dit percentage is niet gewijzigd door de Rabobank. Scholen aan Zee heeft als beleid afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Scholen aan Zee heeft een renteswap afgesloten ter afdekking van het renterisico dat voortvloeit uit de afgesproken vergoeding van het Euribortarief op de leningen bij de Rabobank ten bedrage van in totaal € 10.7 miljoen ultimo 2019. De hoofdsom van de renteswap kent een gelijk verloopschema als het afgesproken verloopschema van de leningen welke afloopt op 1 september 2021. Scholen aan Zee verwerkt de renteswap op basis van kostprijs hedge-accounting. Scholen aan Zee heeft geen rekening gehouden met het kredietrisico.

Reële waarde liquiditeitsrisico

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

Scholen aan Zee heeft met de Rabobank een allowance-faciliteit voor OTC-derivaten ('over the counter derivaten' welke niet via een beurs tot stand komen maar door middel van een rechtstreeks contract tussen twee partijen) afgesloten.

7.8 Activa

De nummering van de paragrafen op de volgende bladzijden is gebaseerd op de voorschriften vanuit het ministerie van OC&W.

Materiële vaste activa

De in de balans opgenomen materiële vaste activa zijn onderverdeeld in twee categorieën:

- gebouwen en terreinen
- inventaris en apparatuur

In 2019 daalt de waarde van de materiële vaste activa met € 565.874 tot € 17.701.247.

Er is voor € 687.227 geïnvesteerd, in zowel gebouwen als in inventaris en apparatuur. De afschrijvingen zijn gelijk aan € 1.253.101.

In het verslagjaar 2019 neemt de egalisatierekening 'investeringsubsidies gebouwen' af met € 243.163. De afname is als gevolg van de reguliere afschrijving. Het zijn onvoorwaardelijke investeringsubsidies.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 12.000.000 als onderpand voor de schulden aan de kredietinstelling.

	Aanschaf prijs	Afschrij- vingen cumulatief	Boekwaarde	Invester- ingen	Desinvest- eringen
1.2 Materiële Vaste activa	01-01-2019 EUR	01-01-2019 EUR	01-01-2019 EUR	EUR	EUR
1.2.1 Gebouwen en terreinen	29.803.439	12.833.265	16.970.174	177.344	-
1.2.2 Inventaris en apparatuur	5.073.924	3.776.977	1.296.947	509.883	-
Materiële vaste activa	34.877.363	16.610.241	18.267.121	687.227	-

	Afschrijvingen op desinvesteringen	Afschrij- vingen	Aanschaf prijs	Afschrijvingen cumulatief	Boekwaarde
1.2 Materiële Vaste activa	EUR	EUR	31-12-2019 EUR	31-12-2019 EUR	31-12-2019 EUR
1.2.1 Gebouwen en terreinen	-	806.295	29.980.783	13.639.560	16.341.223
1.2.2 Inventaris en apparatuur	-	446.806	5.583.807	4.223.783	1.360.024
Materiële vaste activa	-	1.253.101	35.564.589	17.863.342	17.701.247

De onderwijsgebouwen zijn door de gemeente Den Helder doorgedecentraliseerd naar Scholen aan Zee. Dit houdt in dat Scholen aan Zee zowel juridisch als economisch eigenaar is van alle gebouwen. De gemeente Den Helder draagt jaarlijks de vergoeding, die zij van het Rijk ontvangt af aan Scholen aan Zee. In 2003 heeft de overdracht van de onderwijsgebouwen plaatsgevonden. Tegelijkertijd is op deze panden hypotheek gevestigd als zekerheidstelling voor de verplichtingen op het gebied van rente en aflossing. In 2005 is er overeenstemming bereikt over de eigendomsverklaring van het Technisch Onderwijs Centrum tussen Scholen aan Zee en ROC Kop van Noord-Holland. De juridische overdracht heeft plaatsgevonden in 2007. Medio 2008 heeft Scholen aan Zee het gebouw waar Mavo aan Zee in gehuisvest is, aangekocht. In 2011 is de nieuwbouw van de sporthallen gereed gekomen. Ook in 2011 is de nieuwbouw van de techniekhal opgeleverd, gelijktijdig is de renovatie van het beroepsonderwijs opgeleverd.

Plottende activa

De vorderingen nemen ultimo 2019 af tot € 1.381.683. Het zijn de overlopende activa en daarbinnen de nog te ontvangen bedragen, die deze daling verklaart. De voorziening dubieuze debiteuren wegens oninbaarheid neemt af tot € 11.387. De stand liquide middelen (banktegoeden) is € 8.366.926. In het kasstroomoverzicht is af te lezen welke stromen geleid hebben tot de toename.

