

**Bestuursverslag 2020**  
**Veluwe Onderwijsgroep**



## INHOUD

Voorwoord .....	6
Organisatieprofiel .....	7
Missie .....	7
Visie .....	7
Kernwaarden .....	7
Identiteit .....	8
Besturingsfilosofie .....	8
Kernactiviteiten .....	8
Strategie .....	9
Juridische structuur .....	9
Organisatiestructuur .....	10
Personele bezetting .....	10
Profiel college van bestuur.....	10
Profiel Centraal ManagementTeam.....	11
actuele ontwikkelingen binnen de veluwse onderwijsgroep.....	11
Corona .....	13
Strategie en beleid .....	17
Voortgang strategische processen PO.....	17
Voortgang strategische processen VO .....	20
Voortgang strategische processen Servicebureau.....	22
Personeel .....	24
Primair onderwijs .....	24
voortgezet onderwijs.....	25
stichting veluwse onderwijsgroep .....	31
Financiën.....	33
Vermogenpositie .....	34
Convenantsmiddelen VO en werkdrumiddelen PO.....	34
Uitkeringen na ontslag .....	35
Governance .....	36
Interne controle en beheersing.....	38

Versterking bestuurskracht .....	39
Verslag raad van toezicht .....	40
Medezeggenschap .....	45
Continuïteitsparagraaf .....	47
Leerlingaantallen .....	48
Personele bezetting .....	49
Meerjarenbegroting: balans .....	50
Meerjarenbegroting: Baten en Lasten.....	51
Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem .....	54
Gebeurtenis na balansdatum.....	54
Belangrijkste risico's en onzekerheden .....	55

## VOORWOORD

Voor u ligt het bestuursverslag 2020. In het bestuursverslag kijken we terug op het jaar 2020. Als maatschappelijke organisatie vinden wij het belangrijk ons te verantwoorden voor de resultaten van ons beleid en de ingezette middelen. Daarbij leggen wij de link tussen onze strategische doelstellingen en de (tussentijdse) resultaten ervan op onze scholen en het Servicebureau.

Het jaar 2020 was in vele opzichten een bijzonder jaar. Het uitbreken van de coronapandemie heeft het grootste deel van het jaar een bepalende rol gespeeld voor onze leerlingen, medewerkers en scholen. We hebben steeds moeten inspelen op de snel veranderende omstandigheden, terwijl velen van ons ook zelf worstelden met de onzekerheden en gezondheidsrisico's die de pandemie met zich meebrachten.

De bijzondere omstandigheden hebben gemaakt dat we onze ambities soms moesten bijstellen terwijl we op andere vlakken gedwongen waren heel snel nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. We zien dat onze medewerkers zeer betrokken en gemotiveerd zijn om onder steeds wisselende omstandigheden te zorgen voor het best mogelijke onderwijs voor onze leerlingen. Tijdens de eerste schoolsluiting bleken we wisselend in staat om kwalitatief en kwantitatief voldoende onderwijs te bieden en hebben daar lering uit getrokken waardoor we de tweede periode van schoolsluiting sterke verbetering hebben waargenomen. De snelheid waarmee onze medewerkers, met name in de tweede periode van schoolsluiting, omschakelden van fysiek naar digitaal onderwijs en soms een combinatie van beiden was indrukwekkend om te zien en de steile leercurve die we op dat gebied hebben gezien, is bewonderenswaardig.

Er zijn echter ook grote zorgen over de effecten van alle noodzakelijke coronamaatregelen op leerlingen. We zien de sporen die de coronacrisis trekt in onze samenleving, al helemaal bij onze leerlingen en jongeren. Niet alleen op hun ontwikkeling, maar ook op hun welbevinden. Het ontgaat ons niet dat veel jongeren het zwaar hebben, met soms trieste consequenties. We kunnen niet veranderen dat de coronapandemie een weerslag op hun schooltijd heeft, maar we hebben wel de dure plicht om er alles aan te doen om de gevolgen ervan zo goed mogelijk op te vangen.

Het jaar 2020 was ook een bijzonder jaar, omdat deze in het teken stond van het voorbereiden van een bestuurlijke fusie. Waar we in 2020 nog georganiseerd waren als vijf verschillende stichtingen die een personele unie vormden, is er in 2020 hard gewerkt om in 2021 te kunnen fuseren tot een samenwerkingsbestuur. Daarmee kunnen we voortaan echt als één organisatie verder bouwen aan het onderwijs in Apeldoorn en omgeving. Met het realiseren van de fusie in 2021 wordt ook aan een belangrijke voorwaarde voldaan om vervolgens het vmbo in Apeldoorn met ingang van het schooljaar 2022-2023 opnieuw in te gaan richten.

Dat maakt ook dat dit het laatste jaar is dat we vijf aparte jaarverslagen maken voor de verschillende stichtingen. Ik spreek hier graag de wens uit dat we in het volgende jaarverslag kunnen concluderen dat corona geen belemmering meer vormt voor het geven van goed onderwijs en we als een organisatie weer verder kunnen bouwen aan de toekomst.

Drs. W.D. Hoetmer,  
voorzitter college van bestuur

## ORGANISATIEPROFIEL

De Veluwse Onderwijsgroep is een door talent en ambitie gedreven organisatie, die er in de eerste plaats is voor de leerling. Wij geven leerlingen de ruimte en de mogelijkheden hun talenten te ontdekken en zichzelf zodanig te ontwikkelen dat zij daar nu en later zo optimaal mogelijk gebruik van kunnen maken. Medewerkers zullen zich daarvoor ook als professional moeten blijven ontwikkelen. Onderwijs is onze kerntaak en is gericht op het heden en de toekomst van de leerlingen. Ons onderwijs verbindt hen met de samenleving.

Met een breed onderwijsaanbod dat verzorgd wordt op onze vijftien katholieke basisscholen, een school voor speciaal basisonderwijs, vier katholieke scholen voor voortgezet onderwijs en drie scholen voor christelijk voortgezet onderwijs en drie scholen voor openbaar onderwijs willen wij ervoor zorgen dat leerlingen gelijke kansen krijgen en gestimuleerd worden hun eigen talenten te ontdekken en te ontwikkelen, en deze te delen met anderen. Wij staan stil bij resultaten, vieren successen, maar blijven kritisch kijken naar wat beter kan en moet.

## MISSIE

De Veluwse Onderwijsgroep wil kinderen en jongvolwassenen in Apeldoorn en omgeving met eigentijds en vooruitstrevend onderwijs begeleiden op hun weg naar volwassenheid. Vanuit democratische normen en waarden leveren wij een belangrijke bijdrage aan de persoonlijke groei van onze leerlingen op weg naar een waardevolle en gelukkige toekomst.

## VISIE

Wij geloven dat ieder mens het in zich heeft zich te ontwikkelen tot een waardevol lid van onze maatschappij. Wij dragen hieraan bij door leerlingen en medewerkers gelijke kansen te bieden, hen te stimuleren hun eigen talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Wij stimuleren hen kennis en vaardigheden met anderen te delen om op die manier naar vermogen een bijdrage te leveren aan een rechtvaardige, gelukkige en duurzame samenleving.

## KERNWAARDEN

De missie, visie en christelijke en katholieke identiteit van onze scholen hebben geleid tot kernwaarden die richtinggevend zijn voor het handelen van alle medewerkers binnen de Veluwse Onderwijsgroep.

### BEZIELING

Wij werken vanuit bezieling aan de ontwikkeling van onze leerlingen en zijn betrokken bij hun welzijn. Met ons onderwijs inspireren wij leerlingen zich te ontwikkelen en stimuleren wij hen op zoek te gaan naar hun meesterschap.

### AMBITIE

Wij stimuleren onze leerlingen en medewerkers lef te tonen en vanuit een open houding nieuwe uitdagingen tegemoet te treden. Onze leerlingen en medewerkers geven wij de ruimte om te blijven werken aan hun eigen talenten en deze in te zetten voor de samenleving.

### VERANTWOORDELIJKHEID

Wij hebben zorg voor onze wereld en onze medemens. Daarom houden wij rekening met de ander en maken wij duurzame keuzes. Wij staan in verbinding met anderen en bouwen samen aan ons onderwijs en daarmee aan de ontwikkeling van onze leerlingen. Het geven van gelijke kansen aan leerlingen en medewerkers is voor ons vanzelfsprekend.

## IDENTITEIT

De Veluwe Onderwijsgroep is een pluriforme onderwijsorganisatie met scholen voor openbaar, christelijk en katholiek onderwijs. De missie, visie en kernwaarden zijn kenmerkend voor de Veluwe Onderwijsgroep en alle bijbehorende scholen.

Aansluitend heeft iedere school passend bij de schoolcultuur zijn eigen identiteit. Op onze scholen wordt vanuit deze eigen (levensbeschouwelijke) identiteit inhoud gegeven aan tradities en aandacht besteed aan burgerschap, rechtvaardigheid en omgangsvormen. Vanuit onze waarden begeleiden wij onze kinderen bij hun socialisering en persoonsvorming.

Bij het zichtbaar vormgeven van de identiteit van de school is de inspiratie en bezieling van onze medewerkers van wezenlijk belang. Van onze medewerkers verwachten wij dat zij de (levensbeschouwelijke) identiteit van de stichting waarbinnen zij werken, onderschrijven.

## BESTURINGSFILOSOFIE

Wij geloven in de kwaliteiten en inzet van onze medewerkers. Zij vormen, met name in het dagelijkse werk in de school en met de leerlingen, de ambassadeurs van de Veluwe Onderwijsgroep. Zij geven met hun professionaliteit onze kernwaarden handen en voeten. Daarbij zetten zij hun persoonlijke kwaliteiten in en mogen ze van onze organisatie de ondersteuning en faciliteiten verwachten die nodig zijn. Onze besturingsfilosofie geeft aan op welke wijze wij leidinggeven. Vanuit verbindend leiderschap en vertrouwen sturen wij op bezieling en inspiratie om zo een levende organisatie te creëren.

### RICHTING GEVEN

Wij stimuleren medewerkers om vanuit richtinggevende en inspirerende kaders, bij voorkeur in teams, een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van ons onderwijs. Sturen en gestuurd worden, leidinggeven en leiding nemen zijn vanzelfsprekend op alle niveaus.

### RUIMTE BIEDEN

De kaders zijn zo geformuleerd dat leidinggevendenden vanuit een helder geformuleerde verwachting voldoende ruimte ervaren om hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Scholen en hun medewerkers worden uitgenodigd en uitgedaagd onderwijs en ondersteuning te blijven ontwikkelen. Wij stimuleren mensen initiatief te nemen, te experimenteren en kennis te delen. Verschillen mogen er zijn en fouten mogen worden gemaakt.

### VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Vanuit onze betrokkenheid en maatschappelijke opdracht voelen we ons op alle niveaus verantwoordelijk voor ons onderwijs en de gevolgen van ons eigen gedrag en handelen. Dit reikt verder dan ons eigen organisatieonderdeel; wij zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid voor de gehele Veluwe Onderwijsgroep. Verantwoordelijkheid kan daarbij niet zonder vertrouwen.

### VERANTWOORDING AFLEGGEN

Wij zijn nieuwsgierig naar onze resultaten en delen deze met gepaste trots. Intern en extern zijn wij op elk moment aanspreekbaar op de resultaten van ons handelen. Daarom reflecteren wij op onszelf, onze processen en onze resultaten en gaan wij in gesprek met elkaar en onze omgeving. Feedback en onderlinge uitwisseling zijn daarbij vanzelfsprekend.

## KERNACTIVITEITEN

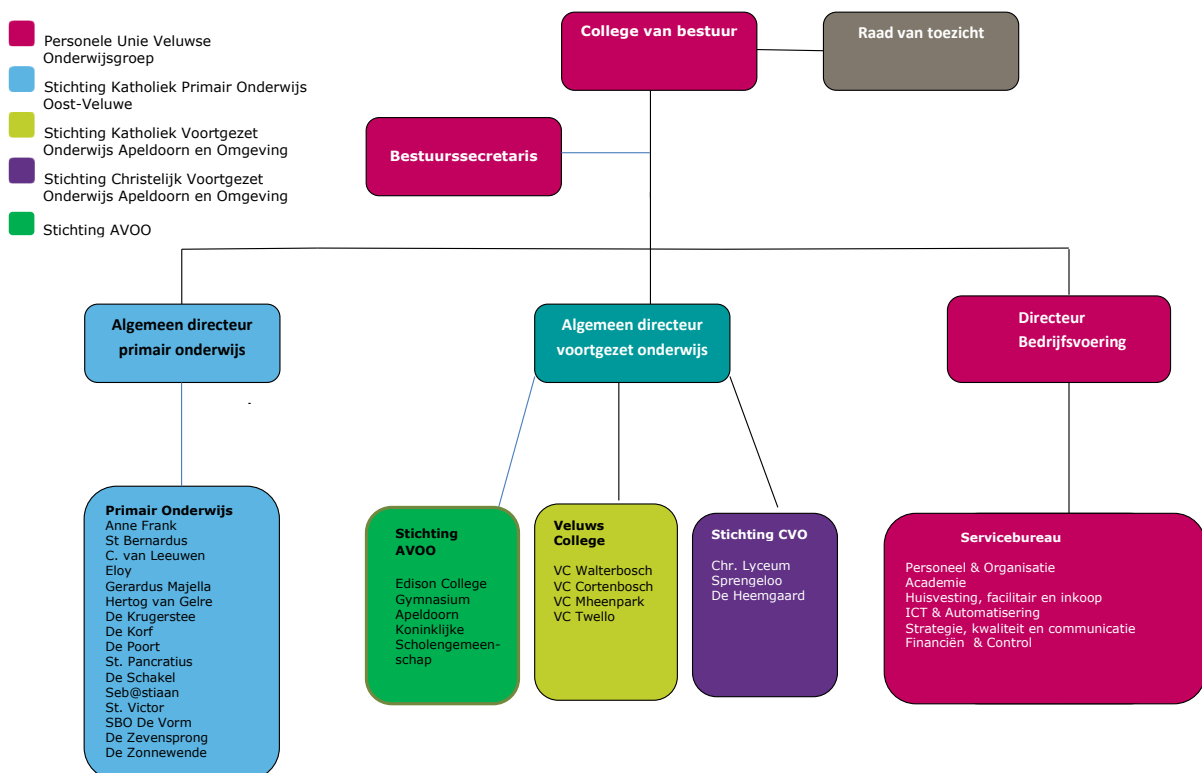
De kernactiviteit van de Veluwe Onderwijsgroep is het verzorgen van katholiek basisonderwijs en katholiek, christelijk en openbaar voortgezet onderwijs voor leerlingen in Apeldoorn en omgeving. Dit onderwijs wordt verzorgd op 26 verschillende scholen. Aanvullend verzorgen we sinds 2015 onderwijs aan minderjarige vreemdelingen op Onze Wereld.

## STRATEGIE

De strategische doelstellingen van de Veluwe Onderwijsgroep zijn kaderstellend geformuleerd en geven de scholen ruimte voor een eigen vertaling en invulling. De strategische doelstellingen van de Veluwe Onderwijsgroep zijn in alle ervan afgeleide beleidsplannen en verantwoordingsdocumenten terug te vinden. In de beleidsplannen van het primair en voortgezet onderwijs en daarvan afgeleid van onze scholen, zijn de strategische doelstellingen van de Veluwe Onderwijsgroep steeds verder geconcretiseerd uitgewerkt. Op deze wijze zetten wij strategie om in concreet beleid. Borging hiervan vindt plaats in de kwaliteitscyclus met kwartaalgesprekken waarin ook gerapporteerd wordt over de realisatie van de strategische doelstellingen.

## JURIDISCHE STRUCTUUR

De scholen van de Veluwe Onderwijsgroep waren in 2020 nog georganiseerd in vier verschillende onderwijsstichtingen en de ondersteunende diensten waren ondergebracht in een stichting Veluwe Onderwijsgroep. Per 1 februari 2021 zijn de vijf stichtingen gefuseerd tot 1 samenwerkingsbestuur.



## ORGANISATIESTRUCTUUR

De Veluwe Onderwijsgroep kent een eenhoofdig college van bestuur en een raad van toezicht. Daarnaast kent de organisatie een centraal managementteam (CMT) dat onder voorzitterschap staat van het college van bestuur en van waaruit de algemeen directeuren PO en VO en de directeur Bedrijfsvoering leidinggeven aan respectievelijk de stichting SKPOOV, de stichting CVO Apeldoorn, de stichting AVOO, de stichting SKVOAO en het Servicebureau. De raad van toezicht, het college van bestuur en het CMT worden in hun werkzaamheden ondersteund door de bestuurssecretaris en het secretariaat.

Het primair onderwijs kent naast de algemeen directeur een sectordirecteur. Onze scholen worden geleid door directeuren en rectoren. In het managementstatuut is de verhouding tussen het college van bestuur, het centraal managementteam (algemeen directeuren PO/VO en de directeur Bedrijfsvoering) geregeld en tevens de verhouding tussen de algemeen directeuren PO/VO en hun school-/vestigingsdirecteuren en tussen de directeur Bedrijfsvoering en de afdelingsmanagers van het Servicebureau. In het mandaatbesluit is deze verhouding verder uitgewerkt in mandaat en volmacht.

De werkzaamheden van het Servicebureau zijn ondersteunend en voorwaardenscheppend. Daarbij staat een hoogwaardige dienstverlening aan het college van bestuur, de stichtingen en de scholen centraal. Binnen het Servicebureau wordt geborgd dat de organisatie voldoet aan wet- en regelgeving en worden diensten verleend op de verschillende beleidsterreinen van de bedrijfsvoering, zoals financiën, HRM, ICT, facilitair, communicatie en kwaliteit. De diensten zijn gericht op het realiseren van een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en zijn ondersteunend aan de doorontwikkeling van het onderwijs. De kracht van het Servicebureau is dat de verschillende beleidsterreinen vroegtijdig op elkaar worden afgestemd en vraagstukken vanuit een integrale benadering worden opgepakt. Daarnaast leidt tijdige inzet van de expertise van het Servicebureau en een goede samenwerking met de scholen tot een betere kwaliteit van ondersteuning en onderwijs.

## PERSONELE BEZETTING

De personele bezetting (personeel in loondienst) bij de Veluwe Onderwijsgroep bedroeg op peildatum 31 december 2020 1068,3 fte. In 2020 zijn over het hele jaar genomen 1704 mensen werkzaam geweest bij de Veluwe Onderwijsgroep, dit is inclusief invalkrachten en betaalde stagiaires.

## PROFIEL COLLEGE VAN BESTUUR

Drs. Wim Hoetmer is jarenlang werkzaam geweest als docent Duits en heeft vervolgens diverse managementfuncties bekleed in het voortgezet onderwijs. Zo was hij afdelingsleider in Lelystad, directeur in Den Bosch, directeur van Veluws College Walterbosch en algemeen directeur voortgezet onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep. Sinds december 2013 is hij bestuurder van de Veluwe Onderwijsgroep. Tevens is hij sinds 2017 lid van de ledenadviesraad van de VO-raad.





## PROFIEL CENTRAAL MANAGEMENTTEAM

### **Jacqueline Versluijs**

Jacqueline Versluijs heeft ruime ervaring als manager binnen uiteenlopende organisaties. In 2009 heeft zij de keuze gemaakt voor het onderwijs en werd Onderwijsmanager Pedagogiek in het HBO. In 2013 is ze bij de Veluwe Onderwijsgroep komen werken als directeur van Veluws College Walterbosch. In januari 2019 is Jacqueline begonnen als algemeen directeur primair onderwijs.

### **Tjeerd Biesterbosch/per 01-10-2020 Theo Bekker**

Vanaf februari 2015 was Tjeerd bij de Veluwe Onderwijsgroep werkzaam als algemeen directeur voortgezet onderwijs. Per 1 oktober 2020 is Tjeerd aan een nieuwe baan buiten de Veluwe Onderwijsgroep begonnen en wordt de functie algemeen directeur voortgezet onderwijs op interim basis vervuld door Theo Bekker.

