

financieel jaarverslag

2018

Inhoudsopgave

A	<i>Verslag Raad van Toezicht</i>	3
B	<i>Bestuursverslag</i>	6
I	<i>Gevoerd beleid</i>	7
II	<i>Financiën</i>	23
	A) 2018	23
	B) Financiële positie Singelland	24
	C) Continuïteitsparagraaf	27
III	<i>Onderwijsprestaties</i>	31
IV	<i>Bedrijfsvoering</i>	36
	<i>Jaarrekening</i>	
	<i>Balans per 31 december 2018</i>	40
	<i>Staat van baten en lasten over 2018</i>	41
	<i>Kasstroomoverzicht over 2018</i>	42
	<i>Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening 2018</i>	43
	<i>Toelichting op de onderscheiden posten van de balans</i>	46
	<i>Overige toelichting op de balans</i>	50
	<i>Toelichting op de onderscheiden posten staat van baten en lasten over 2018</i>	52
	<i>Overige gegevens</i>	58
	<i>Controleverklaring</i>	59

A Verslag Raad van Toezicht

Activiteiten Raad van Toezicht in 2018

De Raad van Toezicht toetst besluiten, verslagen en ontwikkelingen binnen de kaders van het handboek governance op drie kernelementen:

- identiteit;
- continuïteit;
- kwaliteit.

Daarnaast weegt de Raad van Toezicht regelmatig tegenstrijdige belangen af, waarbij de hoofd- en nevenfuncties van de leden in de vergadering worden geactualiseerd en worden beoordeeld op de kans op onverenigbaarheid respectievelijk mogelijke belangentegenstellingen.

De Raad van Toezicht is in 2018 in de gebruikelijke frequentie bijeen geweest. De agenda's werden voorbereid door de voorzitter, een lid van de Raad en de bestuurder. Daarnaast vonden werkbezoeken, bijeenkomsten in het kader van samenwerkingsrelaties, bijvoorbeeld met gemeenten en een bijeenkomst over het eigen functioneren plaats. Vanzelfsprekend was er het jaarlijkse, overigens plezierige, contact met de MR van OSG Singelland. Ook waren leden van de raad aanwezig bij diverse bijeenkomsten van OSG Singelland.

In de vergaderingen kwamen onder meer de volgende onderwerpen één of meerdere keren aan de orde:

- De vormgeving van de (werk)bezoeken
- Aandacht voor het gesprek met de MR
- Het toezichtkader van het samenwerkingsverband
- Personele ontwikkelingen op hoofdlijnen als ook in enkele concrete gevallen
- De totstandkoming van het nieuwe strategisch beleidsplan, zowel qua inhoud als qua proces
- De inkleuring per locatie van het (lopende) strategisch beleidsplan
- Kwaliteitsrapportages
- De werving en benoeming van twee leden van de Raad van Toezicht
- De financiële cyclus
- Huisvestings- en onderwijsaangelegenheden van diverse aard

Informatie benodigd voor goed toezicht

De Raad van Toezicht ervaart de informatieverstrekking door de bestuurder als zeer positief. Tegelijkertijd acht de Raad het van groot belang zelfstandig informatie te vergaren om het toezicht - maar ook de klankbordfunctie- goed te kunnen uitoefenen.

De Raad wil daarom zo goed mogelijk op de hoogte blijven van ontwikkelingen op de locaties van de school. Om die reden werden, evenals in voorgaande jaren, voorafgaand aan de reguliere vergaderingen regelmatig actuele ontwikkelingen op een locatie besproken met de betreffende locatiedirecteur.

In dit verband vermelden we graag dat het jaarlijks werkbezoek dit jaar is vormgegeven door middel van een actieve deelname aan Singelland 400.

Ook vond een gesprek met de Medezeggenschapsraad (MR) plaats. Dat gesprek gaat zowel over de ontwikkelingen als over de samenwerking tussen de MR en de bestuurder. Bij de bespreking van laatstgenoemde onderdeel is de bestuurder dan ook niet aanwezig. Geconstateerd is dat er sprake is van een voortgezette positieve constructieve samenwerking tussen MR en bestuurder. Het jaarlijks gesprek met de MR is overigens gebaseerd op het Reglement voor de MR.

In de loop van het jaar heeft de bestuurder de (leden van de) Raad benut als klankbord voor bestuurlijke dilemma's.