1.5 Vorderingen		2019	2018
1.5.1	Debiteuren	164.130	45.552
1.5.8	Overlopende activa	1.118.528	1.380.181
1.5.7	Overige vorderingen (vorderingen)	110.411	48.786
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-11.387	-15.567
	Vorderingen	1.381.683	1.458.952
	<i>Uitsplitsing</i>		
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	320.879	344.777
1.5.8.2	Verstreckte voorschotten	535	6.281
1.5.8.3	Overige overlopende activa	797.114	1.029.123
	Overlopende activa	1.118.528	1.380.181
1.5.9.1	Stand per 1-1	15.567	14.640
1.5.9.2	Onttrekking	-65.746	-1.846
1.5.9.3	Dotatie	61.566	2.773
	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	11.387	15.567
1.7 Liquide middelen		2019	2018
1.7.1	Kasmiddelen	8.757	9.098
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	8.366.926	7.089.256
1.7.4	Overige liquide middelen	-	-
	Liquide middelen	8.375.683	7.098.353

7.9 Passiva

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en zes bestemmingsreserves (publiek). De algemene reserve is ter afdekking van toekomstige financiële risico's evenals een financieringsbron voor (nieuwe) investeringen. Voor de bestemmingsreserves geldt dat de beperking is opgelegd door het bestuur. De beperkte bestedingsmogelijkheid van de bestemmingsreserves betreft geen verplichting. Het bestuur kan deze verplichting zelf opheffen.

De bestemmingsreserve gebouwen is geormerkt voor renovatie en nieuwbouw. De reserve wordt opgebouwd uit het netto deel van de doordecentralisatiegelden van de gemeente Den Helder. In 2019 kon € 97.630 aan de reserve toegevoegd worden. De schoolfondsenreserve is gevormd ter dekking van vroegtijdige vervanging van boeken. Deze reserve is niet gemuteerd. De bestemmingsreserve personeel is bedoeld om de kosten van flankerend personeelsbeleid op te kunnen vangen. In 2019 is € 326.026 onttrokken van deze reserve. De bestemmingsreserve onderwijsvernieuwingen is gevormd ter dekking van de investeringen op dit beleidsterrein. De kosten 2019 zijn uitgekomen op € 171.214 en conform afspraak ten laste gebracht van de reserve. De bestemmingsreserve Academie aan Zee is bedoeld om alle activiteiten en projecten die te maken hebben met professionalisering als een samenhangend geheel onder één noemer te brengen. De kosten 2019 zijn uitgekomen op € 218.831. Daarnaast is er nog een bestemmingsreserve inventaris. Ten slotte is er in 2019 de bestemmingsreserve lerarentekort en werkdruk gevormd. Deze bestemmingsreserve wordt gevormd door de aanvullende bekostiging die in december 2019 is verstrekt en die besteed zal worden in 2020 en 2021.

Na toevoeging van het resultaat 2019 komt het eigen vermogen ultimo 2019 uit op € 11.663.999, een stijging van € 1.038.920. De algemene reserve bedraagt ultimo 2019 zo'n € 6,6 miljoen en neemt toe met het rekeningresultaat 2019 (€ 1.038.920) en toe met de afwaardering van de bestemmingsreserves (€ 243.748).

EV Eigen vermogen

2.1	Eigen vermogen	Stand 01-01-2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2019
2.1.1	Algemene reserve	5.330.592	1.038.920	243.748	6.613.259
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	5.294.487	-	-243.748	5.050.739
Eigen vermogen		10.625.079	1.038.920	-	11.663.999

Uitsplitsing

2.1.2.N	reserve inventaris	173.606	-	-	173.606
	reserve gebouwen	3.069.763	-	97.630	3.167.393
	reserve personeel	621.330	-	-326.026	295.304
	reserve onderwijsvernieuwing	248.652	-	-171.214	77.438
	reserve academie	368.831	-	-218.831	150.000
	reserve schoolfondsen	812.305	-	-	812.305
	reserve lerarentekort en werkdruk	-	-	374.693	374.693
Bestemmingsreserve (publiek)		5.294.487	-	-243.748	5.050.739

Voorzieningen

Vijf voorzieningen zijn personeel gerelateerd: jubilea, WW, PB-uren, langdurig zieken en nieuwkomers. De voorziening jubilea dient ter dekking van toekomstige jubilea-uitkeringen. Medewerkers hebben recht op een uitkering als zij 25 of 40 jaar in het onderwijs werkzaam zijn. De boekwaarde is ultimo 2019 € 166.500. De voorziening WW wordt gebruikt ter dekking van WW-rechten van ontslagen medewerkers. In 2019 is de voorziening gedoteerd met € 92.463 en heeft er een onttrekking plaatsgevonden van € 100.778. De PB-uren zijn verlofuren die medewerkers vooraf aangegeven hebben te willen sparen voor later gebruik. In 2019 is de voorziening gedoteerd met € 266.223 en heeft er een onttrekking plaatsgevonden van € 132.786.