### **Dianne Dondertman**

Sinds september 2016 is Dianne Dondertman directeur Bedrijfsvoering bij de Veluwe Onderwijsgroep. Dianne is hiervoor ruim elf jaar als leidinggevende in meerdere functies, waaronder divisiechef Bedrijfsvoering werkzaam geweest binnen de politieorganisatie. Daarvoor heeft ze tien jaar gewerkt als registeraccountant bij PricewaterhouseCoopers. Daarnaast is Dianne lid van de raad van commissarissen van de woningstichting Ons Huis in Apeldoorn.

## ACTUELE ONTWIKKELINGEN BINNEN DE VELUWSE ONDERWIJSGROEP

### SAMENWERKINGSBESTUUR

Het college van bestuur heeft begin 2020 een voorgenomen besluit genomen betreffende de ontwikkeling van een personele unie van vijf stichtingen naar een samenwerkingsbestuur bestaande uit één stichting: stichting Veluwe Onderwijsgroep. Op dit moment werken Stichting Veluwe Onderwijsgroep, Stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Apeldoorn en omgeving, Stichting Apeldoorns Voortgezet Openbaar Onderwijs, Stichting Katholiek Primair Onderwijs Oost-Veluwe en Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs Apeldoorn en omgeving nauw samen in één groep onder de naam Veluwe Onderwijsgroep (VOG). De directe aanleiding voor het voorgenomen fusiebesluit is het herontwerp van het VMBO in Apeldoorn. Om de plannen voor het overgaan van drie naar twee nieuwe VMBO scholen waar te kunnen maken is een juridische fusie van de betrokken stichtingen noodzakelijk gebleken.

Na de fusie worden de vijf stichtingen samengevoegd tot één stichting. Bij deze juridische fusie zal de Stichting Veluwe Onderwijsgroep als verkrijgende stichting optreden, waardoor het vermogen en alle rechten en verplichtingen van de andere stichtingen onder algemene titel (dus automatisch) overgaan naar Stichting Veluwe Onderwijsgroep en de andere stichtingen (automatisch) ophouden te bestaan. De Stichting Veluwe Onderwijsgroep, die nu geen onderwijsstichting is, wordt dat met ingang van de fusie wel.

De organisatiestructuur dient de organisatie en onderwijsambities te ondersteunen. Verschillende in- en externe ontwikkelingen maken het wenselijk en noodzakelijk dat de Veluwe Onderwijsgroep zich door ontwikkelt naar een samenwerkingsbestuur.

#### Externe ontwikkelingen:

- De overheid stelt op het gebied van governance en het afleggen van verantwoording steeds hogere eisen. Beide aspecten vragen om steeds meer en complexere (administratieve) processen, die veelal per stichting uitgevoerd dienen te worden. Denk bijvoorbeeld aan meerdere begrotingen, jaarrekeningen en inkoop. Door de vorming van één stichting beperken we de administratieve last;
- Het tekort aan leerkrachten en docenten zal de komende jaren volgens prognoses sterk oplopen, ondanks een verwachte daling van het aantal leerlingen. Door het zijn van één werkgever kunnen we de krachten bundelen en zijn we beter in staat om te anticiperen op personeelskrapte en wisselingen van het aantal leerlingen;
- Naast de organisatiedoelstellingen zien we ook dat de toekomstige generatie medewerkers meer eisen stelt aan mogelijkheden die de werkgever biedt om zich te kunnen ontwikkelen en te kunnen variëren.

#### Interne ontwikkelingen:

- Het stimuleren van de samenwerking PO-VO en de vorming van het funderend onderwijs vragen om een grotere mate van uitwisseling van personeel (tussen PO en VO) en om ingrijpende professionaliseringstrajecten voor zittend personeel;
- Vanuit goed werkgeverschap willen we medewerkers ontwikkelmogelijkheden bieden. Denk daarbij aan mobiliteit en doorgroeimogelijkheden. Steeds vaker gaat dit over scholen en stichtingen heen. Ook als het gaat om het oplossen van vervangingsproblematiek werken onze scholen steeds meer samen;
- Om het vmbo in Apeldoorn goed voor te bereiden op de toekomst, hebben de drie vmbo-scholen de handen ineengeslagen. De projectgroep Versterkt Vmbo Apeldoorn, bestaande uit de directeuren van de vmbo-scholen, heeft in een adviesrapport de wens uitgesproken de drie bestaande vmbo-scholen op te laten gaan in twee nieuwe vmbo-scholen, die samen zorgen voor een compleet onderwijsaanbod. Uit de businesscase is gebleken dat het gekozen scenario haalbaar en betaalbaar is hetgeen tot een voorgenomen besluit heeft geleid;
- De VO-scholen zijn met elkaar in gesprek over het onderwijslandschap. Samenwerking op het gebied van onderwijsaanbod, leerlingstromen en huisvesting gaat over de stichtingen heen;
- Onze huidige juridische vorm belemmert ons bij het optimaal aanwenden van onze financiële middelen om onze organisatie-ambities te realiseren. De scholen worden in de huidige structuur begrensd bij de toedeling en besteding van de financiële middelen door de financiële positie van de stichtingen;
- Een VO-stichting met een omvang van minder dan 3.200 leerlingen (de huidige stichting AVOO) is niet goed meer in staat om voorziene en onvoorziene frictie zelfstandig op te vangen.

Het college van bestuur heeft verschillende mogelijkheden onderzocht en daaruit is gebleken dat een samenwerkingsbestuur de organisatievorm is die het beste past bij de uitdagingen waar de organisatie zich de komende periode mee gaat bezighouden.

#### *Samenwerkingsbestuur*

Een samenwerkingsbestuur is een stichting die zowel openbare als bijzondere scholen in stand houdt. De afzonderlijke scholen worden in één organisatie samengebracht terwijl elke school haar formele richting (bijv. katholiek, protestants-christelijk) dan wel haar openbare karakter behoudt. Voor de Veluwe Onderwijsgroep betekent dit dat onze scholen niet langer ondergebracht zijn in vier stichtingen, maar dat de organisatie uit één stichting bestaat terwijl de scholen zelf (met uitzondering van de vmbo-scholen) blijven bestaan.

#### *Borging identiteit*

In het samenwerkingsbestuur zal openbaar onderwijs samenkomen met bijzonder onderwijs. De denominatie vind je terug op schoolniveau en zal niet veranderen. Aansluitend bij onze besturingsfilosofie behouden scholen de ruimte om invulling te geven aan hun schoolcultuur en -identiteit passend bij hun team en leerlingenpopulatie. In het schoolplan en jaarverslag leggen scholen hierover verantwoording af. In de statuten van de stichting wordt als doelstelling opgenomen het instand houden van zowel openbare als bijzondere scholen.

### *Gevolgen voor medewerkers*

Na vorming van een samenwerkingsbestuur is er nog maar één stichting en iedere medewerker krijgt een arbeidsovereenkomst met die stichting. Binnen die stichting blijven de CAO-VO en de CAO-PO van toepassing. Voor de medewerker verandert er, met uitzondering van de medewerkers van de vmbo-scholen, in eerste instantie niets: iedereen behoudt zijn werkplek, functie en arbeidsvoorwaarden. Wel verwachten we dat medewerkers de voordelen, zoals die eerder genoemd zijn, gaan ervaren.

Het kan voorkomen dat individuele personeelsleden er principieel de voorkeur aan geven op een school van de eigen denominatie te (blijven) werken. Het samenwerkingsbestuur dient in principe, op straffe van een korting door het Participatiefonds en het Vervangingsfonds, beschikbaar personeel in vacatures in te zetten. Deze verplichting en de algemene inzetbaarheid van het personeel kunnen principieel het gezicht en de identiteit van de scholen en de persoonlijke overtuiging van de leraren raken. Met dit vraagstuk zullen wij met de nodige zorgvuldigheid omgaan en principiële voorkeuren om binnen een school van de eigen denominatie te blijven werken, zullen in beginsel altijd gehonoreerd worden.

### *Besluitvormingsproces*

De ontwikkeling van personele unie naar samenwerkingsbestuur betreft een bestuurlijke fusie. Ten behoeve van die fusie is er conform de wettelijke eisen een Fusie Effect Rapportage (FER) opgesteld. In die rapportage komen de motieven voor de fusie, de doelen en de effecten van de fusie op de spreiding en omvang van de onderwijsvoorzieningen in de regio aan bod en is ook een advies met betrekking tot de fusie van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Apeldoorn opgenomen. De raad van toezicht heeft goedkeuring verleend aan het voorgenomen besluit te gaan fuseren, de MR-geledingen binnen de Veluwe Onderwijsgroep hebben ingestemd net als de gemeente Apeldoorn en de NKSR (Nederlandse Katholieke Schoolraad). Op 1 februari 2021 zal de fusie daadwerkelijk gerealiseerd worden.

### **Overige voorbereidingen**

We hebben verschillende projecten en andere initiatieven opgestart om het samenwerkingsbestuur goed te laten starten in 2021. Hieronder enkele voorbeelden:

- We gaan de HR-administratie van AVOO per 1 januari 2021 insourcen en de voorbereidingen treffen om vervolgens de stap van vijf naar één werkgever te realiseren;
- We gaan de vijf meerjarenbegrotingen en vijf financiële administraties samenvoegen tot één binnen de stichting Veluwe Onderwijsgroep;
- Alle belangrijke contracten en verzekeringen worden omgezet;
- We zijn aan het onderzoeken en voorbereiden wat de 'set' van arbeidsvoorwaarden en personeelsvoorzieningen moet zijn voor de medewerkers die na de fusiedatum in dienst komen

## CORONA

Vrijwel heel 2020 heeft corona een grote impact op het onderwijs gehad. Periodes van het sluiten van de scholen en het weer heropenen met aanvullende maatregelen wisselden elkaar af en hebben veel van de organisatie gevraagd. Begin 2020 is er op VOG-niveau een kernteam corona opgericht met daarin leden van het CMT aangevuld met een aantal experts uit de organisatie. Dit om zorg te dragen voor besluiten, sturing en afstemming en hierover de communicatie te verzorgen voor de VOG-scholen vanuit de door de overheid opgelegde maatregelen. In het begin bleek het, vanwege de snelheid waarmee de situatie veranderde, wenselijk en noodzakelijk om als kerngroep dagelijks overleg te voeren. Naarmate de tijd verstreek en de organisatie wat meer gewend was aan de nieuwe werkelijkheid is de frequentie van overleggen naar beneden bijgesteld.

Uitgangspunt is steeds geweest dat wij de landelijke richtlijnen van het RIVM volgen en ook de adviezen vanuit de PO-raad en VO-raad. Van daaruit maken we de vertaling naar de verschillende scholen waarbij ook rekening gehouden wordt met de specifieke schoolsituatie.

We geven hieronder een nadere toelichting op de impact van corona op het onderwijs en een aantal onderwerpen die hiermee gepaard gaan.

---

## IMPACT OP PRIMAIR ONDERWIJS

Na een periode van 1,5 maand sluiting zijn begin mei 2020 de basisscholen weer gestart met fysiek lesgeven. Het accent lag daarbij op het weer op een reguliere wijze lesgeven en daarom is landelijk besloten de eindtoetsen voor groep 8 niet meer af te nemen. Ondersteunend aan het schooladvies is gebruik gemaakt van de beschikbare gegevens uit het leerlingvolgsysteem en een intensivering, voor zover van toepassing, van de warme overdracht.

Door de coronamaatregelen waren de mogelijkheden voor informele activiteiten, musicals en op kamp gaan zeer beperkt. De collega's op de scholen hebben zich samen met de ouders ingezet om te kijken wat binnen de beperkende maatregelen wel mogelijk was voor de kinderen.

Na de zomer zijn we aanvankelijk op een redelijk normale manier het schooljaar gestart. Helaas liepen de besmettingen snel op. Hierdoor moesten we ons beperken tot alleen de primaire onderwijsprocessen. Andere activiteiten moesten geannuleerd worden of we moesten deze online verzorgen. De voorlichtingsbijeenkomsten voor de leerlingen groep 8 vonden digitaal plaats.

We konden ons de eerste maanden van het schooljaar 2020-2021 wel richten op het welbevinden van de leerlingen en het in beeld brengen van de ontwikkeling van de leerlingen. In het primair onderwijs zijn de leerling- en groepsplannen aangescherpt.

Lang leken de scholen open te blijven, maar sinds medio december 2020 zijn de scholen voor een belangrijk deel weer gesloten. Uitzonderingen zijn gemaakt voor 'noodopvang' en leerlingen in kwetsbare groepen. Een zware maatregel met forse gevolgen voor leerlingen, ouders en onze medewerkers.

We waren goed voorbereid om snel over te schakelen naar onderwijs op afstand en in veel gevallen dus naar online onderwijs. We zien dat de medewerkers en ook leerlingen vaardiger zijn dan tijdens de vorige schoolsluiting.

---

## IMPACT OP HET VOORTGEZET ONDERWIJS

Het schooljaar 2019-2020 had met name voor examenleerlingen een grote impact. Na een tijd van onzekerheid kwam het bericht dat het centraal examen niet zou doorgaan. Alleen het schoolexamencijfer bepaalde het verschil tussen 'slagen of zakken'. In een ingewikkelde constructie werden vakken afgerond, waarbij met name bij de praktijkvakken in het VMBO de nodige creativiteit nodig was. De groep examenleerlingen heeft daardoor een heel andere beleving gehad van het examenjaar. Geen examens in de gymzaal, geen zenuwachtig wachten op de uitslag, geen examenfeestjes en geen grote diploma-uitreikingen op school. De scholen van de VOG hebben zich ingezet om de afsluiting van het schooljaar toch zo feestelijk mogelijk te laten verlopen.

De uitstroom van examenleerlingen is procentueel hoger dan voorgaande jaren. Voor leerlingen in de andere leerjaren, waar het onderwijs voornamelijk online plaatsvond, zijn (voor alle scholen van de VOG) gemeenschappelijke richtlijnen voor de overgang opgesteld.

Na de zomervakantie zijn de VO-scholen weer gestart met 'regulier' onderwijs vanuit de scholen. De introductieactiviteiten voor de eerstejaarsleerlingen in het VO zijn aangepast naar de mogelijkheden binnen de coronamaatregelen.

Ook de VO-scholen hebben in beeld gebracht welke leerlingen gebaat zijn bij extra ondersteuning na de periode van thuisonderwijs. Hiervoor zijn subsidieaanvragen ingediend waarvan we inmiddels (oktober) te horen hebben gekregen dat de subsidie is toegekend.

Lang leken de scholen open te blijven, maar sinds medio december zijn de scholen voor een belangrijk deel weer gesloten. Uitzonderingen zijn gemaakt voor leerlingen in kwetsbare groepen en examenleerlingen. Ook de schoolexamens van leerlingen in het (voor)examenjaar konden doorgaan. Leerlingen van de vmbo-scholen konden de praktijklessen op school volgen.

We zien dat de coronacrisis een behoorlijke wissel trekt op de jongeren. Niet alleen op de cognitieve ontwikkeling, maar vooral ook op hun welbevinden.

---

## GOED WERKGEVERSCHAP

We hebben een enquête gehouden onder medewerkers om de sociale en fysieke veiligheid(sgevoelens) in beeld te brengen en van daaruit te kijken of en welke aanvullende maatregelen we moeten nemen.

We zijn begin van het schooljaar gestart met een eigen snelteststraat voor al onze medewerkers. Met ingang van 5 oktober volgen we het dringende advies van het kabinet over mondkapjesgebruik. We gebruiken mondkapjes in het voortgezet onderwijs.

Op de scholen met relatief lage ventilatiekwaliteit monitoren we de ventilatiekwaliteit gedurende de dag. De scholen kunnen vervolgens waar nodig tussendoor gericht extra ventileren en de kwaliteit in de lokalen bijstellen.

In december 2020 zijn we aangehaakt op een landelijk project sneltesten voor middelbare scholen.

### Extra ondersteuning

Om de mentale vitaliteit extra te ondersteunen, bieden we in deze 'coronaperiode' meer mogelijkheden om gebruik te maken van coaching, andere vormen van begeleiding en online trainingsfaciliteiten. Hier wordt beperkt gebruik van gemaakt.

---

## HYGIËNE EN AFSTAND

Extra hygiëne en de 1,5 meter afstand zijn enkele belangrijke basisregels van de coronamaatregelen. Leerlingen van de basisscholen hoeven onderling geen afstand te houden. De 1,5 meter regel tussen leerlingen en leerkrachten en docenten is wel van toepassing.

Op de middelbare scholen is de 1,5 meter maatregel wel van toepassing net als het dragen van een mondkapje. Deze 1,5 meter afstand is lastig om volledig te realiseren. Met name bij de leswisselingen, pauzes en praktijklessen ervaren we knelpunten. We hebben geïnvesteerd in middelen om contact zoveel mogelijk te voorkomen. Verder zijn alle scholen voorzien van bewegwijzering en is de schoonmaak geïntensiveerd.

---

## VENTILATIE

Begin augustus 2020 ontstond er op landelijk niveau onduidelijkheid over de rol die ventilatie speelt bij de verspreiding van het virus. Dat leidde tot zorgen bij ouders, leerlingen en personeel. Daarom is medio augustus een landelijk coördinatieteam ingesteld om een landelijk beeld te krijgen van de staat van de ventilatie op scholen en te ondersteunen in het zoeken van oplossingen. Wij hebben hieraan meegedaan.

Wij hebben voor de opening van het schooljaar op hoofdlijnen een onderzoek laten uitvoeren naar de ventilatiekwaliteit en geconcludeerd dat alle scholen open konden met aanvullende richtlijnen om gedurende de schooldag extra te ventileren (zoveel mogelijk ramen en deuren open). We hebben de ventilatiekwaliteit van alle scholen laten onderzoeken en monitoring op ventilatiekwaliteit ingericht.

## FINANCIËLE IMPACT

We hebben de afgelopen tijd verschillende subsidies ontvangen in verband met corona om achterstanden in te halen.

- *Achterstandensubsidie € 1,2 miljoen*

Alle aangevraagde subsidies zijn toegekend. Na toekenning is vanaf de herfstvakantie met de uitvoering van de ingediende plannen gestart. Vanwege lerarentekort en een groot beroep op de 'traditionele' of 'nieuwe' instanties is het moeilijk om alle plannen uitgevoerd te krijgen door ontbrekende menskracht.

- *Extra hulp voor de klas € 0,8 miljoen*

Doordat klassen of docenten gedeeltelijk thuis zitten of dat klassen in verband met de afstandsregels gesplitst les krijgen, is extra ondersteuning gewenst. Om deze ondersteuning te kunnen uitvoeren, is extra menskracht nodig. De VOG heeft bij de scholen de wens geïnventariseerd en de aanvraag gedaan. Een beslissing over het toegekende bedrag volgt eind januari 2021. De subsidie is inzetbaar met terugwerkende kracht vanaf 1 januari.

Het ministerie werkt aan een Nationaal Programma Onderwijs na corona. Voor deze middellange- en lange termijn aanpak maakt het kabinet meerjarig financiële middelen vrij. In 2021 zal hier verdere invulling aan gegeven worden.

### Overige coronakosten

De materiële kosten die corona met zich meebrengt, bedragen tot en met december € 422.000. Dit bedrag is opgebouwd uit de volgende componenten:

- extra schoonmaakkosten, hygiënevoorzieningen en beschermingsmaskers;
- bewegwijzering, materialen en tenten voor onder andere diploma-uitreikingen;
- extra kosten voor voorlichtingsdagen VO-scholen voor leerlingen en ouders;
- ICT-aanpassingen in lokalen om hybride online en fysiek les te kunnen geven;
- advieskosten voortkomend uit onderzoek naar de ventilatiekwaliteit in de scholen;
- Kosten snelteststraat voor medewerkers.

Qua personele inzet is hoofdzakelijk in het primair onderwijs extra inzet geweest specifiek als gevolg van corona. Kosten voor het PO bedragen € 33.000 en voor het VO € 4.000.