Gesprek

De remuneratiecommissie uit de Raad had, conform code Good Governance, een functionerings- c.q. beoordelingsgesprek met de bestuurder, waarvan de hoofdlijn is teruggekoppeld met de overige leden van de Raad.

Financiën

Ook in dit verslagjaar is de behandeling van de financiële stukken voorbereid door de daartoe ingestelde auditcommissie uit de Raad. Besluitvorming vond plaats in de voltallige Raad. Diverse andere activiteiten zijn voorbereid door delegaties uit de Raad.

Governance

De Raad van Toezicht volgt de Governance Code voor het onderwijs c.q. de Code Goed Onderwijsbestuur. Daarom is er een bijeenkomst uitsluitend gewijd aan de diverse elementen van het eigen functioneren. Ook dit jaar heeft dat gesprek plaatsgevonden. Van de (positieve) bevindingen is een verslag gemaakt.

Commissies

De Raad heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid commissies voor bepaalde onderdelen van het takenpakket in te stellen.

De remuneratie-commissie werd (tot haar afscheid) bemenst door mevrouw Kalteren en de heer Maarleveld. De tweede helft van het jaar is de plek van mevrouw Kalteren ingenomen door mevrouw Stoker. De auditcommissie bestond uit de heren Van der Sluis en Knobbe. De plek van de heer van der Sluis is na diens vertrek ingenomen door de heer Rijnhart. De agenda wordt, zoals elders in dit verslag al vermeld, voorbereid door de bestuurder in samenspraak met de heren Van der Sluis (respectievelijk Rijnhart) en Maarleveld.

Op grond van de jaarlijkse zelfevaluatie is in september van het verslagjaar een commissie Onderwijskwaliteit gevormd. Deze commissie bestond uit de heer Van der Galiën en mevrouw Schat-Zeckendorf en is bedoeld om meer in de diepte (en ter voorbereiding op de reguliere vergaderingen van de Raad) aspecten van kwaliteit/onderwijskundige aard uit te diepen. In aanvulling hierop is, na haar aantreden, mevrouw Jansen toegetreden tot deze commissie.

Omgeving

Goede contacten met de gemeentebesturen waar OSG Singelland een vestiging heeft zijn belangrijk. Daarom brengen de bestuurder en de voorzitter van de Raad van Toezicht jaarlijks een bezoek aan de desbetreffende gemeenten. Doorgaans wordt dan gesproken met de portefeuillehouder onderwijs en één of meer medewerkers.

Nevenfuncties bestuurder

De bestuurder had in 2018 de volgende nevenfuncties:

Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Samenwerkingsbestuur Gearhing;

Voorzitter van het dagelijkse bestuur van de Coöperatie Pompeblêd;

Toezichthoudend bestuurder van de Stichting Samenwerkingsverband Zuidoost-Friesland VO;

Lid van het Bestuur van VOS/ABB.

Lid Algemeen Bestuur VO-raad (v.a. november 2018)

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van de OSG Singelland kende in 2018 de volgende samenstelling:

- De heer L. Maarleveld, voorzitter
- Mevrouw I. Kalteren mgm tot medio 2018
- Mevrouw A. Schat - Zeckendorf
- De heer J. van der Sluis tot medio 2018
- De heer W.Knobbe
- De heer O. van der Galiën
- De heer J. Rijnhart
- Mevrouw T. Stoker
- Mevrouw A. Janssen

Medio 2018 zijn mevrouw T. Stoker en mevrouw A. Janssen toegetreden tot de Raad van Toezicht. Twee nieuwe leden betekent ook het afscheid van twee ervaren leden. Mevrouw Kalteren en de heer Van der Sluis hebben jarenlang op een kundige wijze en met aantoonbare toewijding, hun rol binnen de Singelland-organisatie vervuld. De Raad heeft vanzelfsprekend op een passende wijze afscheid genomen.

Slot

In een relatief korte periode is de personele samenstelling van de raad substantieel gewijzigd. Met het oog op een goed beeld en met aandacht voor gepast inwerken, is daarom besloten de werkwijze waarbij op locaties vergaderd wordt en waarbij contact met een vestigingsleiding een wezenlijk onderdeel is, te continueren. De Raad heeft aldus, zowel in samenstelling als in werkwijze oog voor continuïteit en blikkt vooruit op voortzetting van een degelijke en voorspelbare wijze van toezicht.