De voorziening langdurig zieken wordt gebruikt ter dekking van de loonkosten voor langdurig zieken. In 2019 is de voorziening gemuteerd met € 425.339. De voorziening transitievergoeding voorziet in de kosten voor de transitievergoeding voor tijdelijke personeel. Deze voorziening wordt in 2019 gevormd ter grootte van € 6.904. De voorziening nieuwkomers is ingesteld om te kunnen anticiperen op het grillige verloop van (in)actieve nieuwkomers. In het geval dat een nieuwkomer niet actief lessen volgt, wordt de ontvangen bekostiging vanuit OC&W als terugbetaalverplichting op de balans geparkeerd. Boekwaarde ultimo 2019: € 146.266. Scholen aan Zee heeft de verantwoordelijkheid om goed onderwijs aan te bieden. Het kan voorkomen dat uit dezelfde voorziening kosten gedekt worden om kortstondig de organisatie van het onderwijs te verbeteren.

Het meerjarig uitvoeringsprogramma onderhoud (MJOP) vormt de onderlegger voor de gemiddelde dotatie en onttrekking aan de voorziening onderhoud. In 2019 is € 324.551 gedoteerd en is er € 36.934 onttrokken.

2.2	Voorzieningen	Stand per 01-01-2019	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2019
2.2.1	Personeelsvoorzieningen					
2.2.1.4	Voorziening Jubileum	125.950	60.905	20.355		166.500
2.2.1.5	Voorziening WW	95.882	92.463	100.778		87.567
2.2.1.7	Voorziening PB uren	352.033	266.223	132.786		485.470
2.2.1.8	Langdurig zieken	657.594	-	425.339		232.255
2.2.1.9	Transitievergoeding	-	6.904	-		6.904
2.2.3	Voorziening Onderh. Gebouwen	769.624	324.551	36.934		1.057.241
2.2.4	Voorziening nieuwkomers	316.541	-	170.275	-	146.266
		2.317.624	751.046	886.467	-	2.182.203

2.2	Voorzieningen	Kortlopend 1 jaar	Langlopend 1-5 jaar
2.2.1	Personeelsvoorzieningen		
	Voorziening Jubileum		166.500
	Voorziening WW		87.567
	Voorziening PB uren		485.470
	Langdurig zieken	219.733	12.522
	Transitievergoeding	6.904	-
2.2.3	Voorziening Onderh. Gebouwen	709.863	347.378
	Voorziening nieuwkomers	146.266	-
		1.082.766	1.099.437

Langlopende schulden

Met de Rabobank is een langlopende lening afgesloten waarbij de onderwijsgebouwen als zekerheden gesteld zijn te securering van de hypothecair gedekte geldlening. Jaarlijks wordt € 551.400 op deze lening afgelost. De rentevoet is 4,9%. Scholen aan Zee maakt gebruik van een zogenaamde 'renteswap'. Dit houdt in dat de variabele rente ingeruild is voor een vaste rente. De looptijd van deze swap eindigt op 1 september 2021. De marktwaarde op 31 december 2019 van de renteswap bedraagt € 782.769. De regeling beleggen en belenen is hierbij van toepassing, hieraan wordt voldaan.

2.3	Langlopende schulden	Stand 01-01-2019	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31-12-2019
2.3.3	Kredietinstellingen	10.677.900	-	551.400	10.126.500
		10.677.900	-	551.400	10.126.500

2.3	Langlopende schulden	Looptijd 1 - 5 jaar EUR	Looptijd >5 jaar EUR	Rentevoet
2.3.3	Kredietinstellingen	2.205.600	7.920.900	4,9%
		2.205.600	7.920.900	

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden nemen toe met € 282.088 tot € 3.485.912. Naast de te betalen 'belastingen en premies sociale voorzieningen' vormen de overlopende passiva de grootste posten. De laatste bestaat uit: opgebouwd vakantiegeld, terugbetaling van buitenlandse reizen en een mix van kleine posten.