## STRATEGIE EN BELEID

In het strategisch perspectief voor de jaren 2019-2023 *Samen meer waarde maken* trekken we de lijn door van het voorgaande beleidsplan: verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. We werken hard aan een kwaliteitscultuur waarin het gesprek gevoerd wordt over het continu verbeteren van het onderwijs en het ontwerpen van onderscheidende onderwijsconcepten op verschillende scholen. Daarnaast is op alle niveaus in de organisatie aandacht voor (horizontale) verantwoording.

### ***Wat we willen bereiken***

Wij werken samen met ouders en leerlingen aan de ontwikkeling van onze leerlingen tot een waardevol lid van onze maatschappij. Vanuit onze eigen professie zoeken wij samenwerking met collega's binnen en buiten onze school, maatschappelijke partners en het bedrijfsleven. Wij zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid voor ons onderwijs, onze school en de Veluwe Onderwijsgroep als geheel en werken samen aan de ontwikkeling van ons onderwijs en de bijbehorende ondersteuning. Om samenwerking te stimuleren, helpt het om te werken vanuit gemeenschappelijke beloftes: inspirerend en uitdagend onderwijs, inspirerende en uitdagende werkomgeving, en voor en in verbinding met de samenleving.

Het strategisch perspectief bevat drie beloften. Per belofte is een aantal richtinggevende koersuitspraken geformuleerd waaraan alle scholen passend bij hun cultuur, onderwijsaanbod en teamontwikkeling de komende jaren merkbaar invulling geven. Het Servicebureau ondersteunt scholen bij het verzorgen van goed onderwijs en de onderwijsontwikkeling. Daarnaast biedt het Servicebureau ondersteuning bij de besturing van de onderwijsorganisatie. Daarbij worden de verschillende beleidsterreinen van de ondersteuning op elkaar afgestemd, zodat een integrale benadering van vraagstukken plaatsvindt.

**Belofte:** Inspirerend en uitdagend onderwijs

**Belofte:** Inspirerende en uitdagende werkomgeving

**Belofte:** In verbinding met de samenleving nu en later

## VOORTGANG STRATEGISCHE PROCESSEN PO

### BELOFTE: INSPIREREND EN UITDAGEND ONDERWIJS

#### ***Beleidsagenda primair onderwijs***

De afgelopen periode zijn er binnen het primair onderwijs van de VOG plannen opgesteld en initiatieven gestart om het pedagogisch en didactisch profiel van de PO scholen verder te versterken. Hierbij is het uitgangspunt dat de schoolontwikkeling goed aansluit op wat de doelgroep uit de betreffende wijk nodig heeft en de ambities en talenten die het schoolteam heeft. Daarnaast is kansengelijkheid een belangrijk thema. Inmiddels heeft een werkgroep van 4 directeuren, een internbegeleider en stichtingsdirecteuren een analyse gemaakt van onderzoeksgegevens welke aspecten in het primair onderwijs bijdragen aan kansengelijkheid en zijn gekomen tot vijf punten waar we de komende jaren een plan van aanpak op willen richten. Dat behelst onder andere didactisch handelen en de overgang PO-VO inclusief het adviesproces. Deze eerste twee aspecten worden in het jaar 2021 opgepakt. Verder is de regiegroep Leren en Innoveren actief geweest waar het gaat om de implementatie van de notitie. Er zijn inmiddels 2 groepen samengesteld die bezig gaan met het maken van een begeleidingsaanbod voor startende leerkrachten respectievelijk een expertgroep rekenen. Ook is er een aanpak gemaakt rond de Onderzoek & Innovatiegroepen die bovenschools worden opgestart. Op verschillende thema's wordt kennisdeling opgestart tussen de scholen onder begeleiding van procesbegeleiders. Deze procesbegeleiders worden intern opgeleid in hoe zij een leer- of projectgroep tot succes kunnen brengen. Dit opleidingstraject wordt samen met de Marnix Academie vormgegeven.

### **Bestuursgesprek Inspectie**

In november en december 2020 heeft een bestuursgesprek plaatsgevonden met de inspectie PO. Dit gesprek was het regulier bestuursgesprek welke elke 4 jaar plaatsvindt met een accent op de kwaliteitszorg en het financieel beheer. De uitkomsten waren eind 2020 nog niet bekend.

---

## **BELOFTE: INSPIRERENDE EN UITDAGENDE WERKOMGEVING**

### **Talentpool: inzet van vervangingen**

De talentpool is opgezet om te zorgen dat we vervangingsvragen intern goed kunnen opvangen en zo geen of weinig dure externe vervanging nodig hebben. Afgelopen periode is opnieuw gebleken dat dit zijn vruchten afwerpt, maar ook dat we qua organisatie een en ander kunnen optimaliseren. De optimalisatie richtte zich in deze periode op het nog verder aanscherpen van het beheer en de organisatie, zodat de inzet verder geëffectueerd kan worden en de talentpoolers betere begeleiding krijgen.

Gezien de ontwikkelingen met betrekking tot corona heeft het PO in oktober een extra vacaturestelling gedaan, anticiperend op de gevolgen van de beperkingen die corona met zich meebrengt. Te denken valt hier aan afwezigheid medewerkers, derde trimester zwangerschap e.d. We merken in deze periode overigens ook een toename van psychisch gerelateerd en langduriger verzuim. Dit heeft geleid tot een specifiek agendaonderwerp in overleg met de afdeling HR in het DO PO hoe goed om te gaan met dit type ziekteverzuim.

De intensievere vorm van **samenwerking tussen PO en VO** is als project opgestart. Gekozen was om op een aantal fysieke momenten samen te verkennen en te brainstormen. Door de coronamaatregelen hebben deze bijeenkomsten helaas nog geen doorgang gehad. In het eerste kwartaal van 2021 wordt gezocht naar een alternatieve oplossing om dit project een goede start te geven.

### **Organisatiestructuur**

Per 1 feb 2020 is het PO met een andere organisatiestructuur gaan werken. Daarbij is de functie van clusterdirecteur verdwenen en zijn er nu 2 stichtingsdirecteuren die samen de scholen aansturen. Een directeur is tevens algemeen directeur PO en heeft de portefeuille onderwijs, innovatie en kwaliteitszorg, de andere directeur heeft de portefeuille bedrijfsvoering. De locatiedirecteuren kregen tegelijk een integraal pakket wat bestaat uit onderwijs én bedrijfsvoering. Voor dat laatste moet hier en daar het systeem worden aangepast (bijvoorbeeld een beter financieel inzicht per school) en moeten locatiedirecteuren opgeleid worden. Daarnaast werken directeuren mee aan bovenschoolse projecten waardoor ze hun opgedane masterkennis beter kunnen gaan inzetten en er ook meer gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaat voor en binnen de stichting.

### **Begroting 2021**

Vanuit het beeld dat eigenaarschap op het financiële proces in de school hoort bij locatiedirecteuren, afgeleide van de notitie Organisatieontwikkeling PO, is deze begrotingsronde actief ingestoken op dit onderwerp. Elke locatiedirecteur heeft vorm en inhoud kunnen geven aan de bouwstenen welke ten grondslag liggen aan de begroting. Hiervoor is de goedgekeurde kadernota leidend.

### **Werkverdelingsplan en Professioneel Statuut**

Per 1 augustus 2018 is ieder bevoegd gezag in onder andere het primair onderwijs wettelijk verplicht te werken met een Professioneel Statuut. Hierin wordt de zeggenschap van leraren rondom de eigen professionele ruimte geregeld. Dit thema is ook aan bod gekomen tijdens het bestuursonderzoek door de Inspectie. Om dit onderwerp, conform het uitgangspunt van de Wet Beroep Leraar, periodiek op de agenda te zetten, hebben we ervoor gekozen om het Professioneel Statuut te koppelen aan het jaarlijks bij te stellen werkverdelingsplan.

We denken dat middels het werkverdelingsplan en de wijze waarop leraren binnen het PO ook nu al volop meedenken en meebeslissen over de belangrijke onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen binnen de school, de mate van zeggenschap veelal positief zal worden gewaardeerd. Om een werkbare vorm te creëren voor dit Professioneel Statuut is er een standaard tekst opgenomen, welke door Wim Hoetmer (college van bestuur) is geaccordeerd.



Binnen het PO nemen wij actief deel aan diverse regionale projecten. Er is deelname binnen het Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) en een school neemt intensief deel aan het RIF-project; een samenwerking op schoolniveau waarbij partners uit de sector actief deelnemen. Volgend schooljaar zal aan dit project een tweede school worden toegevoegd. Binnen ons SBO nemen wij ook deel aan het OJA-project. Dit project verbindt het onderwijs met mogelijke zorgvragen vanuit school of ouders. Daarnaast is er een bijdrage geleverd aan het project Sterk Techniek Onderwijs waarbij voor PO bovenbouw leerlingen gewerkt is aan wervend techniek onderwijs. Last but not least zijn de samenwerkingsafspraken met Saxion verder versterkt en zijn nu 5 van onze scholen formeel opleidingsschool geworden voor hun stagiaires.

### **ICT**

Er is dit jaar een extra eenmalige investering toegekend. De doelmatigheid van de inzet van deze middelen wordt gewaarborgd door te kijken vanuit de visie op het onderwijs. Vanuit het Vier in-balansprincipe proberen wij de integrale benadering van ICT op elke school vorm en inhoud te geven. Dat betekent dat we vanuit de visie op onderwijs de ICT-middelen (infrastructuur, devices en applicaties) en deskundigheid optimaliseren.

Met de extra investeringen is een deel van de achterstanden in de vervanging van devices opgepakt en wordt de infrastructuur verbeterd. Verder maken we nieuwe afspraken met een belangrijke IT-dienstverlener om te kijken of we op de beheerkosten kunnen besparen.

### **Renovatie en nieuwbouwschoolgebouwen**

Dit betreft de volgende drie scholen:

De Krugerstee: De vergunning voor de renovatie van De Krugerstee is verstrekt. De voorbereidingen voor de aanbesteding van de aannemer zijn gestart en is eind 2020 afgerond. De verwachting is dat de renovatieactiviteiten in 2021 uitgevoerd zullen worden.

De Schakel: De Schakel en de naastgelegen De Bongerd (Leerplein school) komen beiden in aanmerking voor nieuwbouw en liggen op hetzelfde terrein. De afgelopen maanden waren er problemen om plannen te ontwikkelen binnen de financiële ruimte die de gemeente biedt. Na intensief onderzoek en gesprekken zien we oplossingen. Samen met Leerplein is de fase van het aanvragen van omgevingsvergunning en de aannemeselectie inmiddels van start gegaan.

Eloy: Voor deze school zijn de afgelopen tijd nadere afspraken gemaakt met de gemeente over de exacte locatie waar de school gebouwd gaat worden. In het najaar 2020 is de architectenselectie van start gegaan.

### BELOFTE: INSPIREREND EN UITDAGEND ONDERWIJS

#### **Praktijkvak MAVO**

Vanaf 2024 houden de theoretische (MAVO/VMBO-TL) en gemengde leerwegen op te bestaan. In plaats daarvan komt er een nieuwe leerweg waarin leerlingen een praktijkgericht programma volgen plus minimaal vijf theoretische vakken. Om dit praktijkvak te ontwikkelen, heeft het ministerie een subsidieregeling opgesteld. Scholen met een MAVO-afdeling zijn uitgenodigd om van deze subsidieregeling gebruik te maken. In totaal zijn er zes aanvragen gedaan, waarvan er één is toegekend aan Sprengeloo. Binnen de VOG-scholen is afgesproken dat in dit geval Sprengeloo de kartrekker is, maar dat alle andere scholen betrokken worden bij de ontwikkeling, zodat ook zij straks klaar zijn om een beroepsgericht vak op de nieuw te vormen leerweg aan te bieden.

#### **VMBO-next**

Op dit moment kent de organisatie drie vestigingen waar alle leerwegen van het vmbo wordt aangeboden: het Edison College, Sprengeloo en Veluws College Cortenbosch. Ontwikkelingen in samenleving, technologie en arbeidsmarkt vragen om herijking en innovatie van het vmbo. In Apeldoorn en omgeving is daarnaast sprake van demografische krimp, aangevuld met selectieve krimp voor het vmbo: de totale leerlingaantallen vmbo zijn met 20% gedaald in de afgelopen 4-5 jaren. Dat is met name bij de openbare vmbo-school (Edison College) merkbaar.

Gebleken is dat het in stand houden van de huidige drie vmbo-scholen niet haalbaar is. Om vanuit deze context te komen tot een duurzaam en innovatief vmbo-aanbod, is in schooljaar 2018-2019 het project *Versterkt vmbo* van start gegaan. Binnen dat project is uitgewerkt hoe het onderwijs en de inrichting van het toekomstig vmbo het beste georganiseerd kan worden. De uitkomst was dat de beste oplossing is over te gaan naar twee scholen (één confessioneel BRIN en één openbaar subBRIN) voor vmbo-onderwijs waarbij de scholen Sprengeloo en Veluws College Cortenbosch samen de confessionele BRIN vormen.

Het college van bestuur van zowel Sprengeloo als Veluws College Cortenbosch heeft naar aanleiding van de bevindingen van het project Versterkt VMBO op 7 april 2020 het voorgenomen besluit genomen tot een institutionele fusie tussen Sprengeloo en Veluws College Cortenbosch. De raden van toezicht van de betrokken stichtingen zijn vanaf het begin betrokken geweest en na meerdere besprekingen over het voornemen hebben de raden van toezicht op 14 april 2020 hun goedkeuring aan het voorgenomen besluit verleend. In deze animatie <https://vimeo.com/333308161/bc328ec888> wordt het herontwerp vmbo helder uitgelegd.

Na het besluit om binnen het VMBO vanuit drie scholen te komen tot twee nieuwe VMBO-scholen, is de ontwikkeling een nieuwe fase ingegaan. Medewerkers van de drie scholen bouwen onder leiding van een stuurgroep aan de nieuw te vormen school. Het projectteam verzorgt de aansturing en wordt gevormd door een externe projectleider en de directeuren van het VMBO. Er zijn drie hoofdprojectgroepen gevormd namelijk

1 Eigenaarschap & Cultuur, 2 Onderwijs en 3 Bedrijfsvoering. Onder deze hoofdprojectgroepen hangen meerdere subprojectgroepen die worden gevormd door medewerkers van de huidige drie vmbo-scholen, het Servicebureau en externe experts.

#### **Onderwijslandschap**

In de periode april tot en met augustus heeft een nadere verkenning plaatsgevonden op het toekomstig onderwijslandschap van het voortgezet onderwijs. Met de directeuren en externe deskundigen zijn verkenningen gedaan. Door de corona liep dit proces enige vertraging op. Er zijn nog geen formele besluiten genomen.

#### **Bestuursgesprek inspectie en audits**

In juli 2020 heeft een bestuursgesprek plaatsgevonden met de inspectie VO. Dit gesprek was het vervolg op de gemaakte afspraken naar aanleiding van het inspectieonderzoek inzake AVOO. Er zijn afspraken gemaakt over een aantal verbeteropdrachten. De inspectie heeft gevraagd een zelfevaluatie uit te voeren. De inspectie steunt op onze interne organisatie en beheersing van onderwijskwaliteit.

De conclusie van het team dat de zelfevaluatie heeft uitgevoerd, is dat elke school forse stappen heeft gezet en dat na het realiseren van de aanbeveling de verwachting is dat dit leidt tot een positief resultaat. Het bestuur onderschrijft de conclusies en neemt de aanbeveling over. Met de directeuren en rectoren worden afspraken gemaakt over de korte termijnplanning en de te behalen resultaten. De inspectie is op de hoogte gebracht van de onderzoeken, vergezeld van een reactie vanuit het bestuur.

Voor de toekomst willen we regelmatig hybride audits uitvoeren bij alle VO-scholen. Dit niet alleen op grond van verzoeken van de inspectie.

### **Evaluatie ISK**

Een werkgroep heeft een advies geformuleerd voor de toekomst van het ISK. Kort gezegd komt het advies op het volgende neer:

- Richt één ISK in voor heel de groep;
- Richt een expertisecentrum in;
- Maak de trajecten zodanig dat leerlingen zo snel mogelijk (deels) integreren in het reguliere onderwijs;
- Koppel de 16+ leerlingen aan het MBO (Aventus).

Het CMT heeft deze adviezen overgenomen en een projectgroep zal deze adviezen verder uitwerken in een businesscase.

### **Examinering**

Ten behoeve van verbetering en borging van de schoolexaminering en examenorganisatie binnen de VOG, is een aantal besluiten genomen:

- Er komt een bovenschoolse Commissie van Beroep. De samenstelling is bijna compleet. Er is nog een zoektocht naar een onafhankelijke externe deskundige voorzitter;
- Er komt een bovenschoolse Ontwikkelgroep Examinering die wordt gevormd door een kleine kerngroep die nauw contact onderhoudt met een grotere expertgroep. De expertgroep bestaat uit alle examensecretarissen van de VOG-scholen.

De Ontwikkelgroep Examinering bevordert in de eerste plaats uitwisseling van kennis en ervaring tussen scholen op het gebied van examens. De Ontwikkelgroep organiseert in dit verband met een zekere regelmaat bijeenkomsten voor de examensecretarissen, waar bijvoorbeeld thema's en casussen worden besproken. Ook fungeert de Ontwikkelgroep als expertisepunt, waar scholen met vraagstukken op het gebied van examens terecht kunnen. De eerste bijeenkomsten hebben voor de kerstvakantie plaatsgevonden. Er is een inventarisatie geweest om te komen tot een weekagenda voor de komende jaren. Tevens is direct een groot inhoudelijk onderwerp besproken: aanpassing van het CE en CSPE in verband met corona. Zie hierover verder de rapportage bij corona.

---

## **BELOFTE: INSPIRERENDE EN UITDAGENDE WERKOMGEVING**

### **Taakbeleid**

Een van de doelstellingen uit het strategisch plan VO, voortkomend uit het strategisch perspectief van de Veluwe Onderwijsgroep, is het ontwikkelen van een nieuw taakbeleid. Zowel het bestuur van de Veluwe Onderwijsgroep als de PGMR streeft naar één taakbeleid voor alle VO-scholen van de Veluwe Onderwijsgroep.

Voordelen van een gezamenlijk taakbeleid zijn bijvoorbeeld dat de overgang van de ene naar de andere school en de combinatie van werkzaamheden op verschillende scholen gemakkelijker verloopt.

In de periode vóór de kerstvakantie zijn voorbereidingen getroffen zodat in januari 2021 een werkgroep kan starten met daarin van elke school een vertegenwoordigende docent. Ook nemen twee afdelingsleiders en een HR-adviseur en adviseur financiën van het Servicebureau deel aan de werkgroep. Samen met een externe procesbegeleider komt de werkgroep dit schooljaar zo'n 7 á 8 keer bij elkaar om een nieuw taakbeleid vorm te geven. De PGMR wordt tussentijds regelmatig geïnformeerd en meegenomen over de status van het project.

### **Opleiden in school**

Een van de ambities voor dit kalenderjaar was om een opleidingsschool te vormen. De subsidieaanvraag om met alle VO-scholen van de VOG met elkaar één opleidingsschool te vormen, is helaas afgewezen. Bij deze opleidingsschool willen we de bestaande samenwerking met Hogeschool Windesheim intensiveren en uitbreiden met de Radboud Universiteit. Hiermee willen wij ons van stageschool naar opleidingsschool ontwikkelen en hopen we op deze wijze jonge docenten aan ons te kunnen binden. Ondanks de afwijzing vinden we de inhoud dusdanig waardevol dat we hier verder vorm aan geven. Een werkgroep onderzoekt nu op de verschillende scholen de stand van zaken met betrekking tot opleiden in de school en zal vanuit hier een advies formuleren voor het vervolg.