De Raad kijkt terug op een plezierig, en naar eigen oordeel, effectief toezichtsjaar.

B Bestuursverslag

Kernactiviteiten

Openbare scholengemeenschap Singelland is een brede scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs. Het adres van de hoofdvestiging is Van Haersmasingel 37, 9201 KN Drachten. Naast deze vestiging zijn er nog drie vestigingen in Drachten zonder spreidingsnoodzaak en twee vestigingen in Burgum en Surhuisterveen met spreidingsnoodzaak. In Burgum is bovendien sprake van een HAVOtop in samenwerking met CSG Liudger en in een eigen gebouw. Bij wijze van bovenschoolse voorziening geeft OSG Singelland in samenwerking met RENN4 ook uitvoering aan het Matrix Lyceum, een school die passend onderwijs biedt voor havo/vwo-leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte op het gebied van leren en gedrag.

Doelstelling

De stichting heeft ten doel het bevorderen, in stand houden en doen verzorgen van voldoende openbaar voortgezet onderwijs in de regio die in elk geval gevormd wordt door de gemeenten Smallingerland, Tytsjerksteradiel en Achtkarspelen.

Juridische structuur

De rechtspersoonlijkheid van OSG Singelland is een openbare stichtingsvorm. Deze stichting is opgericht per 1 januari 1998 en heeft na een aantal fusies de huidige organisatorische omvang bereikt.

Het nummer van de kamer van koophandel is 01080096.

Met ingang van 2010 is er sprake van een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. De afspraken hierover zijn vastgelegd in het Handboek Governance.

Organisatiestructuur

Er is binnen Singelland per december 2010 sprake van een scheiding van bestuur en toezicht. Singelland heeft een College van Bestuur en een Raad van Toezicht. Het College van Bestuur wordt ondersteund door de controller, de afdelingen personeel en organisatie, gebouw beheer en ICT, door (staf)medewerkers op de terreinen planning en control, kwaliteitszorg, onderwijs, PR en communicatie en door het secretariaat.

OSG Singelland bestaat uit zes locaties. De directeur/rector vormt samen met de teamleiders het management c.q. schoolleiding van de locatie. De locaties hebben een eigen financiële verantwoordelijkheid en ontvangen de vergoedingen op basis van het soort onderwijs en het aantal leerlingen. Op basis hiervan wordt de locatiebegroting opgemaakt die ter vaststelling wordt voorgelegd aan het College van Bestuur. De Raad van Toezicht dient de begroting goed te keuren.

OSG Singelland onderschrijft de Code Goed Onderwijsbestuur, zoals deze is vastgesteld door de VO-raad.

I. Gevoerd beleid

1a. Strategisch Beleidsplan

Het jaar 2018 wordt gekenmerkt door de overgang van het strategisch beleidsplan 2014-2018 naar het nieuwe strategisch beleidsplan 2018-2022. In het strategisch beleidsplan 2014-2018 waren niet alleen de richtingen en gewenste resultaten voor de komende vier jaar opgenomen, maar werd ook de legitimatie en de achtergrond van die keuzes beschreven. Het vormde de leidraad voor het gesprek met de verschillende geledingen en op de locaties. Het ging daarbij om de vraag hoe binnen deze kaders alle betrokkenen hun invloedssfeer konden laten gelden door concretisering van het beleidsplan op het niveau van de locatie. Met als resultaat een gedeelde doelstelling en principes, opgeroepen uit hart en geest van wie zich verbonden weet met Singelland.

Er is een cyclus van kwaliteitszorg ontwikkeld rond het strategisch beleidsplan 2014-2018 op basis waarvan jaarlijks inzichtelijk wordt gemaakt en wordt aangetoond of de organisatie ten aanzien van de strategische hoofdthema's op koers ligt. Deze evaluatie is voorgelegd aan de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraad.

Daarnaast en in samenhang hiermee is sprake van activiteiten in het kader van het nieuwe strategisch beleidsplan 2018-2022. Aan dit nieuwe strategisch beleidsplan liggen de uitkomsten van Singelland 400 (S400) ten grondslag. Een indrukwekkende vertegenwoordiging (onder meer personeel Singelland, ouders/verzorgers, leerlingen, directeuren po/mbo en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven) van iedereen die op enigerlei wijze bij Singelland betrokken is, heeft bijgedragen aan de visie en missie van OSG Singelland en in het bijzonder de uitwerking ervan. Een co-creatie op basis van openheid, vertrouwen en gelijkwaardigheid. De gedachte dat niemand bestaat zonder de ander stond daarbij centraal.