KS Kortlopende schulden

2.4	Kortlopende schulden	2019	2018
2.4.1	Kredietinstellingen	551.400	551.400
2.4.3	Crediteuren	457.075	554.003
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	766.105	782.182
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	231.330	220.687
2.4.9	Overige kortlopende schulden	-	-
2.4.10	Overlopende passiva	1.480.001	1.095.551
	Kortlopende schulden	3.485.912	3.203.824
	(een looptijd < 1jr)		
	Uitsplitsing		
2.4.7.1	Loonheffing	766.105	782.182
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	766.105	782.182
	Overige kortlopende passiva		
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies	62.000	-
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	553.437	553.068
2.4.10.8	Overige	864.564	542.483
	Overlopende passiva	1.480.001	1.095.551

7.10 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Scholen aan Zee heeft met meerdere leveranciers doorlopende contracten. Onderstaand de belangrijkste. Voor de eerste twee zijn de einddata contractueel vastgelegd. De contractwaarde per jaar bedraagt in totaliteit € 1.296.354.

Leverancier	Looptijd	Vervaldatum	Bedrag per jaar
Afas software	24 maanden	01-01-2021	34.165
SLB diensten (microsoft licenties)	36 maanden	31-12-2021	41.715
Sharp (huur kopieermachines)	60 maanden	03-03-2022	68.351
Loyalis WGA ERD	36 maanden	01-01-2021	96.136
CSU schoonmaakbedrijf	60 maanden	31-07-2020	484.539
Van Dijk boeken	55 maanden	31-07-2022	571.448
			<u>1.296.354</u>

In 2019 is Scholen aan Zee geconfronteerd met een juridische claim inzake huurverplichtingen. Scholen aan Zee is van mening dat zij aan al haar verplichtingen heeft voldaan en ziet de uitkomst met vertrouwen tegemoet.

7.11 Baten

Overheidsbijdragen (OB)

Ten opzichte van de begroting 2019 liggen de gerealiseerde Rijksbijdragen € 1.190.256 hoger en de overige overheidsbijdragen € 72.874 hoger.

De overheidsbijdragen bestaan uit Rijksbijdragen en gemeentelijke subsidies. De Rijksbijdrage 2019 is gelijk aan € 21,7 miljoen, waaronder reguliere bekostiging personeel (€ 16,1 miljoen), materiële instandhoudingsvergoeding (€ 2,3 miljoen), vergoeding voor lesmateriaal (€ 766.175), vergoeding voor nieuwkomers (€ 1,4 miljoen), Prestatiebox (€ 782.223) en enkele specifieke subsidies voor studieverlof en zij-instromers (€ 10.000).

De Rijksbijdrage 2019 daalt ten opzichte van vorig jaar met € 595.017 (2018: € 22,3 miljoen). Deze daling wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de daling in het leerlingaantal. Ten opzichte van de begroting wijken de overheidsbijdragen positief af. Dit wordt verklaard door een CAO-compensatie die niet in de begroting is meegenomen.

De gemeentelijke subsidies bestaan voornamelijk uit de doorbetaling 'doordecentralisatiegelden' voor onderwijshuisvesting (€ 1.670.985). Hieronder ligt een doordecentralisatieovereenkomst aan ten grondslag die in 2017 herijkt is. Door daling van het leerlingaantal nemen deze vanaf 2019 structureel af. In 2019 is voor het project 'Community College' € 73.133 subsidie van de gemeente Den Helder ontvangen.

3.1 Rijksbijdragen

	2019	Begroot 2019	2018
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	21.342.414	20.289.422	21.961.944
3.1.2 Overige subsidies OCW	353.852	216.588	329.339
Rijksbijdragen	21.696.266	20.506.010	22.291.283
3.2.2 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	1.792.541	1.719.667	1.849.778
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.792.541	1.719.667	1.849.778

Scholen aan Zee heeft voor de lente- en zomerschool, Technisch VMBO en doorstroom PO-VO onderstaande subsidies (zonder verrekening clause) ontvangen.

G1 Subsidies zonder verrekening clause

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	Prestatie afgerond Ja/Nee
Regeling lente -zomerscholen	LENZO19097	05-04-2019	64.800	64.800	J
Technisch VMBO	96375-1	20-03-2019	174.942	174.942	J
Technisch VMBO	96375-2	22-10-2019	27.868	27.868	J
Doorstroom PO-VO	DPOVO19047	22-08-2019	124.000	62.000	N

Andere baten (AB)

Ten opzichte van de begroting liggen de gerealiseerde overige baten over 2019 € 354.636 hoger en ten opzichte van vorig jaar € 439.355 hoger.