---

## BELOFTE: IN VERBINDING MET DE SAMENLEVING NU EN LATER

### **Sterk Techniek Onderwijs Apeldoorn (STO-A) en omstreken**

In STO-A e.o. werken VMBO-scholen samen met het PO, het MBO en de ondernemers uit de regio samengebracht om op basis van een projectplan het techniekonderwijs aantrekkelijker te maken en duurzamer te positioneren in de omgeving.

De samenwerking is gevat in een overeenkomst met de scholen en het bedrijfsleven en het projectplan dat daarbij hoort, wordt uitgevoerd. Covid-19 maakt de realisatie van dat plan lastig, aangezien we geconfronteerd werden met scholensluiting, social-distancing en lockdown. Dat laatste heeft natuurlijk zijn effecten op betrokkenheid en mogelijkheden van het bedrijfsleven om haar rol te spelen. Naast de eigen mogelijkheden c.q. moeilijkheden die scholen ervaren met het afstandsonderwijs.

De samenwerking met het NewTechpark is nu ook van de grond gekomen na wat opstartmoeilijkheden. Beide initiatieven richten zich op het stimuleren van keuzes voor techniek. STO-A kent echter een andere geografische spreiding en samenwerkpartners dan het NewTechPark. Hierdoor is extra afstemming en finetuning belangrijk.

### **Zonnepanelen**

Dit voorjaar zijn de 750 zonnepanelen op de daken van het Mheenpark gerealiseerd. Dit project is in samenwerking met de gemeente en externe deskundigen tot stand gekomen.

---

## VOORTGANG STRATEGISCHE PROCESSEN SERVICEBUREAU

Naast de reguliere, meer continue, dienstverlening lag het accent van de dienstverlening in 2020 op de volgende processen en projecten:

- **AFAS HR**
  - In het eerste halfjaar hebben we AFAS HR geïmplementeerd voor vier stichtingen. Het proces van werving, selectie, benoeming en aanstelling nieuwe medewerkers is in het tweede kwartaal opgepakt.
- **Corona**
  - Faciliteren ICT-randvoorwaarden onderwijs op afstand;
  - Starten van verkenning en onderzoek ventilatiekwaliteit scholen;
  - Ondersteunen organisatie en beheer van de subsidies onderwijsachterstanden als gevolg van corona;
  - Verzorgen van de communicatie met diverse stakeholders;
  - Organiseren bij leveranciers dat voldoende middelen beschikbaar zijn voor de scholen;
  - Diverse administratie en beheer.
- **Herinrichting administratieve organisatie als gevolg van vormen samenwerkingsbestuur.**
- **Insource HR-administratie van CABO (AVOO).**
- **Versterken ICT-infrastructuur** (naar aanleiding van leerpunten uit DDoS aanvallen)  
Vervanging van de firewall en aanleggen tweede internetlijn en verbeteren monitoren. Hierdoor is de kwaliteit van veiligheid en continuïteit vergroot.

- **Verbeteren beheersing licentiekosten en netwerkkosten**  
Alle licentiekosten (van stichting VOG en ook van de onderwijsstichtingen) zijn in detail in beeld gebracht en waar nodig zijn contracten herzien of opgezegd, zodat we de beheerskosten beter beheren en ook verlagen waar dat mogelijk is. Aangezien in de meerjarenbegroting bij de onderwijsstichtingen niet alle netwerkkosten waren begroot, is de gerealiseerde besparing niet direct zichtbaar, maar wel gerealiseerd.
- **Aanbestedingen**  
Diverse aanbestedingen zijn uitgevoerd, waaronder de volgende Europese aanbestedingen: Leermiddelen en schoonmaak voortgezet onderwijs, wifi en subsidieaanvragen voor inrichting nieuwe schoolpleinen.
- **Duurzaamheid**  
Het realiseren van zonnepanelen Mheenpark en voorbereidingen voor de volgende fase voor andere scholen. Verder hebben we onderzoek uitgevoerd naar energiebesparingsmogelijkheden in gebouwen en installaties. Deze zijn vervolgens vertaald naar de investerings- en onderhoudsbegroting.
- **Migratie ICT PO**  
Het realiseren van hogere kwaliteit ICT-dienstverlening en gelijktijdig lagere beheerskosten PO.
- **Huisvesting**
  - Voorbereiding renovatie De Krugerstee en nieuwbouw De Schakel;
  - Ondersteunen in interne verbouwingen en ruimteverbeteringen van de biologie-, natuurkunde- en scheikundelokalen bij Walterbosch en KSG;
  - Bijdrage leveren aan de totstandkoming kadernota onderwijshuisvesting van de gemeente Apeldoorn.

Kijkend naar de meerjarenbegroting 2020 concluderen we dat de geleverde dienstverlening veel groter is geweest dan oorspronkelijk gepland/begroot. Corona en de vorming van het samenwerkingsbestuur (beide niet begroot) hebben veel inspanningen gevraagd van de medewerkers van het Servicebureau. Een aantal geplande onderwerpen is deels doorgeschoven naar 2021 als gevolg van corona en de vorming van het samenwerkingsbestuur. Enkele HR-onderwerpen zijn doorgeschoven; het versterken van de positie werkgever en de implementatie van het functiegebouw. Het professionaliseren van de servicedesk heeft vertraging opgelopen.

We zien dat we minder tijd vrij hebben kunnen maken voor professionalisering van medewerkers naast het reguliere werk. We zijn er wel van overtuigd dat we heel veel geleerd hebben in de uitvoering van het werk (en door de samenwerking met externe deskundigen). We hebben veel ervaring opgedaan met online werken, organisatie en realisatie van fusie en ervaring bij de overgang naar een nieuw systeem. Dit hebben we geleerd vanuit 'learning on the job' en veel minder vanuit aanvullende trainingen.

## PERSONEEL

### PRIMAIR ONDERWIJS

#### Personeel

In 2020 zijn er over het gehele jaar genomen 415 medewerkers aan het werk geweest binnen het primair onderwijs (dit is inclusief invallers en betaalde stagiaires).

Op 31 december 2020 bedroeg het aantal medewerkers 370. In fulltime equivalenten (fte's) was dit 258,94. Het totaal aantal medewerkers en fte's is licht gestegen ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2019).

Totaal aantal medewerkers op 31 december:

	<u>Aantal</u>	<u>fte</u>
2020	370	258,94
2019	366	262,93

De onderverdeling per functiegroep op peildatum 31 december 2020 is als volgt:

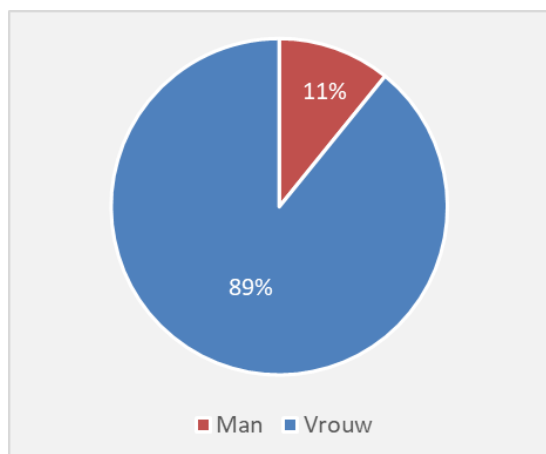
	<u>Aantal</u>	<u>fte</u>
Directie:	20	18,05
OP:	319	223,87
OOP:	31	17,03

#### Leeftijdsopbouw

De leeftijdsopbouw van de 415 medewerkers die in 2020 bij het primair onderwijs werkzaam zijn geweest, is als volgt:

Leeftijdscategorie	Man	Vrouw	Totaal
15 tot 25 jaar	4	28	32
25 tot 35 jaar	16	128	144
35 tot 45 jaar	10	103	113
45 tot 55 jaar	7	56	63
55 tot 65 jaar	6	50	56
65+ jaar	2	5	7
<b>Totaal</b>	<b>45</b>	<b>370</b>	<b>415</b>

#### Verdeling man/vrouw in percentages



#### Instream

Binnen het primair onderwijs zijn er 67 nieuwe medewerkers aangenomen.

Opbouw nieuwe medewerkers:

	<u>Aantal</u>
Directie:	3
OP:	40
OOP:	13
Betaalde stagiaires:	11 (OP stagiaires)

### Personeelsontwikkelingen en doorstroom

<i>Interne mobiliteit:</i>	<u>Aantal</u>
Detacheringen extern	1

### Bevoegdheden

Op 31 december 2020 was er 1 leerkracht onbevoegd.

### Gezondheidsbeleid

De gegevens qua ziekteverzuim zien er als volgt uit:

	ziekteverzuimpercentage		meldingsfrequentie	
	2020	2019	2020	2019
Directie	0,0%	0,01%	0,0	0,1
OP	5,1%	3,1%	1,1	1,1
OOP	6,1%	4,4%	0,4	0,4
<b>Totaal</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,0%</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>

Het verzuim betreft met name langdurig verzuim, niet werkgerelateerd en niet beïnvloedbaar door ons als werkgever. Verder zien we dat corona heeft geleid tot een hoger verzuimpercentage.

### Uitstroom

In 2020 hebben 54 mensen het primair onderwijs van de Veluwe Onderwijsgroep verlaten.

<u>Reden uitstroom</u>	<u>Aantal</u>
Eigen verzoek	15
Pensioen	2
Einde stageovereenkomst	10
Afloop van het (tijdelijk) contract en overig	27

## VOORTGEZET ONDERWIJS

### VELUWS COLLEGE

#### Personeel

In 2020 werkten er in totaal 441 medewerkers bij het Veluws College.

Op 31 december 2020 bedroeg het aantal medewerkers 388. In fulltime equivalenten (fte's) was dit 300,73. Het totale aantal werknemers en fte's is daarmee nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2019).

In onderstaande overzichten zijn de medewerkers die in het afgelopen jaar via payroll bureaus of als freelancemedewerker ('PNIL-ers') tijdelijk werkzaam waren niet meegenomen.

Totaal aantal medewerkers op 31 december:

	<u>Aantal</u>	<u>fte</u>
2020	385	300,74
2019	386	298,29

De onderverdeling per functiegroep op peildatum 31 december 2020 is als volgt:

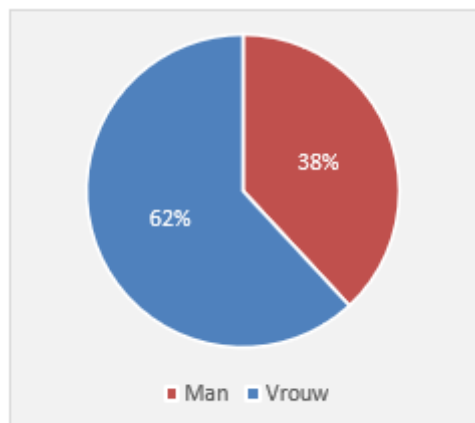
	<u>Aantal</u>	<u>fte</u>
Directie:	11	10,60
OP:	287	226,73
OOP:	90	63,41

### Leeftijdsopbouw

De leeftijdsopbouw van de 441 medewerkers die in 2020 bij het Veluws College werkzaam zijn geweest, is als volgt:

Leeftijdscategorie	Man	Vrouw	Totaal
15 tot 25 jaar	2	14	16
25 tot 35 jaar	39	57	96
35 tot 45 jaar	42	65	107
45 tot 55 jaar	37	66	103
55 tot 65 jaar	42	61	103
65+ jaar	6	10	16
<b>Totaal</b>	<b>168</b>	<b>273</b>	<b>441</b>

### Verdeling man/vrouw in percentages



### Instroom

Er zijn in totaal 69 nieuwe medewerkers aangenomen. Dit is zowel op reguliere basis alsook voor bijvoorbeeld ziektevervangings.

Opbouw nieuwe medewerkers:

	<u>Aantal</u>
Directie:	2
OP:	51
OOP:	16



## Personeelsontwikkelingen en doorstroom

### Interne mobiliteit:

Detachering naar Onze Wereld	4
Detachering CVO	2
Detachering AVOO	2
Detachering extern	1

## Bevoegdheden

Op 31 december 2020 waren er binnen het Veluws College 24 medewerkers van het 'onderwijzend personeel' onbevoegd.

## Gezondheidsbeleid

De gegevens qua ziekteverzuim zien er als volgt uit:

	ziekteverzuimpercentage		meldingsfrequentie	
	2020	2019	2020	2019
Directie	0,3%	3,3%	0,3	0,6
OP	5,9%	5,1%	1,1	1,7
OOP	5,0%	7,2%	0,8	1,1
<b>Totaal</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,4%</b>	<b>1,1</b>	<b>1,5</b>

Het verzuim betreft met name langdurig verzuim, niet werkgerelateerd en niet beïnvloedbaar door ons als werkgever. Corona heeft geleid tot een lichte verhoging van het verzuimpercentage.

## Uitstroom

In totaal hebben 59 mensen het Veluws College verlaten in 2020.

<u>Reden uitstroom</u>	<u>Aantal</u>
Eigen verzoek	15
Pensioen	12
Afloop van het (tijdelijk contract) en overig	32

---

## STICHTING CVO APELDOORN

### Personeel

In 2020 werkten er totaal 442 medewerkers bij het CVO.

Op 31 december 2020 bedroeg het aantal medewerkers 389. In fulltime equivalenten (fte's) was dit 313,82. Het totaal aantal werknemers en fte's is gedaald ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2019).

In onderstaande overzichten zijn de medewerkers die in het afgelopen jaar via payroll bureaus of als freelancemedewerker tijdelijk in dienst waren niet meegenomen.

Totaal aantal medewerkers op 31 december:

	<u>Aantal</u>	<u>fte</u>
2020	389	313,82
2019	407	322,30

De onderverdeling per functiegroep op peildatum 31 december 2020 is als volgt:

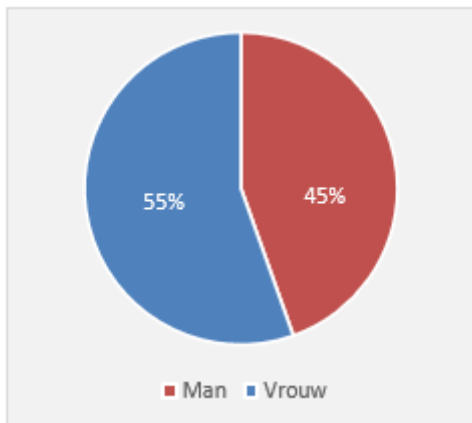
	<u>Aantal</u>	<u>fte</u>
Directie:	12	11,70
OP:	301	247,82
OOP:	76	54,31

## Leeftijdsofbouw

De leeftijdsopbouw van de 442 medewerkers die in 2020 bij de CVO-scholen werkzaam zijn geweest, is als volgt:

Leeftijdscategorie	Man	Vrouw	Totaal
15 tot 25 jaar	2	10	12
25 tot 35 jaar	43	62	105
35 tot 45 jaar	35	44	79
45 tot 55 jaar	45	61	106
55 tot 65 jaar	57	61	118
65+ jaar	15	7	22
<b>Totaal</b>	<b>197</b>	<b>245</b>	<b>442</b>

## Verdeling man/vrouw in percentages



## Instroom

Er zijn in totaal 56 nieuwe medewerkers aangenomen. Dit is zowel op reguliere basis alsook voor bijvoorbeeld ziektevervanging.

Opbouw nieuwe medewerkers:

	<u>Aantal</u>
Directie	0
OP:	48
OOP:	8

## Personeelsontwikkelingen en doorstroom

*Interne mobiliteit:*

Detachering naar Onze Wereld	1
Detachering AVOO	4
Detachering stichting VOG	1
Detachering extern	2

## Bevoegdheden

Op 31 december 2020 waren er in het CVO 29 medewerkers van het 'onderwijzend personeel' onbevoegd of onderbevoegd. Al deze medewerkers zijn (nog) in opleiding om bevoegd te worden.

## Gezondheidsbeleid

De gegevens qua ziekteverzuim zien er als volgt uit:

	ziekteverzuimpercentage		meldingsfrequentie	
	2020	2019	2020	2019
Directie	2,2%	5,6%	0,6	0,7
OP	6,1%	5,7%	1,2	1,6
OOP	6,8%	5,2%	0,9	0,8
<b>Totaal</b>	<b>6,1%</b>	<b>5,6%</b>	<b>1,1</b>	<b>1,4</b>

Het verzuim betreft met name langdurig verzuim, niet werkgerelateerd en niet beïnvloedbaar door ons als werkgever. Verder zien we dat corona heeft geleid tot een hoger verzuimpercentage.

## Uitstroom

In totaal hebben 57 medewerkers de CVO-scholen in 2020 verlaten.

<u>Reden uitstroom</u>	<u>Aantal</u>
Eigen verzoek	9
Pensioen	10
Afloop van het (tijdelijke) contract en overig	38

---

## AVOO

### Personeel

In 2020 werkten er in totaal 307 medewerkers bij Stichting AVOO.

Op 31 december 2020 bedroeg het aantal medewerkers 260. In fulltime equivalenten (fte's) was dit 200,26. Het totale aantal werknemers en fte's is licht gedaald en ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2019).

In onderstaande overzichten zijn de medewerkers die in het afgelopen jaar via payroll bureaus of als freelancemedewerker ('PNIL-ers') tijdelijk werkzaam waren niet meegenomen.

Totaal aantal medewerkers op 31 december:

	<u>Aantal</u>	<u>fte</u>
2020	260	200,26
2019	266	205,52

De onderverdeling per functiegroep op peildatum 31 december 2020 is als volgt:

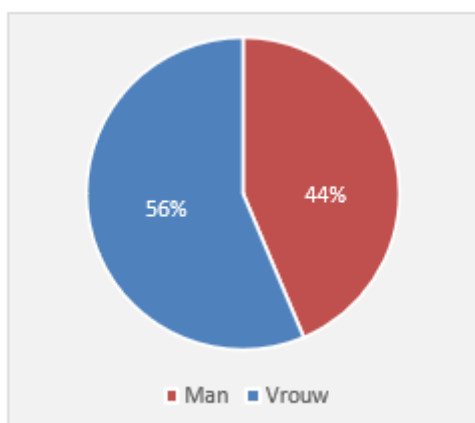
	<u>Aantal</u>	<u>fte</u>
Directie:	13	12,20
OP:	186	142,53
OOP:	61	45,43

### Leeftijdopbouw stichting

De leeftijdsopbouw van de 307 medewerkers die in 2020 bij stichting AVOO werkzaam zijn geweest, is als volgt:

Leeftijdscategorie	Man	Vrouw	Totaal
15 tot 25 jaar	1	7	8
25 tot 35 jaar	19	33	52
35 tot 45 jaar	27	36	63
45 tot 55 jaar	22	36	58
55 tot 65 jaar	54	55	109
65+ jaar	11	6	17
<b>Totaal</b>	<b>134</b>	<b>173</b>	<b>307</b>

## Verdeling man/vrouw in percentages



### Instroom

Er zijn in totaal 51 nieuwe medewerkers aangenomen. Dit is zowel op reguliere basis alsook voor bijvoorbeeld ziektevervanging.

Opbouw nieuwe medewerkers:

	<u>Aantal</u>
Directie:	2
OP:	9
OOP:	40

### Personeelsontwikkelingen en doorstroom

*Interne mobiliteit:*

Detachering naar SWV2505	2
Detachering naar Veluws College	7
Detachering naar Leerpein055	1
Detachering extern	4

### Bevoegdheden

Op 31 december 2020 waren er binnen stichting AVOO 6 medewerkers van het onderwijzend personeel onbevoegd.

### Gezondheidsbeleid

	ziekteverzuimpercentage		meldingsfrequentie	
	2020	2019	2020	2019
Directie	0,2%	9,4%	1,0	0,5
OP	6,2%	6,7%	1,4	1,1
LIO	0,0%	0,4%	0,0	1,0
OOP	7,2%	9,7%	1,1	0,7
<b>Totaal</b>	<b>6,1%</b>	<b>6,1%</b>	<b>1,3</b>	<b>1,0</b>

Het verzuim betreft met name langdurig verzuim, niet werkgerelateerd en niet beïnvloedbaar door ons als werkgever.