Wat succesvolle aanpakken van differentiatie met elkaar gemeen hebben, is dat ze goed doordacht zijn en integraal worden uitgevoerd, en een bewuste onderwijsvisie is daarbij van groot belang. Het is dan ook belangrijk dat Singelland als geheel en de scholen in hun eigenheid tot een bewuste, expliciete onderwijsvisie gekomen zijn.

De koers die het proces om te komen tot dit strategisch beleidsplan heeft gekenmerkt, laat zich samenvatten als: van binnen naar buiten:

- groeien naar verantwoordelijkheid: voor jezelf en voor de ander
- persoonlijke ontplooiing binnen een leergemeenschap
- van de eigen binnenwereld naar een steeds grotere buitenwereld

Deze koers valt samen met de drie kerntaken die in het huidige denken over onderwijs worden geduid als subjectificatie (vorming van de persoon), kwalificatie (kennis en vaardigheden) en socialisatie (lidmaatschap van een gemeenschap; waarden en normen). Voor iedere school en Singelland als geheel is daarbij een evenwicht tussen deze kerntaken van essentieel belang.

De uitkomsten van S400 kunnen worden samengevat als drie verbindende thema's of pijlers onder het strategisch beleidsplan:

centrale gedachte:	- groeien naar verantwoordelijkheid: voor jezelf en voor de ander
niemand bestaat zonder de ander	- persoonlijke ontplooiing binnen een (leer)gemeenschap
	- van de eigen binnenwereld naar een steeds grotere buitenwereld
drie centrale thema's	
<i>in het kader van subjectivatie en kwalificatie</i>	
<i>in het kader van socialisatie (en Bildung)</i>	
samenwerking	talent in ontwikkeling
maatwerk en keuzemogelijkheden	

Niet alleen de ideeën zijn bij elkaar gebracht, maar ook de doelen. Daar zijn we het over eens geworden en daar hebben we over besloten. De doelen bieden de structuur voor dit beleidsplan en worden door de thema's met elkaar verbonden.

De doelstellingen en ambities voor de periode 2018-2022 laten zich samenvatten als het Singelland-Zes-Punten-Plan (SZPP) en worden in het Strategisch Beleidsplan uitgewerkt:

1. maatwerk
2. gelijke kansen
3. plusdocument
4. professionalisering
5. opleiden in de school
6. maatschappelijke opdracht

Enkele voorbeelden van concrete activiteiten en ontwikkelingen:

VHS

Differentiatie

- Alle leerlingen werken en leren met een device waardoor (meer) maatwerk mogelijk is. In de schakelklassen wordt gewerkt met chromebooks. Het voornemen is om de implementatie van een chromebook in 2019-2020 vorm te geven.
- Rond 'differentiatie', wordt 'good practice' uitgewisseld in teams en secties (bijv. differentiatie op niveau bij Duits, formatief evalueren bij geschiedenis en Frans). De differentiatie training wordt schoolbreed via de Singelland Academie gegeven, door een VHS docente. Nieuwe collega's kunnen hier aan deelnemen.
- Elk team werkt vanuit een teamplan. Differentiatie is één van de onderdelen in sommige teamplannen.
- In het Singelland Ontwikkelfonds werken docenten Biologie en twee collega's Zorg & Welzijn aan het ontwikkelen van materiaal in 'Learnbeat', ons digitale platform.
- Het volgen van vakken op een hoger niveau en de mogelijkheid om diploma's te 'stapelen' is beleidsmatig geborgd.
- Er wordt intensief en bottom up gewerkt aan toekomstgericht onderwijs, in het herontwerp van het totale onderwijsaanbod op de VHS.

Professionele medewerkers

- De inspectie heeft een steekproef SHRM op de VHS uitgevoerd (januari 2019) en concludeert dat medewerkers positief zijn over de ervaren ruimte in scholing en deskundigheidsbevordering.