De overige baten bestaan uit verhuuropbrengsten (w.o. sporthal, gymzalen, kluisjes), detachering personeel, ouderbijdragen en de LWOO-gelden vanuit het Samenwerkingsverband (SWV) passend onderwijs Den Helder-Texel. De verhuuropbrengsten zijn ten opzichte van 2017 met € 10.724 gestegen, de

detachingsopbrengsten gestegen, de ouderbijdragen gestegen en de overige baten toegenomen. De LWOO-gelden vanuit het SWV worden geboekt onder 'Overige', maar zijn begroot als Rijksbijdrage. Deze gelden zijn in 2019 uitgekomen op € 1.401.324. De andere baten binnen de post 'Overige' bestaan uit een mix van diverse kleine inkomsten en bijdragen.

3.5 Overige baten

		2019	Begroot 2019	2018
3.5.1	Verhuur	80.259	72.730	69.535
3.5.2	Detachering personeel	79.195	9.090	17.065
3.5.4	Sponsoring	1.766	1.750	1.783
3.5.5	Ouderbijdragen	381.273	154.028	358.298
3.5.6	Overige	1.512.319	1.462.578	1.168.777
	Overige baten	2.054.812	1.700.176	1.615.457

7.12 Lasten

Personele lasten

Ten opzichte van de begroting 2019 liggen de gerealiseerde personele lasten zo'n € 254.931 hoger. Te verklaren door hogere uitgaven voor lonen en salarissen (€ 574.889), lagere kosten voor WGA (€ 205.800) en opgenomen claims voor transitievergoedingen (€ 89.976). In het kader van flankerend beleid zijn specifieke keuzes gemaakt om bepaalde functies tijdelijk (extra) te bemensen. De uitgaven daaraan komen ten laste van de speciaal daarvoor ingerichte bestemmingsreserve personeel (via resultaatbestemming). De ontvangen vergoedingen ziektewet zijn gelijk aan € 39.899, hoger dan begroot maar lager dan in 2018.

4.1	Personeelslasten	2019	Begroot 2019	2018
4.1.1	Lonen en salarissen	16.946.158	16.371.269	16.934.577
4.1.2	Overige personele lasten	1.458.555	1.645.390	2.549.546
4.1.3	Af: uitkeringen	-156.123	-23.000	-76.763
	Personeelslasten	18.248.590	17.993.659	19.407.359
	Uitsplitsing			
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	13.200.107	12.934.835	13.303.842
4.1.1.2	Sociale lasten	1.666.545	1.559.866	1.653.344
4.1.1.3	Pensioen premies	2.079.506	1.876.568	1.977.391
	Lonen en salarissen	16.946.158	16.371.269	16.934.577
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	1.188	-	840.403
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	656.353	660.094	832.228
4.1.2.3	Overig	801.013	985.296	876.915
	Overige personele lasten	1.458.555	1.645.390	2.549.546

Bezoldiging bestuurders en toezichthouders en wet normering topfunctionarissen (WNT)

De bezoldiging van het College van Bestuur ligt onder de vastgestelde normering 'bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke instellingen'. Deze is vanaf 1 januari 2016 afhankelijk van het aantal complexiteitspunten. Voor stichting Scholen aan Zee is de complexiteit gelijk aan 12 punten: Klasse D. Het bijbehorende maximum aan beloning is gelijk aan € 152.000.

De puntentelling is als volgt tot stand gekomen:

- gemiddelde omzet (laatste 4 jaar) van Scholen aan Zee ligt tussen de € 25 en € 75 miljoen (6 punten);
- leerlingaantal ligt tussen de 2.500 en 10.000 leerlingen (3 punten);
- aantal onderwijssoorten dat aangeboden wordt is 3 (per onderwijssoort één punt).

De inschatting is dat toekomstgericht de mate van complexiteit (score) stabiel blijft.

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector regelt dat inkomens die gefinancierd worden uit publieke middelen openbaar gemaakt moeten worden. Scholen aan Zee heeft geen topfunctionarissen in dienst die meer verdienen dan het bezoldigingsmaximum voortgezet onderwijs, zijnde € 152.000. Dit geldt overigens ook voor de leden van de Raad van Toezicht (voorzitter < 15% van het maximum en leden < 10% van maximum). Onderstaand is de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur van Scholen aan Zee weergegeven:

	J. Plass	R.D. de Voogd
Functiegegevens	Lid College van Bestuur	Voorzitter College van Bestuur
Aanvang ⁵ en einde functievervulling in 2019	[01/01] – [31/12]	[01/01] – [31/12]
Omvang dienstverband (in fte) ⁶	1	1
(Fictieve) dienstbetrekking? ⁸	nee	nee
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen ⁹	97.557	127.426
Beloningen betaalbaar op termijn ⁹	20.963	20.221
<i>Subtotaal</i>	118.520	147.647
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum¹⁰	152.000	152.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag ¹¹	0	0
Totale bezoldiging	118.520	147.647
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2018		
Aanvang en einde functievervulling in 2018	[01/01] – [31/12]	[01/01 - 31/12]
Omvang dienstverband 2018 (in fte)	1	1
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	110.422	123.676
Beloningen betaalbaar op termijn	18.053	18.394
Totale bezoldiging 2018	128.475	142.070