### Uitstroom

In totaal hebben 78 mensen stichting AVOO verlaten.

<u>Reden uitstroom</u>	<u>Aantal</u>
Eigen verzoek/Pensioen (vaste aanstelling)	24
Afloop van het (tijdelijk contract) en overig	54

### Personeel

In 2020 zijn er 73 medewerkers werkzaam geweest bij de Stichting Veluwe Onderwijsgroep. Dit is inclusief (ICT) stagiaires en het college van bestuur.

Op 31 december 2020 bedroeg het aantal medewerkers 62 (inclusief stagiaires en college van bestuur). In fulltime equivalenten (fte's) was dit 49,33. Het totaal aantal werknemers en fte's is licht gedaald ten opzichte van dezelfde peildatum een jaar eerder (peildatum 31-12-2019).

In onderstaande overzichten zijn de medewerkers die in het afgelopen jaar via payroll bureaus, detachering of als freelancemedewerker tijdelijk in dienst waren ('PNIL-ers') niet meegenomen.

Totaal aantal medewerkers op 31 december:

	<u>Aantal</u>	<u>fte</u>
2020	62	49,33
2019	61	50,23

De onderverdeling per functiegroep op peildatum 31 december 2020 is als volgt:

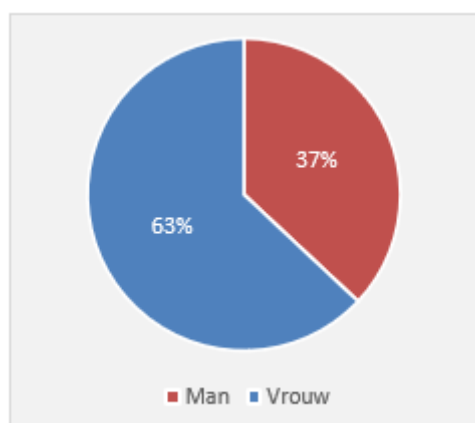
	<u>Aantal</u>	<u>fte</u>
Directie:	3	3
OOP:	59	46,33

### Leeftijdsopbouw

De leeftijdsopbouw van de 64 medewerkers die in 2020 bij de Stichting Veluwe Onderwijsgroep werkzaam zijn geweest, is als volgt:

Leeftijdscategorie	Man	Vrouw	Totaal
15 tot 25 jaar	2	1	3
25 tot 35 jaar	4	5	9
35 tot 45 jaar	7	12	19
45 tot 55 jaar	3	18	21
55 tot 65 jaar	10	10	20
65+ jaar	1		1
<b>Totaal</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>73</b>

### Verdeling man/vrouw in aantallen en percentages



### **Instroom**

Er zijn in totaal 19 nieuwe medewerkers aangenomen in 2020. Dit is exclusief 'personeel niet in loondienst (PNIL)'.

### **Gezondheidsbeleid**

Het ziekteverzuimpercentage ziet er als volgt uit:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Totaal:	7,2%	7,6%

De verzuimfrequentie ziet er als volgt uit:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Totaal:	0,4	0,6

Het verzuim betreft met name langdurig verzuim, niet werkgerelateerd en niet beïnvloedbaar door ons als werkgever.

### **Uitstroom**

In totaal hebben 10 medewerkers de organisatie verlaten. Dit is exclusief 'personeel niet in loondienst (PNIL)'.

<u>Reden uitstroom</u>	<u>Aantal</u>
Eigen verzoek	5
Overige redenen	5

## FINANCIËN

Voor het financieel toezicht wordt gebruik gemaakt van toekomstige risico-indicatoren, zodat continuïteitsrisico's en risico's ten aanzien van de doelmatigheid tijdig gesignaleerd kunnen worden. De financiële continuïteit wordt weergegeven aan de hand van de solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit (uitgedrukt in current ratio). Het weerstandsvermogen geeft inzicht in zowel financiële continuïteit als doelmatigheid. De kapitalisatiefactor geeft inzicht in de financiële doelmatigheid.

	VOG geconsolideerd		
	B2020	R2020	R2019
Rentabiliteit	-2,5%	-2,0%	2,0%
Current ratio	1,7	1,7	2,1
Weerstandsvermogen	32,0%	31,6%	34,0%
Kapitalisatiefactor	39,2%	35,8%	36,5%
Solvabiliteit	63,0%	61,9%	68,2%

	SKPOOV			SKVOAO		
	B2020	R2020	R2019	B2020	R2020	R2019
Rentabiliteit	-1,2%	-4,2%	0,8%	-0,4%	0,3%	4,0%
Current ratio	1,6	1,2	1,9	1,4	1,8	1,8
Weerstandsvermogen	24,1%	20,2%	25,0%	35,6%	36,0%	35,8%
Kapitalisatiefactor	32,9%	27,4%	32,6%	41,1%	32,8%	31,9%
Solvabiliteit	65,7%	56,0%	63,8%	62,1%	66,0%	68,0%

	CVO			AVOO		
	B2020	R2020	R2019	B2020	R2020	R2019
Rentabiliteit	-0,9%	-0,2%	2,8%	-9,3%	-5,9%	0,5%
Current ratio	1,9	1,4	1,6	2,6	2,9	3,4
Weerstandsvermogen	23,3%	23,8%	24,3%	48,2%	50,5%	52,5%
Kapitalisatiefactor	38,8%	34,5%	25,7%	10,1%	43,4%	48,1%
Solvabiliteit	52,0%	50,6%	64,7%	78,5%	74,5%	75,4%

**Rentabiliteit:** geeft inzicht in hoeverre baten en lasten elkaar in evenwicht houden. De onderwijsstichtingen voldoen aan de norm van OCW, die een positieve rentabiliteit voorschrijft.

**Current ratio:** geeft een indicatie of de stichting op korte termijn aan de betalingsverplichtingen kan voldoen. Geconsolideerd en voor alle stichtingen afzonderlijk geldt dat de ratio voldoet aan de norm van OCW en boven het niveau ligt van de begroting 2020.

**Weerstandsvermogen:** geeft een indicatie of men zich een tekort kan permitteren in relatie tot de opgebouwde reserve. Deze ratio ligt voor alle drie de onderwijsstichtingen en geconsolideerd boven de norm die OCW hanteert.

**Kapitalisatiefactor:** geeft een indicatie of het kapitaal van de organisatie efficiënt wordt benut. De signaleringsgrens van de inspectie is <35%. De drie onderwijsstichtingen binnen de Veluwe Onderwijsgroep voldoen aan deze norm.

**Solvabiliteit:** geeft een indicatie of aan de betalingsverplichtingen op lange termijn kan worden voldaan. Alle onderwijsstichtingen kennen een ratio die ruim boven de norm ligt.

## VERMOGENPOSITIE

geconsolideerd VOG		
	Ultimo R2020	Ultimo R2019
<b>Publiek eigen vermogen</b>	<b>34.166</b>	<b>36.437</b>
<b>normatief publiek eigen vermogen</b>	<b>34.362</b>	<b>33.193</b>
	99%	110%

	SKPOOV		SKVOAO		CVO		AVOO	
	Ultimo R2020	Ultimo R2019	Ultimo R2020	Ultimo R2019	Ultimo R2020	Ultimo R2019	Ultimo R2020	Ultimo R2019
<b>Publiek eigen vermogen</b>	<b>4.491</b>	<b>5.477</b>	<b>11.183</b>	<b>11.103</b>	<b>8.030</b>	<b>8.101</b>	<b>10.463</b>	<b>11.755</b>
<b>normatief publiek eigen vermogen</b>	<b>5.407</b>	<b>4.832</b>	<b>11.719</b>	<b>11.503</b>	<b>8.762</b>	<b>8.691</b>	<b>7.435</b>	<b>7.268</b>
	83%	113%	95%	97%	92%	93%	141%	162%

Door OCW is een nieuwe signaleringswaarde ontwikkeld voor het bepalen van de bovengrens van het eigen vermogen. Deze waarde gaat de inspectie gebruiken in het toezicht op de doelmatigheid.

In 2019 is bij de stichtingen SKPOOV, SKVOAO en CVO geen sprake van bovenmatig eigen vermogen. De stichting AVOO laat in 2019 wel een bovenmatig eigen vermogen zien. Het hoge eigen vermogen is ontstaan als gevolg van een stelselwijziging met betrekking tot onderhoud. Vanaf 2019 wordt onderhoud geactiveerd en is de voorziening groot onderhoud toegevoegd aan het eigen vermogen. Conform het meerjarig onderhoudsplan zal dit deel van de reserve aangewend worden, totdat het ideaalcomplex tussen investeringen en afschrijvingen is bereikt.

Daarnaast heeft het ministerie de keuze gemaakt om een voorschot op de cao-verhoging van 2020 reeds in 2019 te verstrekken. Deze keuze heeft geleid tot hogere bestemmingsreserves.

In 2021 gaat de stichting AVOO op in de stichting Veluwe Onderwijsgroep en zullen we het mogelijk bovenmatig vermogen op het nieuwe stichtingsniveau monitoren. De Veluwe Onderwijsgroep gaat in de planperiode 2021-2024 haar eigen vermogenspositie terugdringen door met name de gevormde bestemmingsreserves aan te wenden. Het gevolg hiervan is dat de ratio van de vermogenspositie verder zal dalen.

## CONVENANTSMIDDELEN VO EN WERKDRUKMIDDELEN PO

### *Reserve bijzondere en aanvullende bekostiging*

Deze reserve is gevormd in 2019. Eind 2019 heeft het ministerie van OCW de "regeling bijzondere en aanvullende bekostiging PO en VO 2019" gepubliceerd. Via een bedrag per leerling wordt er voor zowel het primair onderwijs als het voortgezet onderwijs circa € 150 mln beschikbaar gesteld. De besteding van het geld heeft in het VO onderwijs als doel voor de komende 2 jaren verlichting te realiseren van het lerarentekort en de werkdruk.

In het boekjaar 2020 is een deel van deze reserve aangewend ten behoeve van de werkdrukverlichting en lerarentekort. Hiertoe zijn plannen ingediend die met instemming van de personeelsgeleding van de MR zijn goedgekeurd. De aanwending in 2020 is gestart en zal met name zijn beslag krijgen in de schooljaren 20/21 en 21/22.



	Stand Reserve 1/1/2020	Stand reserve 31/12/2020
SKVOAO	€ 542.747	€ 533.542
CVO	€ 563.590	€ 537.690
AVOO	€ 383.700	€ 372.395

### Werkdrukmiddelen Primair Onderwijs

In 2020 is op basis van het werkverdelingsplan de inzet van de werkdrukmiddelen gemaakt. Vanuit het schooljaar 2019/2020 was nog een bedrag beschikbaar van € 116.000, welke naast de ontvangen gelden in 2020 is ingezet. Door Corona is de afgesproken inzet vanuit het werkverdelingsplan niet volledig benut en is een deel van de capaciteit verschoven naar reguliere processen, zodat de scholieren zo min mogelijk naar huis gestuurd werden en onderwijs konden genieten. Het niet aangewende bedrag van 2020 zal in het schooljaar 2020/2021 ingezet worden.

	2020	
Saldo 1 januari 2020	€	116.728,63
Werkdrukmiddelen ontvangen in 2020	€	879.589,54
	€	996.318,18
Besteed in 2020	€	-769.284,46
Saldo 31 december 2020	€	227.033,71

### UITKERINGEN NA ONTSLAG

Bij het opmaken van de jaarrekening 2020 is een voorziening voor verwachte werkloosheidsuitkeringen opgenomen. Deze is gebaseerd op lopende WW en BWW uitkeringen welke voor rekening van de organisatie komen. Bij de waardering is rekening gehouden met een verwachting van herintreden in het arbeidsproces op basis van leeftijd.

Vanuit de organisatie wordt actief gestuurd op het minimaliseren van deze kosten en wordt daar waar vacatures ontstaan actief gekeken of er mogelijkheid tot herplaatsing bestaat.

In het jaar 2020 is er totaal € 167.735 uitgekeerd aan WW en Bovenwettelijke WW.

De statuten van onze stichtingen voldoen aan wettelijke vereisten en aan de Code Goed Onderwijsbestuur VO. Governance wordt binnen de Veluwe Onderwijsgroep beschreven aan de hand van vier componenten. Deze worden hieronder toegelicht.

### TOEZICHT HOUDEN

De vijf stichtingen hebben elk via een personele unie dezelfde raad van toezicht die periodiek overleg voert met het college van bestuur.

De Wet Goed Onderwijs Goed Bestuur en de branchecode voor het Onderwijs schrijft voor dat er scheiding moet zijn tussen toezicht en bestuur. Uitgangspunt daarbij is dat het bestuur bestuurt en de raad van toezicht het interne toezicht houdt. De wijze waarop deze functies onderscheiden en gescheiden worden, is voor een groot deel vastgelegd in:

- Statuten van de stichting;
- Reglement van de raad van toezicht;
- Reglementen van commissies;
- Bestuursreglement en het managementstatuut.

In deze stukken is omschreven en vastgelegd welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn toegewezen aan de twee organen, op welke wijze verantwoording dient te worden afgelegd, de werkwijze alsmede de samenstelling en wijze van benoeming.

De leden van de raad van toezicht dienen onafhankelijk te zijn. Daarbij gelden de volgende bepalingen:

1. De toezichthouder moet in staat zijn onafhankelijk op te treden en een evenwichtige belangenafweging te maken en dient de schijn van belangenverstremgeling te voorkomen of te beheersen;
2. Vraagstukken inzake onafhankelijkheid en belangenverstremgeling worden expliciet besproken en gemaakte beheersafspraken worden schriftelijk vastgelegd.

### HORIZONTALAAL EN VERTICAAL VERANTWOORDEN

Aansluitend bij de Code Goed Onderwijsbestuur VO heeft de Veluwe Onderwijsgroep een notitie Versterking Bestuurskracht opgesteld. Hierin maken wij onderscheid tussen de volgende stakeholders: prioritaire stakeholders (leerlingen en ouders), interne stakeholders (medewerkers) en externe stakeholders (overige groepen of personen die een belang hebben bij ons onderwijs en de doelen die wij gesteld hebben).

Door samenwerking en co-creatie met stakeholders op relevante thema's, worden onderwerpen vanuit verschillende invalshoeken bekeken en ontstaat er draagvlak voor de uiteindelijk gekozen oplossing en aanpak.

Stakeholders worden actief betrokken bij de totstandkoming van beleid, visievorming en organisatieveranderingen. Door de interactie met stakeholders proactief te organiseren en faciliteren, maken we maximaal gebruik van de expertise van stakeholders en zijn we beter in staat om strategische keuzes te maken. In contact met stakeholders zoeken we gezamenlijke belangen en spelen we in op hun behoeftes. Stakeholders voelen zich betrokken als ze:

- Weten wat er bij de Veluwe Onderwijsgroep speelt
- Begrijpen waarom bepaalde veranderingen nodig zijn
- Om input gevraagd worden en bewust zijn van hun invloed
- Positieve resultaten zien van het onderlinge contact
- Erkenning krijgen voor hun bijdrage

Natuurlijk is ook op schoolniveau en bij het servicebureau aandacht voor stakeholdermanagement. Ook daar worden stakeholders betrokken bij de totstandkoming van beleid, visievorming, onderwijsaanbod en vernieuwing binnen de school of servicebureau. Concrete activiteiten hiervoor zijn opgenomen in de schoolplannen.

Wij voelen ons in hoge mate maatschappelijk verantwoordelijk voor het onderwijsaanbod in de regio en zoeken de samenwerking met maatschappelijke partners en het bedrijfsleven. Tevens was voorzien een maatschappelijke raad op te richten waarin de dialoog over maatschappelijk ondernemen gevoerd zou worden. Corona heeft gemaakt dat deze maatschappelijke raad nog niet is opgericht. Voorzien is dat we in 2021 wel met een maatschappelijke raad van start gaan waarin we door middel van het voeren van gesprekken maatschappelijk ondernemen willen koppelen aan het strategisch perspectief.

Verticaal wordt verantwoording afgelegd aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap door het indienen van het bestuursverslag en het financiële jaarverslag. Daarnaast legt de Veluwse Onderwijsgroep horizontaal verantwoording af aan de omgeving waarbinnen het bestuur en de scholen opereren:

- In de medezeggenschapsraad wordt het bestuursverslag gepresenteerd en besproken.
- Voor leerlingen en ouders is het bestuursverslag te downloaden van de website. Een bijdrage van leerlingen, ouders en personeel in het beleid van de scholen wordt gerealiseerd door gesprekken met de medezeggenschapsraad per school/organisatie-eenheid.
- De scholen gaan een dialoog aan met de belanghebbenden in hun omgeving. Dit zijn behalve leerlingen, ouders en medewerkers ook gemeenten, werkgevers, toeleverend onderwijs en vervolgonderwijs.
- Het college van bestuur, samen met 1 of meer leden van de raad van toezicht, brengt jaarlijks een bezoek aan alle scholen. In een dagdeel wordt gesproken met ouders en collega's en wordt een aantal lessen bezocht. Door de coronapandemie konden de schoolbezoeken vanaf voorjaar 2020 niet doorgaan.
- Met de gemeente Apeldoorn worden de begroting en het bestuursverslag besproken voorafgaand aan de vaststelling. Deze bespreking richt zich vooral op die onderdelen die het openbaar onderwijs raken.

De input van bovengenoemde gesprekken wordt meegenomen bij het opstellen van stukken als het bestuursverslag en de begroting.

Door corona zijn een aantal bijeenkomsten die bijdragen aan de horizontale verantwoording in 2020 niet door gegaan. Zodra de situatie het toelaat gaan we dat weer oppakken door onder andere ronde tafel bijeenkomsten te organiseren waarin met medewerkers over diverse thema's van gedachten wordt gewisseld en strategische dagen te organiseren voor alle leidinggevenden.

---

## BEHEERSEN/PLANNING & CONTROL

In 2020 heeft BDO als controlerend accountant van de Veluwse Onderwijsgroep een controle uitgevoerd waaruit blijkt dat de interne beheersing in 2020 van voldoende niveau is. De bevindingen uit 2019 zijn goed opgevolgd.

Om de interne beheersing te vergroten, wordt aandacht gevraagd voor het uitvoeren van interne audits.

Er is een zichtbare relatie tussen de strategische doelen van de Veluwse Onderwijsgroep en de kadernota en de begroting.

In 2020 stonden diverse IT-ontwikkelingen op de agenda, waaronder de conversie van Exact naar AFAS voor AVOO en de overgang van RAET naar AFAS.

De coronacrisis heeft een grote impact gehad op de onderwijsinstellingen. Niet alle vooraf gestelde ambities zijn gerealiseerd als gevolg van deze crisis, die met name op organisatorisch vlak veel van de organisatie geveerd heeft.

---

## KLOKKENLUIDERSREGELING: VERTROUWENSPERSOON INTEGRITEIT

De Veluwe Onderwijsgroep kent een externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon neemt meldingen en/of klachten over ongewenste omgangsvormen en integriteit in behandeling van medewerkers die bij de Veluwe Onderwijsgroep werkzaam zijn. Onder medewerkers worden ook stagiaires, uitzendkrachten en inhuurpersoneel verstaan.

De primaire taak van de vertrouwenspersoon is de eerste opvang en begeleiding van medewerkers die te maken hebben met ongewenste omgangsvorm en of integriteit.

Er waren afgelopen jaar 3 meldingen over ongewenst gedrag, te weten seksuele intimidatie, pesten en intimidatie en 1 melding over integriteit te weten machtsmisbruik.

---

## KLACHTENREGELING

De Veluwe Onderwijsgroep beschikt over een klachtenregeling, die voor iedereen toegankelijk is. Uitgangspunt is dat de klacht op schoolniveau wordt opgepakt en er eerst geprobeerd wordt om door middel van een gesprek een oplossing voor de klacht te vinden. Indien het niet lukt er in onderling overleg uit te komen, zal de school eerst zelf de klacht in behandeling nemen. Indien klager over de afhandeling van de klacht ontevreden is, kan de klacht vervolgens worden ingediend bij de algemeen directeur. Daarna is er nog de mogelijkheid de klacht voor te leggen aan de landelijke geschillencommissie. In 2020 is er 1 klacht aan de landelijke geschillencommissie voorgelegd, eind 2020 was het oordeel van de commissie nog niet bekend.