- Praktijkleren heeft de nadruk, bijv. in de expertgroepen die werken aan LOB, het onderwijsprogramma onderbouw en bovenbouw, het nadenken over 'sterk techniek' met bedrijfsleven en mbo.
- Initiatieven van docenten worden opgepakt en planmatig uitgewerkt: bijv. leerling-mentor-ouder gesprekken in bovenbouw B/K, een effectieve leerlingbespreking.
- In het belang van 'bevoegd voor de klas': D&P (Dienstverlening en Producten) (1x), MVI (Media, Vormgeving en ICT) (2x) en groepsleerkracht B/K (2x). Daarnaast Master Talentontwikkeling & diversiteit 91x, 1e graads bevoegdheid biologie en Nederlands en soms een extra 2e graads bevoegdheid om bredere inzetbaarheid te vergroten.
- Er zijn herhalingscursussen BHV en EHBO georganiseerd en gefaciliteerd.
- Er is veel werkplekleren vanuit de docentenopleidingen, daarbij hoort intervisie voor de studenten. De teamleiders hebben een eigen intervisietraject opgestart.
- In staf en team werken we aan 'professioneel gedrag': wat verstaan we eronder en waar spreken we elkaar in de toekomst op aan? Dit proces bevindt zich in de "plannen maken" fase.

Maatschappelijke opdracht

- Het identiteitsprofiel van de VHS vormt de basis van een nieuwe kantine inrichting.
- De externe prikkel 'sterk techniek' intensiveert de samenwerking in de regio, in het belang van de arbeidsmarkt. Zowel vmbo, mbo als bedrijfsleven werken hierin samen. Een mooie wervende aanpak was 'techniek tastbaar', georganiseerd op de VHS in november 2018.
- Er is een enorm bedrag ingezameld voor Alpe d'huzes; docenten, ouders en leerlingen trokken hierin gezamenlijk op.
- In alle teams zijn klankbordgroepen van en met leerlingen ingericht, waardoor inspraak vergroot wordt. Deelnemende leerlingen doen mee aan leerlingenraad, locatieraad.
- De implementatie van het plus?document in schooljaar 2018-2019 is voorbereid en wordt de school ingerold in het voorjaar van 2019.
- Rond genotmiddelengebruik werken we mee aan 'Zero Tolerance'. Wat betreft cyberpesten hebben we een ouderavond georganiseerd met interactief theater.
- In het herontwerp 'plan van eisen' wordt de samenwerkingsurgentie met zowel externe als interne partners verwoord en gezien als een belangrijke actie om te kunnen anticiperen op krimp.
- Er zijn twee subsidieaanvragen en daarbijbehorende plannen toegewezen in belang 'gelijke kansen':
 - vmbo-mbo
 - vmbo-havo

ISK

Differentiatie

- De ISK is sterk in maatwerk en verdiepte dit verder door het aanbod te richten op de uitstroomprofielen van leerlingen:
 - P-stroom voor leerlingen richting Praktijkonderwijs en/of Entree;
 - V-stroom voor jongere leerlingen richting Voortgezet Onderwijs;
 - M-stroom voor oudere leerlingen gericht op mbo niveau 2 t/m 4;
 - 18+ traject voor statushouders t/m 25 jaar

Professionalisering

- gekoppeld aan de maatwerkstromen, wordt er gewerkt met onderwijsteams. Mentoren, docenten en begeleiders bouwen expertise op voor wat betreft specifieke doelgroepen;
- de school heeft een taakbeleid, dat stuurt op 'teamwork';
- intervisiebijeenkomsten zijn uitgebreid van persoonlijke leervragen naar leervragen voor het team.

Maatschappelijke opdracht

- Met subsidie vanuit het Samenwerkingsverband versterkte de ISK haar nazorg met het project Verlengde overdracht: ondersteuning van teams in begeleiding nieuwkomers; binnen een van de eigen scholen is een Taalloket geopend ter ondersteuning van leerlingen.
- De ISK is in 2018 verhuisd naar een locatie in het hart van de wijk De Venen, aan het Zetveld. De school wil stevig verankerd staan in haar omgeving en gaf dit vorm door:
 - Participatie in Gemeentelijk project "Gezonde Buurt";
 - Samenwerking met maatschappelijke organisaties en facilitering van vergaderruimtes en ontmoetingsruimtes, zoals MOS, clubwerk en buurtsportcoach;
 - Intensivering van taalstages, beroepsstages en maatschappelijke stages.