J. Plass	
Functiegegevens	
Functie bij beëindiging dienstverband	Lid College van Bestuur
Omvang dienstverband (in fte) ⁶	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2019
Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	40.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	
	40.000
Waarvan betaald in 2019	0
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

Raad van Toezicht

Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een termijn van vier jaar en treden af volgens een rooster van aftreden. Een aftredend lid is maximaal eenmaal herbenoembaar. De vergoeding bestaat uit een vaste periodieke beloning aangevuld met een reiskostenvergoeding. In 2019 is in totaal € 27.284 aan vergoedingen verstrekt.

bedragen x € 1	R.H.J. Bijlsma	W.G.M.E. Turnhout-van den Bosch	J.H.C. Daalmijer	M. Knol	P. de Schiffart
Functiegegevens²	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	[01/01 – 31/12]	[01/01 – 31/12]	[01/01 – 31/12]	[01/01 – 31/12]	[01/01 – 31/12]
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.733	5.100	3.926	3.921	3.604
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
<i>Subtotaal</i>	10.733	5.100	3.926	3.921	3.604
	(ex btw)				
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum³	22.800	15.200	15.200	15.200	15.200
-/- Onverschuldigd betaald bedrag ⁴	0	0	0	0	0
	10.733	5.100	3.926	3.921	3.604
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018					
Aanvang en einde functievervulling in 2017	[01/01] – [31/12]	[01/02] – [31/12]	[01/01] – [31/12]	[01/01] – [31/12]	[01/10] – [31/12]
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	11.240	5.128	4.476	5.419	1.807
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0
Totale bezoldiging 2017	11.240	5.128	4.476	5.419	1.807

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2019 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

Afschrijvingen

De afschrijvingen ten opzichte van de begroting 2019 liggen € 58.391 lager. De afschrijvingen op gebouwen, inventaris en automatisering ligt lager dan begroot. Voor de categorie installaties ligt de afschrijvingslasten hoger dan begroot.

4.2	Afschrijvingen	2019	Begroot 2019	2018
4.2.2	Afschrijvingslasten gebouwen	779.107	792.970	768.691
4.2.2	Afschrijvingslasten inventaris en wagenpark	224.593	236.392	272.332
4.2.2	Afschrijvingslasten installaties	41.532	31.055	44.351
4.2.2	Afschrijvingslasten automatisering / ICT	207.869	251.075	267.369
	Afschrijvingen	1.253.101	1.311.492	1.352.743

Huisvestingslasten

Ten opzichte van de begroting 2019 liggen de huisvestingslasten € 147.368 hoger. Ten opzichte van vorig jaar € 56.524 hoger. In de begrotingsopstelling is rekening gehouden met een niet gerealiseerde bezuiniging op huur (€ 38.929). Tevens is er meer uitgegeven op onderhoud (€ 20.301), overige huisvestingslasten, voornamelijk kosten voor de verhuizing (€ 35.422) en schoonmaak (€ 30.578). De dotatie voor de voorziening groot onderhoud is € 24.551 hoger dan begroot.

4.3	Huisvestingslasten	2019	Begroot 2019	2018
4.3.1	Huur	123.932	85.003	133.586
4.3.2	Verzekeringen	78.864	78.900	71.785
4.3.3	Onderhoud	179.601	159.300	207.063
4.3.4	Energie en water	392.607	400.500	342.178
4.3.5	Schoonmaakkosten	629.828	599.250	583.539
4.3.6	Heffingen	201.301	193.500	188.172
4.3.7	Overige	64.088	30.950	118.374
4.3.8	Dotatie onderhoudsvoorziening	324.551	300.000	293.549
	Huisvestingslasten	1.994.771	1.847.403	1.938.247

Overige lasten

De overige instellingslasten liggen ten opzichte van de begroting 2019 zo'n € 381.948 hoger. Ten opzichte van vorig jaar dalen deze met € 132.797. De hogere uitgaven hebben te maken met hogere uitgaven voor leermiddelen.

De uitgaven aan honoraria accountant zijn uitgekomen op € 52.938 (inclusief BTW). De uitgaven hebben betrekking op werkzaamheden ten behoeve van de controle van de jaarrekening. Er zijn geen andere controlewerkzaamheden of andere niet-controlediensten uitgevoerd.