## INTERNE CONTROLE EN BEHEERSING

Als onderdeel van het begrotingsproces wordt de risico-inventarisatie, waarin de kans dat een risico zich voordoet en de impact van risico's wordt aangegeven, jaarlijks bijgewerkt. Op basis van deze inventarisatie worden maatregelen ingezet om deze risico's te reduceren danwel te beheersen.

Binnen de stichting worden geen financiële instrumenten gebruikt ter afdekking van risico's in de bedrijfsvoering. Indien de stichting risico's loopt met betrekking tot voorgenomen transacties worden deze apart vermeld. De stichting kent wel krediet-, rente- en liquiditeitsrisico's die hierna worden toegelicht.

### **Kredietrisico**

Het kredietrisico op debiteuren wordt periodiek ingeschat. Voor mogelijk niet inbare gelden van debiteuren wordt een voorziening gevormd die in mindering wordt gebracht op de uitstaande debiteuren. Gezien de geringe omvang van de debiteurenpositie is de afgelopen jaren geen aanleiding geweest deze voorziening te vormen.

### **Renterisico**

Het renterisico is beperkt, omdat de stichting geen leningen heeft of kredietfaciliteiten bij de huisbankier. Er is sprake van een renterisico op tegoeden bij de huisbankier vanwege negatieve rente. Door spreiding van de tegoeden zal dit risico geminimaliseerd worden. Medio 2021 zal overgegaan worden op schatkistbankieren om de negatieve rente te minimaliseren.

### **Liquiditeitsrisico**

Risico's met betrekking tot de liquiditeit kunnen ontstaan door het projectmatige karakter van bepaalde activiteiten, waardoor het gebruik van operationele geldmiddelen kan variëren. De kaspositie van de stichting is in basis voldoende groot om schommelingen en incidentele tegenvallers op te kunnen vangen. De stichting beschikt echter niet over kredietfaciliteiten.

---

## BELEID EN UITVOERING TEN AANZIEN VAN BELEGGEN EN BELENEN

De Veluwe Onderwijsgroep kent een treasurystatuut (laatste versie december 2019). Het treasurybeleid maakt deel uit van het financiële beleid van Veluwe Onderwijsgroep. Het vindt plaats binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 juni 2016 met kenmerk WJZ/800938, houdende regels over het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten (Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 RBLD 2016).

---

## SOORTEN EN LOOPTIJDEN VAN BELEGGEN EN BELENEN

In het treasurystatuut zijn de randvoorwaarden vastgelegd betreffende de omgang met de liquide middelen. Over het verslagjaar 2020 voldoen de vijf stichtingen aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. In het afgelopen verslagjaar is een langlopende lening met de gemeente Apeldoorn afgesloten ter financiering van zonnepanelen.

## VERSTERKING BESTUURSKRACHT

Het gekozen governance-model binnen de Veluwe Onderwijsgroep kent een college van bestuur en een raad van toezicht als interne toezichthouder. Het externe toezicht wordt voor zowel het primair als het voortgezet onderwijs verzorgd door de Inspectie van het Onderwijs.

Voorgenomen besluiten van het college van bestuur die de stichtingen en/of de scholen betreffen, worden eerst ter consultatie aan de directie-overleggen voor het primair en het voortgezet onderwijs voorgelegd. In overleg met de medezeggenschapsraden is het tevens gewoonte de meeste beleidsstukken eerst in concept voor te leggen en met de input van de medezeggenschapsraden een definitief beleidsstuk vorm te geven. Het college van bestuur neemt uiteindelijk een besluit.

In de zomer van 2017 heeft in opdracht van de raad van toezicht een onderzoek plaatsgevonden naar het besturingsmodel van de Veluwe Onderwijsgroep. Het onderzoek is uitgevoerd door een extern management- en adviesbureau. Het onderzoek laat een positief beeld zien van de wijze waarop de Veluwe Onderwijsgroep bestuurd/aangestuurd wordt. Volgens de onderzoeker is de Veluwe Onderwijsgroep op weg van goed naar excellent. De aanbevelingen die het onderzoek heeft opgeleverd, zijn opgepakt. In 2020 is er op verzoek van de raad van toezicht opnieuw bekeken of het huidige besturingsmodel nog steeds passend is en de resultaten van dat onderzoek zullen in 2021 mogelijk tot aanpassing van het huidige model leiden.

De Veluwe Onderwijsgroep voldoet op dit moment aan alle wettelijke verplichtingen met betrekking tot formele medezeggenschap. De drie VO-stichtingen kennen elk een eigen medezeggenschapsraad waarbij voor de christelijke scholen per school ook deelraden zijn ingesteld. De PO-stichting kent per school (met een eigen brin) een medezeggenschapsraad en op stichtingsniveau een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Het Servicebureau kent een eigen medezeggenschapsraad. In het algemeen is de medezeggenschap in de Veluwe Onderwijsgroep goed in positie en wordt er constructief met elkaar samengewerkt binnen de daarvoor geldende kaders.

Het uitgangspunt, zoals verwoord in diverse rapporten, dat besturen naast het belang van de eigen instelling ook het publieke belang moeten dienen, wordt door het CMT onderschreven. In dit kader zijn er sinds begin 2014 vaste overlegmomenten waarop de 'grote' schoolbesturen voor primair en voortgezet onderwijs in Apeldoorn (en omgeving) gezamenlijk onderwijszaken bespreken en wordt vanuit dit overleg ook regelmatig overleg gevoerd met de gemeente Apeldoorn.

De Veluwe Onderwijsgroep hanteert de Code Goed Onderwijsbestuur VO. In het voor elke medewerker toegankelijke schoolveiligheidsplan van de Veluwe Onderwijsgroep zijn gedragscodes voor elke medewerker opgenomen.

Tevens bestaan voor de gehele organisatie onder andere de volgende beleidsdocumenten en vertrouwenspersonen:

- elektronische informatie- en communicatiemiddelenregeling inclusief richtlijnen omgang met en gedragscode voor gebruik van sociale media;
- klokkenluidersregeling;
- klachtenregeling;
- privacyreglement voor personeel en leerlingen;
- vertrouwenspersonen;
- vertrouwenspersoon integriteit.

De leden van het CMT zijn regelmatig op de werkvloer (in de scholen en in de lessen) aanwezig en hebben daar veel contacten met de professionals. Afgelopen jaar heeft een vertegenwoordiging van de raad van toezicht in lijn met de Code Goed Onderwijsbestuur gesproken met vertegenwoordigers van alle medezeggenschapsraden.

Onder alle betrokkenen binnen de Veluwe Onderwijsgroep worden tevredenheidsonderzoeken gehouden en alle directeuren en leden van het CMT nemen in het kader van hun functionerings- en beoordelingsgesprekken eens per drie jaar een 360 graden feedbackscan af.

In navolging van de Code Goed Onderwijsbestuur VO evalueert het college van bestuur jaarlijks het eigen functioneren. Met de raad van toezicht zijn hierover afspraken gemaakt, waaronder functionerings- en beoordelingsgesprekken en een 360 graden feedbackscan.

## VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

De raad van toezicht houdt toezicht op het college van bestuur, adviseert het college en treedt op als kritische sparring-partner. Verder vervult de raad van toezicht de rol van werkgever van het college van bestuur. Het is een orgaan op relatieve afstand van de organisatie, maar neemt wel gedegen kennis van wat er in de scholen speelt. De raad van toezicht ziet toe op het beleid en het beheer van het bestuur, kijkt naar de resultaten, maar ook naar eventuele risico's. Ook controleert de raad van toezicht of de wetten en regels nageleefd worden. Verder let de raad van toezicht op de integriteit van de bestuurder(s) en de identiteit van de scholen en houdt in de gaten of de organisatie doelmatig en efficiënt werkt.

De raad van toezicht heeft daarnaast ook de bevoegdheid om het bestuur te benoemen en te ontslaan. De taken en bevoegdheden zijn beschreven in de statuten en het bestuursreglement van de in de Veluwe Onderwijsgroep deelnemende stichtingen.

De raad van toezicht kent drie commissies die allen de taak hebben de voltallige raad te adviseren op specifieke onderwerpen:

### Financiële commissie

De financiële commissie adviseert de raad van toezicht over het financiële beleid van de stichtingen. De bevindingen van de commissie worden gerapporteerd aan de raad van toezicht.

### Governance- en remuneratie commissie

De governance- en remuneratie commissie adviseert de raad van toezicht ten aanzien van de naleving van codes en wet- en regelgeving op het gebied van governance. De commissie fungeert ook als remuneratiecommissie en vervult de werkgeversrol richting het college van bestuur. De commissie voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met het college van bestuur van de Veluwe Onderwijsgroep. De bevindingen van de commissie worden gerapporteerd aan de raad van toezicht.

### Commissie onderwijskwaliteit en veiligheid

De commissie onderwijskwaliteit en veiligheid adviseert de raad van toezicht bij het toezicht houden op kwaliteit, veiligheid en het beleid daaromtrent en de opzet en werking van het daarmee verbonden risicomanagement van de kwaliteit en veiligheid van het onderwijs.

### Samenstelling

De raad bestaat uit zeven leden en is zodanig samengesteld dat verschillende expertises aanwezig zijn, zodat met een brede blik en vanuit verschillende invalshoeken het realiseren van de doelstellingen van de Veluwe Onderwijsgroep kan worden beoordeeld. De raad heeft een competentiematrix opgesteld via welke matrix toetsing heeft plaatsgevonden of alle benodigde competenties voor het adequaat functioneren van de raad van toezicht gedekt zijn (hetgeen het geval bleek).

Er is bewust gekozen voor een zodanige samenstelling dat er leden zijn die vertrouwd zijn met het eigene van een onderwijsorganisatie en personen die met een eigen expertise vanuit andere sectoren en het bedrijfsleven naar een onderwijsorganisatie kijken. Bij alle leden bestaat grote affiniteit met het onderwijs, de mensen die er werken en de ouders en leerlingen die voor onze scholen hebben gekozen.

### ROOSTER VAN AFTREDEN EN NEVENFUNCTIES

In onderstaand schema staat voor alle leden van de raad van toezicht wat de datum is van aftreden is, of een lid herbenoembaar is, wat de hoofdbetrekking is van het betreffende lid en wat de nevenfuncties zijn.

Naam	Vastgestelde datum om af te treden	Herbenoembaarheid	Hoofdbetrekking	Nevenfuncties
Mw. Anna Bakker	1 januari 2022	Niet meer herbenoembaar	Gepensioneerd	Vicevoorzitter raad van toezicht Veluwe Onderwijsgroep (op bindende voordracht van de medezeggenschap)  Voorzitter raad van toezicht opleidingsbedrijf InstallatieWerk Midden
Dhr. Peter van Dongen	1 juni 2022	Niet meer herbenoembaar	Gepensioneerd	Voorzitter raad van toezicht Veluwe Onderwijsgroep  Voorzitter raad van toezicht Flores Onderwijs (PO) in Arnhem

Mw. Barbara Lemstra	1 oktober 2023	Niet meer herbenoembaar	Zelfstandig ondernemer	Lid raad van toezicht Veluwse Onderwijsgroep  Lid van raad van commissarissen van Huisartsen Organisatie Oost Nederland  Lid van raad van commissarissen van regionale ontwikkelingsmaatschappij Oost NL  Lid van raad van commissarissen Topfonds Gelderland  Lid van raad van commissarissen Theater & Congrescentrum Orpheus
Mw. Everien Slijkhuis	1 oktober 2023	Niet meer herbenoembaar	CFO Hydratec Industries N.V.	Lid raad van toezicht Veluwse Onderwijsgroep  Lid raad van toezicht Deventer ziekenhuis
Dhr. Sytse Kloosterman	1 januari 2025	Niet meer herbenoembaar	CIO Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	Lid raad van toezicht Veluwse Onderwijsgroep
Mw. Joke van Saane	1 januari 2024	Niet meer herbenoembaar	Rector Magnificus Universiteit voor Humanistiek	Lid raad van toezicht Veluwse Onderwijsgroep
Dhr Jaco Rogier	1 juni 2021	1 keer herbenoembaar	Zelfstandig ondernemer  Manager Vakgroep Heelkunde Gelre Ziekenhuizen	Lid raad van toezicht Veluwse Onderwijsgroep  Vicevoorzitter raad van toezicht Riwis Zorg en Welzijn (tot 1 oktober 2020)



## INFORMATIE UITWISSELING

Door middel van periodieke schriftelijke en mondelinge informatie-uitwisseling met het college van bestuur blijft de raad van toezicht nauw betrokken bij de beleids- en beheersprocessen van de Veluwe Onderwijsgroep.

Daarnaast ontvangt de raad van toezicht informatie vanuit de overleggen met de accountant, tijdens contacten met de bovenbestuurlijke medezeggenschapsraad en directeuren en bij werkbezoeken van individuele leden aan scholen.

## VERGADERINGEN EN VERRICHTE WERKZAAMHEDEN

De raad van toezicht is in 2020 negen keer bijeengekomen. Daarvan waren vijf vergaderingen de reguliere vergaderingen met het college van bestuur. Tijdens de reguliere vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde gekomen, zowel in meningsvormende als besluitvormende zin:

- Jaarrekeningen 2019 van de vijf stichtingen
- Managementletter 2019 van de accountant
- Accountantsverslag 2019
- Drie voortgangsrapportages over tussentijdse resultaten 2020
- Bestuursverslag 2019
- Kadernota 2021
- Begroting 2021 van de vijf stichtingen

Aanvullend is er ook nog een informele bijeenkomst geweest, genaamd 'Benen Op Tafel'. Dit overleg stond in het teken van de cultuur van de organisatie waarbij de algemeen directeuren van de Veluwe Onderwijsgroep aanwezig waren om hun ervaringen en indruk van de cultuur met de raad van toezicht te delen.

Ook heeft de raad van toezicht eind 2020 nog een keer vergaderd zonder aanwezigheid van het college van bestuur om zich te oriënteren op een aanpassing van het huidige besturingsmodel. Dat traject krijgt in 2021 een vervolg.

De Financiële commissie (mevr. Slijkhuis (vz.) en dhr. Rogier) vergaderde in het afgelopen jaar zes keer met de voorzitter college van bestuur, het hoofd financiën en de directeur bedrijfsvoering.

Naast de jaarstukken als begrotingen en jaarrekeningen heeft de Financiële commissie zich beziggehouden met de voortgangsrapportages, de financiële kadernota en de managementletter.

De governance commissie (dhr. Kloosterman (vz), mevr. Lemstra en dhr. Van Dongen) bestaat uit de voorzitter en twee leden van de raad van toezicht. Het afgelopen jaar is o.a. gesproken over de omvang en samenstelling raad van toezicht, het huidige besturingsmodel en de wensen voor aanpassing en de WNT. Twee leden van de governance commissie vormen de Remuneratie commissie: dhr. Kloosterman (vz) en dhr. Van Dongen. In een startgesprek worden doelen en ambities voor het komend jaar afgesproken, tussentijds wordt de voortgang besproken en tegen het einde van het jaar vindt een beoordelingsgesprek plaats. De Governance commissie kwam vijf keer bij elkaar. De Remuneratie commissie voerde daarnaast de genoemde gesprekken met de voorzitter van het college van bestuur.

De commissie onderwijskwaliteit en veiligheid (mevr. Bakker (vz), dhr. Kloosterman en mevr. Van Saane) beoogt meer diepgang en aandacht te geven aan kwaliteit en veiligheid. Zij ondersteunt de raad van toezicht met inachtneming van de belangen van de relevante stakeholders bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht op kwaliteit en veiligheid van onderwijs. De commissie kwam twee keer bij elkaar.

## SCHOOLBEZOEKEN EN OVERIGE BIJEENKOMSTEN

Door de schoolsluitingen en beperkingen door corona konden de geplande schoolbezoeken in 2020 niet plaatsvinden. Een wisselende afvaardiging van de raad van toezicht vergezeld het college van bestuur normaal gesproken bij een aantal van de jaarlijkse schoolbezoeken. Ook andere bijeenkomsten zijn in 2020 veelal komen te vervallen.

### *Inspectiebezoeken*

In 2020 zijn er twee inspectiebezoeken geweest: binnen de stichting SKVOAO (januari 2020) en de stichting SKPOOV (november 2020). In beide gevallen heeft er in het kader van dat inspectiebezoek een gesprek plaatsgevonden tussen een afvaardiging van de raad van toezicht en de inspectie.

## WERKGEVERSCHAP

De raad van toezicht is de formele werkgever van het college van bestuur. De raad benoemt, schorst en ontslaat de leden van het college van bestuur en bepaalt tevens uit hoeveel leden het college van bestuur bestaat. In het afgelopen jaar is er geen wijziging gekomen in de samenstelling of rechtspositie van het college van bestuur.

De raad van toezicht stelt het honorarium en de vergoeding van de bestuurder vast. In het systeem van functioneringsgesprekken bespreekt de Remuneratiecommissie het functioneren van het college van bestuur, in casu het enige lid en tevens voorzitter van het college van bestuur, Wim Hoetmer. De raad van toezicht heeft in 2020 de vergoeding van de voorzitter college van bestuur getoetst aan de WNT en akkoord bevonden.

De voorzitter van de raad van toezicht heeft maandelijks werkoverleg met de voorzitter college van bestuur. Naast bespreking van aan de orde zijnde actuele onderwerpen is dit tevens agenda-overleg voor de vergaderingen van de raad van toezicht.

## EVALUATIE RAAD VAN TOEZICHT

Eerst heeft de voltallige raad het eigen functioneren en het functioneren van de commissies besproken. De voorzitter college van bestuur is in het tweede deel van de bijeenkomst aanwezig geweest en heeft reflectie gepleegd op de evaluatieresultaten. De uitkomsten zijn vastgelegd in een verslag en er zijn afspraken gemaakt inzake verdere ontwikkeling van de raad van toezicht.

Als belangrijkste verbeterpunten zijn naar voren gekomen de wens om van 7 leden terug te gaan naar 5 leden (voor meer slagkracht, makkelijker een goed gesprek (onderling en met bestuurder) te voeren door kleiner aantal), meer van buiten naar binnen kijken, meer als team optrekken en het nog verder versterken van de communicatie met de bestuurder.

## VERGOEDINGEN

De leden van de raad van toezicht ontvingen in 2020 gezamenlijk een vergoeding van € 64.125,--. Deze vergoeding is getoetst aan het aan de orde zijnde WNT-kader. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar het WNT-model in de paragraaf Personeelslasten.

## MEDEZEGGENSCHAP

Elke stichting heeft zijn eigen medezeggenschapsorgaan. Deze raden zijn een belangrijke gesprekspartner. Zij overleggen met het bevoegd gezag volgens de vigerende reglementen. Formeel geeft de medezeggenschapsraad advies of instemming met betrekking tot voorgenomen besluiten van het bevoegd gezag. Daarnaast is afgesproken om de medezeggenschap meer actief te betrekken bij het ontwikkelen van beleid. Sinds 2014 overleggen vertegenwoordigers van de afzonderlijke medezeggenschapsorganen jaarlijks met de raad van toezicht.

### GMR SKPOOV

In 2020 heeft de GMR van SKPOOV op basis van een vijftal geplande vergaderingen gesproken met het bevoegd gezag en op de wettelijke thema's op een goede manier kunnen adviseren of zijn instemmingsrecht uit kunnen oefenen.

Het bestuur van SKPOOV heeft met betrekking tot de fusie, corona maatregelen, de eigen financiële kaders en exploitatie, de eigen personele strategie en uitvoering, de kwaliteit van onderwijs en organisatie, de uitvoering van passend onderwijs en de inrichting van de eigen management structuur steeds de GMR betrokken bij de werkwijzen. Hierdoor heeft de GMR in alle rust en op basis van goede informatie de medezeggenschap uit kunnen oefenen.