VO Surhuisterveen

De locatie VO Surhuisterveen heeft sinds medio 2018 de samenvoeging van de locaties van het Lauwers College en Singelland definitief afgerond. De nieuwe kantine is begin 2018 in gebruik genomen waarna er in maart 2018 gevierd is dat de samenvoeging afgerond is. De beschreven activiteiten hebben als basis het locatieplan 2016-2019. In het schooljaar 2017-2018 zijn de volgende activiteiten ontplooid:

Voorwaardelijke interventies

- De nieuwe kantine is in gebruik genomen en de pleinen zijn aangepast.
- Er is verdere uitvoering gegeven aan het focusdocument, dit geeft richting invoering van de digitalisering en implementatie van de 21^{ste} eeuwse vaardigheden. Het vak programmeren, dat inmiddels is ingevoerd is een uitwerking hiervan.
- Er is budget vrijgemaakt in de begroting om buitenschools leren mogelijk te maken.
- De nieuwbouw is sinds augustus 2017 gerealiseerd, in 2018 zijn de laatste aanpassingen gerealiseerd.
- Er is aandacht geweest voor de cultuur van VO Surhuisterveen in het kader van teamontwikkeling.

Differentiatie

- De pilot iPad is gestopt. Het digitaal werken is verder gegaan met een chromebook. Leerlingen in de 1e klas zijn schooljaar 17-18 gestart met een chromebook. Dit is herhaald in schooljaar 18-19 waardoor de onderbouw volledig digitaal werkt. Er zijn studiemiddagen georganiseerd om goed te kunnen werken met digitale methodes. We werken zoveel mogelijk met Learnbeat. Er is geregeld scholing geweest om het werken in learnbeat te ondersteunen.
- In augustus 2017 is de eerste examenklas gestart met het werken volgens de vernieuwde profielen en keuzevakken in de bovenbouw van vmbo basis en kader. Leerlingen hebben in Surhuisterveen een grotere keuze gekregen, zodat zij hun programma meer op basis van hun kennis en interesses kunnen samenstellen. In 2018 hebben we de nieuwe manier van werken in de vernieuwde bovenbouw geëvalueerd en opnieuw keuzes gemaakt. De techniekgeldden hebben ons geholpen om het techniek aanbod te verbreden.
- In de derde klas is gestart met een pilot waarbij leerlingen worden gemotiveerd door ze te belonen met meer vrije tijd bij goede resultaten waarbij we onvoldoendes niet accepteren en leerlingen verplichten de lesstof goed tot zich te nemen door het volgen van extra onderwijstijd.
- In het bouwen, wonen en interieur programma wordt veelvuldig samengewerkt met het mbo en bedrijfsleven om differentiatie mogelijk te maken.
- Er is een werkgroep plusdocument samengesteld.

Professionalisering

- Er is een locatiescholingsplan opgesteld met veel professionele ruimte voor de individuele medewerker om keuzes te maken voor de ontwikkelingen waar hij of zij in wil participeren.

- Er is in een aantal secties extra geïnvesteerd in de samenwerking en andere culturele aspecten die de samenvoeging met zich heeft meegebracht.
- Verschillende docenten hebben scholingen gevolgd in het kader van het bevoegdheidsstelsel en de vernieuwde vmbo bovenbouw.
- De commissie taakbeleid is bezig geweest met een herontwerp voor het taakbeleid. In de eerste helft van 2019 zullen hier de resultaten van worden gepresenteerd.

Maatschappelijke opdracht

- De school heeft een schaal ontvangen voor de gezonde schoolkantine. De voorgestelde aanpassingen van de coördinator gezonde school zijn geëffectueerd.
- Er is veel aandacht geweest op de locatie voor het goede doel Alpe d'huzes.
- Leerlingen leren steeds in de praktijk. In alle afdelingen wordt gewerkt met levensechte opdrachten die we samen met maatschappelijke partners inrichten.