4.4	Overige lasten	2019	Begroot 2019	2018
4.4.1	Administratie en beheerslasten	835.906	855.227	899.374
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.608.712	1.174.397	1.654.592
4.4.3	Dotatie voorziening overige lasten	8.076	3.333	3.200
4.4.4	Overige	145.311	183.100	173.636
	Overige lasten	2.598.005	2.216.057	2.730.802
	Specificatie accountants honorarium			
4.4.1.1	Onderzoek jaarrekening	52.938	49.000	47.191
	Accountantslasten	52.938	49.000	47.191

7.13 Financiële baten en lasten

Met de Rabobank zijn twee langlopende hypothecaire leningen afgesloten. Jaarlijks wordt hierop € 551.400 afgelost. De vaste rentevoet is 4,91%. Scholen aan Zee maakt gebruik van een zogenaamde 'renteswap'. Dit houdt in dat de variabele rente ingeruild is voor een vaste rente. De rentelasten 2019 zijn gelijk aan € 561.729. Aan rentebaten is € 151.496 verantwoord. Dit komt door een eenmalige bate vanuit de regeling Herstelkader.

5	Financiële baten en lasten	2019	Begroot 2019	2018
5.1	Rentebaten	151.496	-	523.047
5.5	Rentelasten (-/-)	-561.729	-552.643	-581.286
	Financiële baten en lasten	-410.233	-552.643	-58.239

8 Overige gegevens

8.1 Resultaatbestemming

Het resultaat 2019 wordt toegevoegd aan de algemene reserve. In het resultaat zitten kosten en/of opbrengsten, die via resultaatbestemming ten laste gebracht worden voor de specifiek daarvoor ingerichte bestemmingsreserves, zijnde huisvesting, personeel, onderwijs vernieuwing en academie.

Per saldo neemt de algemene reserve toe met € 1.282.667.

Resultaatbestemming	2019
netto resultaat 2019	1.038.920
Mutaties bestemmingsreserves	243.748
gebouwen	97.630
personeel	48.667
onderwijsvernieuwing	-171.214
academie	-218.831
Toevoeging aan algemene reserve	1.282.667

8.2 Gebeurtenissen na balansdatum

De situatie die is ontstaan door het coronavirus verschaft geen feitelijke informatie over de gebeurtenissen na balansdatum, maar wel over de gewijzigde omstandigheden die zijn ontstaan na 31 december 2019. Wij zijn van mening dat er door de coronacrisis geen onzekerheid ontstaat over de toekomst van Scholen aan Zee. Medio mei 2020 lopen wij zelfs voor op het verwachte aantal inschrijvingen. Er is dus geen onzekerheid over de toekomst van Scholen aan Zee, de continuïteit is dus niet in het geding. Er is geen sprake van afwaardering van activa en er is geen gebruik gemaakt van overheidssteun.

8.3 Controleverklaring accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is weergegeven op de volgende pagina's.

Besluit genomen door: College van Bestuur		
Onderwerp: Bestuursverslag en jaarrekening 2019 Scholen aan Zee		
Datum besluit	Handtekening College van Bestuur	
10 juni 2020	De heer R.D. de Voogd, voorzitter College van Bestuur	
Besluit: vaststellen bestuursverslag en jaarrekening Scholen aan Zee 2019		

Goedkeuring verleend door: Raad van Toezicht		
Onderwerp: Bestuursverslag en jaarrekening 2019 Scholen aan Zee		
Datum besluit	Handtekening Raad van Toezicht	
10 juni 2020	De heer R.H.J. Bijlsma, voorzitter Raad van Toezicht	
Besluit: goedkeuren bestuursverslag en jaarrekening Scholen aan Zee 2019		

Onderwerp: **Goedkeuring bestuursverslag en jaarrekening Scholen aan Zee 2019**

Naam	Handtekening
De heer R.H.J. Bijlsma	
Mevrouw W.G.M.E Turnhout-V.d. Bosch	
Mevrouw E. de Schiffart	
De heer M. Knol	
De heer J.H.C. Daalmijer	