Op initiatief van de GMR zijn ook de thema's Personeelsbeleid, Inrichting Medezeggenschap, Afstemming PO-VO en het Lerarentekort geagendeerd geweest.

In de GMR zijn de oudergeledingen en personeelsgeledingen van alle MR-en van de scholen van SKPOOV steeds door middel van één persoon per geleding vertegenwoordigt geweest.

### MR SKVOAO

De MR van het Veluws College bestond begin 2020 uit 19 leden, waarvan acht personeelsleden, zeven ouders en vier leerlingen. De voltallige MR heeft vier keer vergaderd met het bevoegd gezag. Daarnaast heeft de PMR acht keer vergaderd met de directeur VO. Binnen goede verhoudingen is gesproken over diverse onderwerpen, waaronder de fusie en taakbeleid. We zijn gedurende het jaar ook bezig geweest met het opzetten van de GMR die passend is bij de fusie.

### MR STICHTING CVO APELDOORN

De medezeggenschapsraad CVO bestond in 2020 uit 12 zetels, verdeeld over 6 zetels in de raad voor personeel en 6 zetels voor ouders en leerlingen. Elke school, Sprengeloo, Christelijk Lyceum en de Heemgaard, heeft de mogelijkheid om 2 personeelsleden en 2 ouders/leerlingen af te vaardigen. De personeelsgeleding van de MR was dit jaar geheel gevuld. In de ouder/leerling geleding bleven 3 plaatsen vacant.

De MR CVO werd geleid door voorzitter, mevrouw Vermeulen. De heer Bakker nam de functie van secretaris op zich. Voor het maken van de notulen kon ook dit jaar dankbaar gebruik gemaakt worden van de diensten van mevrouw Kinket.

In totaal kwam de raad verspreid over het jaar zeven keer in vergadering bijeen. De vergaderingen werden via Microsoft Teams gehouden. Bij deze vergaderingen was namens het bestuur de directeur VO, Tjeerd Biesterbosch en later Theo Bekker aanwezig. Twee keer nam ook het college van bestuur, Wim Hoetmer deel aan de vergadering. Van het recht op het bijwonen van een MR vergadering op de publieke tribune werd dit jaar geen gebruik gemaakt.

Naast de reguliere vergaderingen kende het werk van de MR CVO vele tussentijdse overlegmomenten en namen MR-leden zitting in een aantal werkgroepen, zoals PB-uren en taakbeleid. Ook namen leden van de MR CVO zitting in de VGMR. Vanwege de coronamaatregelen werd er dit jaar geen gebruik gemaakt van de scholingsdagen.

Dit jaar waren met name de herstructurering van het VMBO en de fusie de grote thema's. Ook werden onderwerpen als de begrotingen, vakantierooster, financiële kadernota, jaarverslagen, personeelsbeleid en coronamaatregelen behandeld. Deze onderwerpen werden eerst met het bevoegd gezag besproken en

vervolgens maakte de raad ten aanzien van deze onderwerpen gebruik van haar advies- dan wel instemmingsbevoegdheid. De personeelsgeleding kwam tussen de vergaderingen door meerdere keren afzonderlijk bijeen om te spreken over onder andere personele aangelegenheden en met name over de fusie.

---

## MR STICHTING AVOO

De MR van het AVOO bestond begin 2020 uit 10 leden, waarvan zes ouders, twee docenten en twee leerlingen. Er zijn op dit moment twee vacatures, een voor de oudergeleding en een voor de leerling geleding. De voltallige MR heeft vier keer vergaderd met het bevoegd gezag. Binnen goede verhoudingen is gesproken over diverse onderwerpen, waaronder de fusie en taakbeleid. We zijn gedurende het jaar ook bezig geweest met het opzetten van de GMR die passend is bij de fusie.

---

## MR STICHTING VELUWSE ONDERWIJSGROEP

De MR van stichting VOG bestaat uit drie leden en heeft in 2020 haar werk in ongewijzigde samenstelling verricht.

Er zijn diverse geplande formele en informele overleggen geweest met de directeur Bedrijfsvoering, de voorzitter van college van bestuur en de raad van toezicht.

Het afgelopen jaar was op alle fronten een bijzonder jaar. In maart werden we geconfronteerd met corona, waardoor er door de personeelsleden van het Servicebureau veel werd thuisgewerkt. Dat maakte de informele contactmomenten met collega's er niet gemakkelijker op. Maandelijks werden we door de directeur Bedrijfsvoering op de hoogte gehouden over de corona-ontwikkelingen.

In het voorjaar kwam het bericht dat er voornemens waren om de 5 stichtingen, die onder de paraplu van de Veluwe Onderwijsgroep hangen, te laten fuseren tot één stichting VOG per 1 februari 2021. De MR heeft de bijeenkomsten die gehouden werden voor collega's rondom de fusie bijgewoond. Met name om te polsen wat collega's van de plannen vonden. De MR heeft meerdere mailacties verstuurd naar personeel. Deels ter informatie van wat er speelt, deels om informatie van de collega's te ontvangen. De werkzaamheden die voortvloeien uit fusie hadden en hebben een grote impact op de werkdruk van het Servicebureau. Dit onderwerp is regelmatig onderwerp van gesprek met de directeur Bedrijfsvoering. Daarnaast hebben we als MR contact gezocht met de MR-en van de andere stichtingen. We hebben als MR ook advies gevraagd bij de vakbond. De MR heeft ingestemd met het voornemen de vijf stichtingen te laten fuseren tot één stichting VOG.

Verder zijn er nog diverse overleggen geweest over het nieuw op te zetten functiebouwwerk en de harmonisering van de arbeidsvoorwaarden. Deze onderwerpen zullen naar verwachting in 2021 afgerond worden.

Nadat alle MR-en van de verschillende stichtingen akkoord hebben gegeven op de voorgenomen fusie is er een traject ingezet om de medezeggenschap voor de nieuwe stichting goed te regelen.

Het Servicebureau valt onder het GMR-deel van het VO. Dit traject loopt door in 2021. Ook zullen dan de MR-reglementen en statuten aangepast worden.

## CONTINUITEITSPARAGRAAF

De stichtingen binnen de Veluwe Onderwijsgroep zijn financieel gezond. De financiële kengetallen van de onderwijsstichtingen vallen binnen de kaders zoals deze door het ministerie van OCW zijn opgesteld.

Met ingang van 1 februari 2021 zijn de 4 onderwijsstichtingen gefuseerd. In deze continuïteitsparagraaf wordt derhalve ingegaan op de continuïteit van de stichting Veluwe Onderwijsgroep en de onderliggende sectoren:

- Sector primair onderwijs;
- Sector voortgezet onderwijs;
- Sector bestuur en ondersteuning.

### Financiering ambities Veluwe Onderwijsgroep:

De ambities binnen de Veluwe Onderwijsgroep zijn hoog. De komende jaren zal met name geïnvesteerd worden om de twee nieuwe VMBO scholen te realiseren. Het gevolg is dat de totale ambitie op het terrein van ontwikkeling en innovatie vanuit de beleidsagenda's PO en VO (deels inbegrepen in de sector PO en VO en deels in de transitie) en de vorming van het samenwerkingsbestuur en de ontwikkeling van de VMBO scholen de komende vier jaar groter is dan de rendementen vanuit de onderwijsprocessen. We financieren deze tijdelijk hogere ambitie vanuit de algemene reserves in het eigen vermogen. Onze vrije reserves zijn voldoende om deze ambitie te kunnen realiseren en gelijktijdig reserves over te houden om onvoorziene risico's op te vangen. Hiermee voorkomen we dat we extra moeten bezuinigen op de onderwijsprocessen en voorkomen we dat we onze ambities moeten bijstellen.

Het doelmatig inzetten van de vrije reserves sluit ook aan bij de lijn die het ministerie voor ogen heeft. Het ministerie is meer kritisch op het aanhouden van vrije reserves. De minister roept op om reserves waar mogelijk meer doelmatig te besteden.

Door de introductie van kwaliteit binnen de PDCA-cyclus is er een additionele, structurele sturingsmogelijkheid ontstaan, zodat er niet alleen vroegtijdig kan worden bijgestuurd, maar vooral ook beleid aan de voorkant kan worden gemaakt. In financiële zin zullen de begrotingen op schoolniveau de komende jaren worden gekoppeld aan de jaarplannen die op hun beurt weer aansluiten op de beleidsplannen voor het VO en PO, die een vertaling zijn van het strategisch beleidsplan van de Veluwe Onderwijsgroep.

Hieronder zijn enkele bijzonderheden per sector toegelicht:

### Sector primair onderwijs

We verwachten in het primair onderwijs een stabilisatie van het aantal leerlingen en op een aantal plekken een lichte groei. In het voortgezet onderwijs verwachten we dat de ingezette krimp nog een aantal jaren door zal gaan en dat die het meest zichtbaar en merkbaar zal zijn in het VMBO. We zien dat de ontwikkelingen van het voortgezet onderwijs in nabijgelegen gemeenten (Deventer, Zutphen, Epe) ook van invloed zijn op de leerlingaantallen bij ons.

Interne ontwikkelingen betreffen het vormgeven van de huisvesting op scholen. Daar zien we verschillende bewegingen. Aan de ene kant kennen we scholen waar nog ruimte is voor meer leerlingen. Aan de andere kant kennen we scholen die vol zijn geraakt de afgelopen jaren. Het onderhoud van de gebouwen trekt, vanwege de ouderdom van de panden, een financiële wissel op de exploitatie.

Op huisvestingsterrein zijn er de komende jaren de volgende ontwikkelingen.

Voor de PO-scholen Eloy, De Schakel Donken en de Krugerstee zijn met de gemeenten afspraken gemaakt over herhuisvesting. De realisatie van deze bouwplannen ligt binnen de opgenomen planperiode. In de bekostiging van de gemeente voor deze nieuwbouw wordt een eigen bijdrage van de stichting verwacht van 10% in de nieuwbouwkosten. De kosten voor inrichting van de nieuwbouw zijn voor rekening van het onderwijsbestuur.

We zien een toename in de behoefte aan informatietechnologie, zowel op het terrein van middelen, verbindingen en software. Het is een uitdaging om deze betaalbaar te organiseren. We maken maximaal gebruik van schaalvoordelen van een grote organisatie.

### Sector VO:

De kwaliteit van de schoolgebouwen van het VO staat onder druk. Met name de monumentale panden, maar ook de gebouwen van Mheenpark vragen om renovatie. Voor het versterkt VMBO zullen de 2 schoolgebouwen geschikt gemaakt worden voor de toekomstbestendige onderwijsprofielen. Tezamen met de gemeente Apeldoorn is in 2019 een start gemaakt met het opstellen van een Integraal Huisvestingsplan voor het voortgezet onderwijs om hier invulling aan te kunnen geven. We zijn alert op het goed combineren van onderhoud en de verbeteringen uit het integraal huisvestingsplan, zodat we de financiële middelen beheersbaar houden.

De sector Bestuur en Ondersteuning heeft na de fusie een beter overzicht en inzicht in de besteding van de overhead. Hierdoor kan deze sector zich beter ontwikkelen tot een efficiënte beheerorganisatie van de beschikbare middelen én een organisatie die meehelpt om de scholen naar het gewenste niveau te krijgen op alle vlakken van de bedrijfsvoering.

## LEERLINGAANTALLEN

### SECTOR PRIMAIR ONDERWIJS

	R2020	B2021	B2022	B2023
Leerlingen op teldatum 1-10	3.696	3.726	3.725	3.719

Het leerlingaantal in het primair onderwijs laat een licht stijgende lijn zien in de komende jaren. De stijging concentreert zich met name in de dorpen rondom Apeldoorn.

Uit recente cijfers blijkt dat we nog steeds marktaandeel winnen binnen de gemeente Apeldoorn, waar de meeste van onze scholen zijn gehuisvest. In de gemeente Epe en Brummen is sprake van stabilisering van het marktaandeel.

Met de andere besturen wordt proactief overlegd over de mate waarin en de wijze waarop onderwijsvoorzieningen in stand kunnen worden gehouden. In de planperiode wordt beleid rondom reguleren van leerlingstromen in het primair onderwijs nader uitgewerkt.

### SECTOR VOORTGEZET ONDERWIJS

	R2020	B2021	B2022	B2023
Leerlingen op teldatum	9.288	9.151	9.010	8.970

- Exclusief VAVO

In de planperiode daalt het leerlingaantal in totaliteit met 3,5%. De onderlinge scholen geven een wisselend beeld, waarbij 4 van de 11 scholen stijgen in leerlingaantal. De komende jaren wordt ingezet op reguleren van leerlingstromen met als doel dat leerlingaantallen evenwichtig verdeeld worden op basis van de beschikbare ruimte van de gebouwen.

## PERSONELE BEZETTING

Voor het formatieproces is een goede inschatting van de ontwikkeling van het aantal leerlingen onontbeerlijk.

Intern gebruiken de scholen Foleta als planningsprogramma. Binnen zowel het primair onderwijs als het voortgezet onderwijs wordt de formatie getoetst aan het aantal leerlingen. Er gelden ratio's voor het aantal leerlingen per fte per functiecategorie. Afhankelijk van het type onderwijs is sprake van differentiatie. Hierbij is een directe relatie te leggen met de wijze van financiering.

### PRIMAIR ONDERWIJS

	R2020	B2021	B2022	B2023
Personele bezetting in FTE	259,68	245,45	242,97	242,16
- management/directie	18,82	19,05	19,05	19,05
- onderwijzend personeel	223,86	209,91	208,05	207,23
- overige medewerkers	17,0	16,49	15,87	15,87

Naast de reguliere inzet is in het PO ook een samenwerking met de Lucrato-groep voor de facilitaire ondersteuning op alle scholen. Hieronder valt schoonmaak maar ook (beperkte) ondersteuning in de rol van conciërges. Deze samenwerking is gestart in mei 2015 en heeft geleid tot een grote mate van tevredenheid over de schoonmaak van de scholen. Met de inzet van deze groep medewerkers voldoet de stichting ruimschoots aan de gestelde doelen van de participatiewet.

### VOORTGEZET ONDERWIJS

	R2020	B2021	B2022	B2023
Personele bezetting in FTE	809,29	747,61	725,57	708,13
- management/directie	34,92	32,13	31,40	30,98
- onderwijzend personeel	614,21	574,14	554,78	540,53
- overige medewerkers	106,16	141,35	139,38	136,62

### BESTUUR EN ONDERSTEUNING

	R2020	B2021	B2022	B2023
Personele bezetting in FTE	59,40	68,36	67,82	67,77
- management/directie	3,0	2,0	2,0	2,0
- onderwijzend personeel		0,74	0,4	0,4
- overige medewerkers	56,40	65,61	65,43	65,38

De bezetting van de stichting Veluwe Onderwijsgroep bestaat formatief uit het Servicebureau en het college van bestuur. De inzet vanuit het Servicebureau wordt doorbelast naar de scholen op basis van het aantal fte's van de onderwijsstichtingen.

## MEERJARENBEGROTING: BALANS

De onderwijsstichtingen binnen de Veluwe Onderwijsgroep zijn gezonde stichtingen. Dat blijkt uit de kengetallen in het jaarverslag, zoals weerstandsvermogen, solvabiliteit en liquiditeit. De komende jaren zal gestuurd worden op een geconsolideerde liquiditeitsratio van 1,3 en een weerstandsvermogen en solvabiliteit die overeenkomen met het risicoprofiel en de geïnventariseerde risico's van de individuele stichtingen.

Vanwege de fusie per 1 februari 2021 wordt in deze paragraaf alleen de geconsolideerde meerjarenbalans getoond.

### VELUWSE ONDERWIJSGROEP

meerjarenbalans Veluwe onderwijsgroep	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
<b>1 Activa</b>	<b>55.857</b>	<b>52.223</b>	<b>49.995</b>	<b>48.705</b>
<b>Vaste Activa</b>	<b>27.850</b>	<b>28.656</b>	<b>27.954</b>	<b>26.819</b>
1.1 Immateriële vaste activa	189	142	95	49
1.2 Materiële vaste activa	27.661	28.514	27.858	26.770
<b>Vlottende Activa</b>	<b>28.007</b>	<b>23.567</b>	<b>22.041</b>	<b>21.887</b>
1.4 Voorraden	166	166	166	166
1.5 Vorderingen	4.196	3.961	3.961	3.961
1.7 Liquide middelen	23.644	19.439	17.914	17.759
<b>2 Passiva</b>	<b>55.857</b>	<b>52.223</b>	<b>49.995</b>	<b>48.705</b>
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>34.703</b>	<b>31.218</b>	<b>28.979</b>	<b>27.714</b>
2.1 Eigen Vermogen	34.703	31.218	28.979	27.714
<b>Vreemd Vermogen</b>	<b>21.154</b>	<b>21.005</b>	<b>21.016</b>	<b>20.992</b>
2.2 Voorzieningen	4.177	4.021	4.059	4.061
2.3 Langlopende schulden	319	293	266	240
2.4 Kortlopende schulden	16.657	16.691	16.691	16.691

*Staat van baten en lasten ( x € 1.000)*

We hebben vanuit het strategisch perspectief in beeld gebracht welke resultaten we de komende jaren willen realiseren vanuit de vorming van het samenwerkingsbestuur en de ontwikkeling van de twee nieuwe VMBO opleidingen.

Het gevolg is dat de totale ambitie op het terrein van ontwikkeling en innovatie vanuit de beleidsagenda's PO en VO (deels inbegrepen in de sector PO en VO en deels in de transitie) en de vorming van het samenwerkingsbestuur en de ontwikkeling van de VMBO scholen de komende vier jaar groter is dan de rendementen vanuit de onderwijsprocessen.

We financieren deze tijdelijk hogere ambitie vanuit de algemene reserves en de gevormde bestemmingsreserves in het eigen vermogen. Onze vrije reserves zijn voldoende om deze ambitie te kunnen realiseren en gelijktijdig reserves over te houden om onvoorziene risico's op te vangen. Hiermee voorkomen we dat we extra moeten bezuinigen op de onderwijsprocessen en voorkomen we dat we onze ambities moeten bijstellen.

Het doelmatig inzetten van de vrije reserves sluit ook aan bij de lijn die het ministerie voor ogen heeft. Het ministerie is meer kritisch op het aanhouden van vrije reserves. De minister roept op om reserves waar mogelijk meer doelmatig te besteden.



## MEERJARENBEGROTING: BATEN EN LASTEN

De onderstaande meerjarenbegroting geeft het verloop van de baten en lasten weer per sector. De exploitatie van 2020 is aangepast aan de nieuwe sectorale indeling, om vergelijkbaarheid mogelijk te maken.

Stichting Veluwe Onderwijs Groep	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Rijksbijdragen	105.954	106.251	104.165	103.341
Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	167	208	136	136
Overige baten	2.916	1.606	1.789	1.758
<b>Totaal baten</b>	<b>109.037</b>	<b>108.065</b>	<b>106.090</b>	<b>105.235</b>
Personeelslasten	91.126	89.829	86.975	85.963
Afschrijvingen	5.009	4.952	4.993	4.895
Huisvestingslasten	5.996	6.024	6.115	5.921
Overige lasten	9.075	10.691	10.193	9.668
<b>Totaal lasten</b>	<b>111.206</b>	<b>111.496</b>	<b>108.275</b>	<b>106.447</b>
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-54</b>	<b>-54</b>	<b>-54</b>	<b>-54</b>
<b>Boekhoudkundig resultaat</b>	<b>-2.223</b>	<b>-3.485</b>	<b>-2.239</b>	<b>-1.265</b>

Staat van baten en lasten ( x € 1.000)

## SECTOR PRIMAIR ONDERWIJS

sector PO	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Rijksbijdragen	22.271	23.163	23.007	23.309
Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden		5		
Overige baten	535	282	272	264
<b>Totaal baten</b>	<b>22.806</b>	<b>23.450</b>	<b>23.279</b>	<b>23.573</b>
Personeelslasten	19.633	19.394	19.082	19.267
Afschrijvingen	514	543	579	571
Huisvestingslasten	1.407	1.381	1.382	1.382
Overige lasten	2.202	2.338	2.272	2.311
<b>Totaal lasten</b>	<b>23.756</b>	<b>23.655</b>	<b>23.315</b>	<b>23.531</b>
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-10</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>
<b>Boekhoudkundig resultaat</b>	<b>-960</b>	<b>-209</b>	<b>-39</b>	<b>38</b>

Hierboven is de meerjarenbegroting van de sector PO weergegeven.

Dit betreft het onderwijs van de 16 basisscholen. Verder is bovenschools de kosten van de talentpool en de ontwikkelingen vanuit de beleidsagenda PO meegenomen in deze meerjarenbegroting.

In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat PO-onderwijs betaalbaar is de komende jaren. We zien een stabiel rendement dat resteert na realisatie onderwijsprocessen en realisatie van de speerpunten uit de beleidsagenda PO. Hiermee waarborgen we dat we in de toekomst middelen houden om te blijven investeren in ontwikkeling en innovatie.

De bestemmingsreserves worden de komende jaren gebruikt.

In de rijksbijdrage is rekening gehouden met de invoering van de vereenvoudigde bekostiging per 2023. De overige baten blijven in de planperiode constant.

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de nieuwbouw van 3 locaties in de jaren 2021 t/m 2023.

## SECTOR VOORTGEZET ONDERWIJS

Sector VO	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Rijksbijdragen	83.658	82.823	81.125	80.031
Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	167	203	136	136
Overige baten	2.327	1.191	1.384	1.361
<b>Totaal baten</b>	<b>86.152</b>	<b>84.217</b>	<b>82.645</b>	<b>81.529</b>
Personeelslasten	71.636	69.490	67.093	66.020
Afschrijvingen	4.435	3.356	3.452	3.498
Huisvestingslasten	4.343	4.358	4.275	4.166
Overige lasten	8.430	7.974	7.925	7.749
<b>Totaal lasten</b>	<b>88.844</b>	<b>85.178</b>	<b>82.745</b>	<b>81.433</b>
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-42</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Boekhoudkundig resultaat</b>	<b>-2.735</b>	<b>-961</b>	<b>-100</b>	<b>96</b>

Dit betreft het onderwijs van de 11 middelbare scholen.

In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat VO-onderwijs betaalbaar is de komende jaren. We zien een stijging van het rendement. Dat komt doordat we de komende jaren investeren in ontwikkelingen vanuit de vorming van het samenwerkingsbestuur en de vorming van de twee nieuwe VMBO scholen. Deze ontwikkelingen zullen leiden tot betere betaalbaarheid van de onderwijsprocessen. Deze trend is ook uit de businesscase VMBO naar voren gekomen. Hiermee waarborgen we dat we in de toekomst middelen houden om te blijven investeren in ontwikkeling en innovatie. De bestemmingsreserves worden de komende jaren gebruikt.

In de rijksbijdragen is rekening gehouden met de invoering van de vereenvoudigde bekostiging per 2022.

SECTOR B&O

B&O incl transitie	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Rijksbijdragen				
Overige baten	8.213	10.828	10.229	10.142
<b>Totaal baten</b>	<b>8.213</b>	<b>10.828</b>	<b>10.229</b>	<b>10.142</b>
Personeelslasten	5.869	7.309	6.895	6.778
Afschrijvingen	1.300	1.053	962	826
Huisvestingslasten	246	285	458	373
Overige lasten	1.026	4.446	3.963	3.514
<b>Totaal lasten</b>	<b>8.441</b>	<b>13.094</b>	<b>12.278</b>	<b>11.492</b>
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>-50</b>	<b>-50</b>	<b>-50</b>
<b>Boekhoudkundig resultaat</b>	<b>-228</b>	<b>-2.315</b>	<b>-2.099</b>	<b>-1.400</b>

De kosten van bestuur en ondersteuning betreffen de kosten van (de organisatie van) het bestuur en servicebureau en ook diverse overige bovenschoolse bedrijfsvoeringskosten.

De bedrijfsvoeringskosten die voorheen bovenschools werden verantwoord in de verschillende stichtingen zijn gebundeld binnen de sector ondersteuning.

In z'n algemeenheid kunnen we stellen dat de eerste voordelen van de schaalgrootte in 2021 zijn gerealiseerd. De kostenstijgingen zijn lager dan de stijging van de CAO salarissen. We zijn in staat om de ondersteuningskosten mee te laten dalen met de krimp van het aantal leerlingen.

De trend van de kosten van bestuur en ondersteuning beweegt mee met de krimp van het aantal leerlingen. We kunnen dit realiseren door meer gebruik te maken van schaalgrootte en hoeven daardoor geen concessies te doen aan de dienstverlening.

De kosten van de ondersteuning worden doorberekend naar de scholen in de sectoren.

In deze begroting is ook de transitieagenda opgenomen waarin diverse projecten zijn opgenomen die bijdragen aan de vorming van het samenwerkingsbestuur en de ontwikkeling van de 2 nieuwe VMBO scholen.

## AANWEZIGHEID EN WERKING VAN HET INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEEM

De afgelopen periode is er stevig geïnvesteerd in de inbedding van kwaliteit. Dit zal de komende jaren verder vorm gegeven worden. De gesprekscyclus tussen schooldirecties en algemeen directeuren, tussen de algemeen directeuren en directeur Bedrijfsvoering en het college van bestuur is opgezet volgens een vastgelegd stramien. Belangrijke onderwerpen uit de vigerende beleidsplannen komen structureel op tafel om aan de voorkant te kunnen sturen.

Met ingang van 2019 is door de raad van toezicht gekozen om voor 2 jaar een nieuw contract aan te gaan met BDO, na een meervoudig onderhandse aanbesteding. BDO heeft als, evenals voorgaande periode, de opdracht een interim controle uit te voeren, waarin wordt aangegeven wat de kwaliteit is van onze ao/ic (administratieve organisatie/interne controles) in de managementletter. Deze wordt ook besproken met de raad van toezicht.

Eind 2020 is gestart met de selectieprocedure voor nieuwe accountant. Dit proces verloopt via een Europese aanbesteding.

## GEBEURTENIS NA BALANSDATUM

In oktober 2020 heeft het college van bestuur het besluit genomen tot een juridische fusie van een personele unie van vijf stichtingen naar een samenwerkingsbestuur bestaande uit één stichting: Stichting Veluwe Onderwijsgroep. Op dit moment werken Stichting Veluwe Onderwijsgroep, Stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Apeldoorn en omgeving, Stichting Apeldoorns Voortgezet Openbaar Onderwijs, Stichting Katholiek Primair Onderwijs Oost-Veluwe en Stichting Christelijk Voortgezet Onderwijs Apeldoorn en omgeving nauw samen in een groep onder de naam Veluwe Onderwijsgroep ("VOG"). Na de fusie worden de vijf stichtingen samengevoegd tot één stichting. Bij deze juridische fusie zal de Stichting Veluwe Onderwijsgroep als verkrijgende stichting optreden, waardoor het vermogen en alle rechten en verplichtingen van de andere stichtingen onder algemene titel (dus automatisch) overgaan naar Stichting Veluwe Onderwijsgroep, en de andere stichtingen (automatisch) ophouden te bestaan. De Stichting Veluwe Onderwijsgroep, die nu geen onderwijsstichting is, wordt dat met ingang van de fusie wel.

De juridische fusiedatum is 1 februari 2021 waarbij de fusie administratief terugwerkt naar 1 januari 2021. Dit houdt in dat de formele fusie pas per 1 februari 2021 van kracht wordt maar dat we wel kunnen volstaan met één meerjarenbegroting, één bestuursverslag en één jaarrekening 2021.

## BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

In dit hoofdstuk zijn de risico's in kaart gebracht. In onderstaande tabel is per risico aangegeven welke stichting het raakt, hoe groot de kans is dat het probleem zich zal voordoen en wat de impact hiervan op de stichting is. Ten slotte geven we in de laatste kolom aan welke beheersmaatregelen we inzetten.

Risico	Sector	Kans	Impact	Beheersmaatregel
Lagere inkomsten als gevolg van daling van het aantal leerlingen, met name bij het voortgezet onderwijs.	VO	Groot	middel	<p><b>Doelstelling:</b></p> <p>Waarborgen van de basiskwaliteit van het onderwijs per locatie en anticiperen op risico's die een impact hebben op de beeldvorming van de kwaliteit van de school. Zorgdragen voor doelmatige besteding van de financiële middelen.</p> <p><b>Maatregelen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarborgen goede kwaliteit meerjarenprognoses zodat we kunnen anticiperen;</li> <li>• Updaten van strategische personeelsplanning en het HR beleid hierop aanpassen;</li> <li>• Onderwijsontwikkelingen bij de scholen in samenhang met elkaar zien en de impact bovenschools ook meewegen;</li> <li>• Tijdig de ontwikkeling van de overhead signaleren en bijstellen waar mogelijk, zodat de overhead niet stijgt bij een krimp van het aantal leerlingen;</li> <li>• Ontwikkelen van beleid om te komen tot het reguleren van leerlingstromen, zodat onnodige fluctuaties tussen scholen beperkt wordt;</li> <li>• Alert zijn op leerlingontwikkelingen bij omliggende gemeenten;</li> <li>• Waarborgen financiële wendbaarheid door bijvoorbeeld het matigen van investeringen in gebouwen.</li> </ul> <p>Met deze maatregelen kunnen we stellen dat resterend risico beperkt is en we derhalve geen aanvullende financiële reserves aan hoeven te houden.</p>

<p><b>Hoge frictiekosten als gevolg van hoge fluctuaties van leerlingaantallen per school</b></p>	<p>VO</p>	<p>Middel</p>	<p>Middel</p>	<p><b>Doelstelling:</b></p> <p>Voorkomen en beperken van de frictie</p> <p><b>Maatregelen</b></p> <p>Als gevolg van de fusie zijn we beter in staat om deze frictie snel op te vangen binnen de organisatie. Voorgaande jaren was dit maximaal op stichtingsniveau mogelijk. Hierdoor is het resterend financieel risico verlaagd.</p> <p>In de meerjarenbegroting is daarom geen aanvullende algemeen reserve nodig om dit op te vangen.</p>
<p><b>Impact van de diverse onderwijs- en organisatorische veranderingen</b></p> <p>Door de complexiteit van de opgave is het risico aanwezig dat de financiële middelen bijgesteld moeten worden tijdens de uitvoering</p>	<p>Met name VO</p>	<p>Middel</p>	<p>middel</p>	<p><b>Doelstelling:</b></p> <p>Voorkomen dat we meer financiële middelen nodig hebben omdat we tijdens de transitie tot nieuwe inzichten komen.</p> <p><b>Maatregelen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• We zorgen voor een kwalitatief goede begroting. We gebruiken oa. de businesscase van VMBO</li> <li>• We besturen de diverse initiatieven in samenhang met elkaar op resultaat en financiën</li> <li>• We hebben tijd en ruimte om in de tijd verschuivingen te realiseren. doorloop naar 2025 of 2026 is geen probleem vanuit financieel perspectief</li> </ul> <p><b>Resterende risico's:</b></p> <p>Deze is beperkt tot max € 500.000</p>

<p><b>Gevolgen corona</b></p>	<p>VOG</p>	<p>Groot</p>	<p>Middel</p>	<p><b>Doelstelling:</b></p> <p>Maatregelen treffen om extra middelen doelmatig in te zetten en onvoorziene kosten te voorkomen en vroegtijdig te signaleren.</p> <p><b>Maatregelen</b></p> <p>In de meerjarenbegroting is op verschillende manieren rekening gehouden met extra kosten van corona. Corona zal ook dit schooljaar gevolgen hebben. We verwachten echter dat de financiële impact beperkt is voor ons.</p> <p>We gebruiken de volgende middelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectieve inzet van de financiële middelen ten behoeve van onderwijsachterstanden;</li> <li>- Inzet middelen landelijke post € 210 miljoen;</li> <li>- Beperkte reserve voor inzet extra personeel.</li> </ul> <p>Hiermee is het resterend risico zeer beperkt. Mocht dit zich toch voordoen (maximaal risico achten we €300.000) dan hebben we voldoende liquide middelen en algemene reserve om dit tijdelijk op te vangen.</p>
<p><b>Scholen met een negatief rendement</b></p> <p>Scholen met een negatief rendement zijn een risico dat de onderwijs structureel niet betaalbaar en daardoor mogelijk financieel niet beheersbaar is</p>	<p>PO en VO</p>	<p>Middel</p>	<p>Middel</p>	<p><b>Doelstelling:</b></p> <p>Maatregelen om betaalbaar onderwijs te kunnen waarborgen.</p> <p><b>Maatregelen:</b></p> <p>Gedegen analyse van de aard van een tekort en in beeld brengen in hoeverre dit te maken heeft met het onderwijsbeleid of meer met doelmatigheid van de inzet van de middelen of onvoorziene eenmalige situaties.</p> <p>Waar nodig vooraf een differentiatie in de rendementen meenemen in de begroting, zodat continuïteit onderwijs niet in gevaar komt.</p> <p>Het resterende risico is hiermee laag en hooguit eenmalig van karakter. We hebben voldoende liquide middelen en algemene reserve om dit op te vangen. Risico achten we maximaal € 0,5 miljoen.</p>

<p><b>Krapte arbeidsmarkt</b></p> <p>Het risico is dat we personeel te weinig hebben of duurder personeel hebben als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt.</p>	VOG	Middel	Middel	<p><b>Doelstelling:</b></p> <p>Het doel is voorkomen dat we door krapte op de arbeidsmarkt meer personeelskosten kwijt zijn door recruitment, duurdere externe inhuur etc.</p> <p><b>Maatregelen:</b></p> <p>We zien een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. De problemen zijn voor ons echter wel veel minder dan in de randstad. We verwachten dat we met de diverse initiatieven gericht op het aantrekkelijk maken voor nieuwe en huidig personeel ons personeelsbestand op orde houden. We willen de voordelen van het zijn van één werkgever benutten. Verder willen we de mogelijkheden van onderwijs op afstand ook inzetten op de krapte op specifieke onderdelen op te lossen.</p> <p>Na de maatregelen zijn de resterende risico's beperkt tot maximaal € 300.000 Huidige liquide middelen en weerstandsvermogen is voldoende om dit op te vangen.</p>
<p><b>Ontwikkeling huisvestingslasten</b></p> <p>De huisvestingslasten zijn relatief hoog binnen de VOG. Het risico is dat we daardoor onvoldoende wendbaar zijn om flexibiliteit te houden in onze financiële situatie</p> <p>De daling van het aantal leerlingen vergroot dit risico.</p>	PO en VO	Groot	Groot	<p><b>Doelstelling:</b></p> <p>De huisvestingslasten beheersen en toewerken naar verlagen van de huisvestingslasten per leerling.</p> <p><b>Maatregelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperken van de investeringsruimte in de schoolgebouwen;</li> <li>• Investerings in duurzaamheid dusdanig organiseren dat het niet leidt tot een verzwaring van liquiditeit;</li> <li>• Samen met de gemeente Apeldoorn afspraken maken over effectieve inzet van de onderwijshuisvestingsmiddelen van de gemeente Apeldoorn;</li> <li>• Gerichte interventies plegen om de huisvestingslasten te beperken en vroegtijdig keuzes maken waar nodig;</li> <li>• De terugverdientijd van de investeringsbeslissingen kritischer mee laten wegen voordat er akkoord is voor het uitvoeren van de investering.</li> </ul>



				Het resterende risico na bovenstaande maatregelen achten wij laag. Een reserve van € 300.000 is voldoende om hete resterende risico op te vangen.
<b>Ontwikkeling prijzen door economische klimaat</b>	PO en VO	Groot	Middel	Meegenomen in onderste risico.
<b>Economische recessie</b>  Door economische recessie is de kans groter dat continuïteit van leveranciers in gevaar komt.	PO en VO	Middel	Middel	<b>Doelstelling:</b> maatregelen treffen om financiële nadeel als gevolg van faillissement van een leverancier voorkomen.  <b>Maatregelen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• We hanteren beleid dat we geen vooruitbetalingen doen</li> <li>• We zorgen dat tijdens contractgesprekken dit onderwerp op de agenda staat en besteden meer aandacht aan de financiële situatie van een leverancier voorafgaand aan nieuwe contracten.</li> <li>• Voor bouwprojecten sluiten we een verzekering af voor het risico dat een aannemer tussentijds failliet gaat.</li> </ul> <p>We achten de resterende risico klein en is op te vangen binnen bestaande begroting. Derhalve geen resterende reserve noodzakelijk.</p>
<b>Rechtmatigheid bestedingen</b>  Het risico van formele onrechtmatigheid bij inkopen is gestegen, omdat we vanaf 2021 één stichting zijn en er dus meer aanbestedingen via de regels van Europese aanbesteding opgepakt moeten worden.	PO, VO en ondersteuning	Groot	Laag	<b>Doelstelling:</b> Voorkomen en verminderen van onrechtmatige bestedingen.  <b>Maatregelen</b> We stellen tijdig een inkoopagenda op waarbij we in de analyse fase de Europese aanbestedingen selecteren.  We zorgen voor een vroegtijdige spendanalyse om eventuele risico's te signaleren en hierop te kunnen reageren.

				<p>Het risico van onrechtmatigheid van besteding vanuit integriteit zullen we verminderen door te blijven werken aan bewustzijn van de risico's bij sleutelfunctionarissen en aanvullende interne controles uit te voeren.</p> <p>We verwachten dat na de maatregelen het resterende financiële risico beperkt is. We achten een financiële buffer van € 200.000 voldoende</p>
<b>Datalekken met gevolg imagoschade en boetes</b>	PO en VO	Middel	Middel	<p><b>Doelstelling:</b></p> <p>Voorkomen imagorisico en financieel risico als gevolg van datalekken.</p> <p><b>Maatregelen:</b></p> <p>Het huidige beleid blijven ontwikkelen en uitvoeren waarbij we focus leggen op een investeren in preventie en snelle signalering en oplossen. We treffen een mix van maatregelen bestaande uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vergroten bewustwording;</li> <li>• vergroten kennis</li> <li>• technische maatregelen ter voorkoming en vroegtijdig signalering van datalekken</li> </ul> <p>Met deze maatregelen achten we het risico op financiële impact zeer laag. Een eventuele boete kunnen we opvangen uit reguliere meerjaren begroting (&lt; 2 jaar). We achten de kans op een boete overigens zeer gering. Daarmee is een aanvullende buffer niet nodig.</p>

<p><b>Onzekerheid ontwikkeling landelijke budgetten onderwijs</b></p> <p>Als gevolg van een mogelijke economische recessie door corona kan dat betekenen dat we in de toekomst minder financiële middelen krijgen vanuit het ministerie.</p>	PO en VO	Middel	Middel	<p><b>Doelstelling:</b></p> <p>Voorkomen dat we onvoorzien bezuinigingen moeten doorvoeren, omdat inkomsten dalen.</p> <p><b>Maatregelen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- we monitoren de landelijke berichtgeving en zitten vanuit het bestuur dichtbij 'de eerste schil' door lidmaatschap van de LAR;</li> <li>- We zijn alert op tussentijdse kostenstijgingen bij leveranciers.</li> </ul> <p>Indien er landelijke bezuinigingen worden doorgevoerd, zal dit impact hebben op de gehele sector. Dat betekent dat de maatregelen dan ook in afstemming met de sector genomen moeten worden.</p> <p>We achten na de genomen maatregelen het resterende risico laag. We ervaren dat vooral tijdens de coronacrisis het belang van goed onderwijs sterk naar voren gekomen. Alle politieke partijen noemen in hun verkiezingsprogramma het onderwijs als speerpunt.</p> <p>Resterende risico is maximaal € 500.000 nodig om dit eventueel op te vangen.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------	--------	--------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------