Bijlage 1 – Contactgegevens Scholen aan Zee

Stichting Scholen aan Zee

Sportlaan 54, 1782 ND Den Helder
t 0223 540 300

Lyceum aan Zee

Drs. F. Bijlweg 6, 1784 MC Den Helder
t 0223 540 315

Mavo aan Zee

Drs. F. Bijlweg 21, 1784 MC Den Helder
t 0223 540320

Beroepsonderwijs aan Zee

Drs. F. Bijlweg 10, 1784 MC Den Helder
t 0223 540 305

Schakel aan Zee

Drs. F. Bijlweg 6a, 1784 MC Den Helder
t 0223 540379 / 540380

Junior College

Akkerbouwstraat 1, 1787 AR Julianadorp
t 0223 540 310

Bedrijfsbureau Scholen aan Zee

Sportlaan 54, 1782 ND Den Helder
t 0223 540 300

Sport aan Zee - 1

Akkerbouwstraat 3, 1787 AR Julianadorp
t 0223 647 012

Sport aan Zee - 2

Drs. F. Bijlweg 6, 1784 MC Den Helder
t 0223 540 307

Bijlage 2 – Verklarende woordenlijst

AB	-	Andere baten
AFAS	-	Automatiseringssoftware
AVG	-	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BAZ	-	Beroepsonderwijs aan Zee
BB	-	Basis beroepsgericht
Brin	-	Basisregistratie Instellingen
BTW	-	Belasting toegevoegde waarde
CAO	-	Collectieve arbeidsovereenkomst
CC	-	Community College
CO2	-	Koolstofdioxide
CvB	-	College van Bestuur
DUO	-	Dienst Uitvoering Onderwijs
EOA	-	Eerste Opvang Anderstaligen
ERD	-	Eigen risico dragen
EU	-	Europese Unie
EUR	-	Euro's
EV	-	Eigen vermogen
FG	-	Functionaris gegevensbescherming
Fte	-	Fulltime-equivalent
GMR	-	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
GPL	-	Gemiddelde personeelslast
HaCo	-	Havisten Competent
HAVO	-	Hoger algemeen voortgezet onderwijs
HBO	-	Hoger beroepsonderwijs
HR	-	Human resources
HRM	-	Human resource management
HvA	-	Hogeschool van Amsterdam
ICT	-	Informatie- en communicatietechnologie
ISK	-	Internationale schakel klas
IP	-	Internetprotocol
IT	-	Informatietechnologie
ITTL	-	Informatietechnologie theoretische leerweg
KB	-	Kader beroepsgericht
LAZ	-	Lyceum aan Zee
LB	-	Leraarfunctie B
LC	-	Leraarfunctie C
LD	-	Leraarfunctie D
LWOO	-	Leerweg ondersteunend onderwijs
MAVO	-	Middelbaar algemeen voortgezet onderwijs
MAZ	-	Mavo aan Zee
MD	-	Management development
MFA	-	Multi Factor Authenticatie
MJOP	-	Meerjarenonderhoudsplan
MO	-	Medewerkersonderzoek
MR	-	Medezeggenschapsraad
MT	-	Managementteam
NOC/NSF	-	Nederlands Olympisch Comité, Nederlandse Sport Federatie
NT2	-	Nederlands als tweede taal
OB	-	Overheidsbijdragen
OC&W	-	Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap
OGW	-	Opbrengstgericht werken
OOP	-	Onderwijs ondersteunend personeel

OP	-	Onderwijzend personeel
OSG	-	Openbare scholengemeenschap
OTC	-	Over the counter
PB	-	Persoonlijk budget
PDCA	-	Plan, Do, Check, Act
PNIL	-	Personeel niet in loondienst
PO	-	Primair onderwijs
PRO	-	Praktijkonderwijs
PSA	-	Psychosociale arbeidsbelasting
PTA	-	Programma van toetsing en afsluiting
PZ	-	Personeelszaken
RJO	-	Regeling jaarverslaglegging onderwijs
RMC	-	Regionaal meld- en coördinatiepunt
ROC	-	Regionaal opleidingen centrum
RSG	-	Rijksscholengemeenschap
RvT	-	Raad van Toezicht
SMP	-	Strategisch meerjarenplan
SO	-	Speciaal onderwijs
SSC	-	Shared services centrum
SWV	-	Samenwerkingsverband
SZW	-	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TL	-	Theoretische leerweg
TLC	-	Toetsing, leerdoeldenken en coaching
TV	-	Totaal vermogen
UvA	-	Universiteit van Amsterdam
VA	-	Vlottende activa
VAVO	-	Voortgezet algemeen volwassenen onderwijs
VMBO	-	Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
VO	-	Voortgezet onderwijs
VSO	-	Voortgezet Speciaal Onderwijs
VSV	-	Vroegtijdig schoolverlaten
VTOI	-	Vereniging van toezichthouders in onderwijsinstellingen
VU	-	Vrije Universiteit
VWO	-	Vorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
WBP	-	Wet bescherming persoonsgegevens
WGA	-	Werkhervattingsregeling voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten
WMS	-	Wet medezeggenschap op scholen
WNT	-	Wet normering topinkomens
WOPT	-	Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens
WW	-	Werkloosheidswet
ZW	-	Ziektewet