Burgum

Differentiatie

- iPads zijn ingevoerd in alle leerjaren. Binnen de HAVOtop worden nu ook de eerste stappen gezet om te gaan werken met digitale methodes.
- Veel secties zijn gaan werken met Learnbeat. Het streven is om te zijner tijd alle secties hiermee te laten werken. Voordeel voor de school is dat het financieel aantrekkelijk is. Voorts houden de docenten de regie over de leerstof. Hierdoor zijn ze beter in staat om maatwerk te bieden.
- De overige vakken oriënteren zich op de leermiddelenmarkt om zo spoedig mogelijk de overstap te maken.
- Het doel is om in 2019 vooral met methodes te werken die worden aangeboden via Learnbeat, waardoor geïndividualiseerd leren mogelijk is.
- De locatie is bezig met het herontwerp van de onderwijsvisie, waarin meer ruimte is voor maatwerk.

Professionalisering

- Alle docenten volgen verplicht zes keer scholing per jaar. Het aanbod voor deze scholingen wordt middels intervisie samengesteld. De scholingen hebben betrekking op leerlingenzorg, digitalisering, persoonlijke ontwikkeling (mindset) en onderwijskundige ontwikkeling.
- Alle beginnende docenten volgen 4 keer per jaar intervisie naast de reguliere scholingsbijeenkomsten.
- Twee keer per jaar worden er intervisiebijeenkomsten voor alle docenten georganiseerd.
- Alle docenten hebben twee scholingen voor het gebruik van Learnbeat gevolgd. Op de locatie zijn momenteel drie zogenaamde experts op het gebied van werken en arrangeren met Learnbeat.
- Voor het OOP worden vooral individuele trajecten aangeboden voor wat betreft de ontwikkeling in de bijbehorende functies. Daarnaast organiseert de school ook voor het OOP gerichte ICT-scholingsbijeenkomsten.

Maatschappelijke opdracht

- Aansluitend bij de maatschappelijke stage zijn er voor met name de BK leerlingen mogelijkheden gecreëerd om bezoeken te brengen aan bedrijven. In het nieuwe ontwerp van de onderwijskundige visie zal er met name voor deze doelgroep ruimte zijn om meer met praktische vakken bezig te gaan, zodat ze beter worden voorbereid op de beroepsgerichte leerwegen.
- De talentenklas Maximus voorziet in een duidelijke behoefte voor de (hoog)begaafde leerlingen van de basisscholen.

- De school voert zes keer per schooljaar overleg met de gemeente en andere organisaties overleg over afstemming van jeugdbeleid en jeugdzorg in de regio.
- De school is bezig met een programma waardoor de leerlingen meer bij de lokale politiek worden betrokken. Doel is om de kloof tussen overheid en burgers te verkleinen.

Het Drachtster Lyceum

Differentiatie

- Er is in 2018 gestart met een deels flexibel rooster op de woensdagmiddag. Om een lesvrije band te creëren is voor alle klassen het vijfde lesuur niet ingeroosterd. De tijd die hierdoor beschikbaar komt, wordt ingezet voor verschillende activiteiten waarvoor leerlingen zelf kunnen kiezen; bijles, extra begeleiding, groepswork, zelfstudie etc.
- De mogelijkheid om op school bijgespijkerd te worden, heeft verder vorm gekregen met het anders inrichten van de hulplessen. Leerlingen uit de bovenbouw worden geschoold om onderbouw leerlingen gericht te coachen.
- Het plusdocument is in 2018 geïntroduceerd in de school. Eerst in de bovenbouw en, vanaf de start van het schooljaar 18-19 ook in de andere klassen. Doel van het document is dat leerlingen hun eigen ontwikkeling gaan sturen en bewust gaan nadenken welke extracurriculaire activiteiten hier bij passen. Het proces wordt gemonitord door een werkgroep die mede als taak hebben een richtlijn op te stellen welke activiteiten in het plusdocument mogen worden bijgeschreven.
- Er wordt door een werkgroep onderzocht welke mogelijkheden er zijn tot het verder uitbouwen van het flexibele rooster. Doel is het vergroten van eigenaarschap bij leerlingen en het actualiseren van het onderwijsaanbod en de didactiek aan de eisen van de huidige maatschappij en het vervolgonderwijs.

Professionalisering

- In 2018-2019 wordt er verder gewerkt aan het professionaliseren van met name de secties en de sectievoorzitters. De in 2017-2018 vastgestelde beleidsstukken met betrekking tot verantwoordelijkheden en besluitvorming worden in de school geïntroduceerd en geëvalueerd met de betrokken partijen.
- De schoolleiding richt zich op het verder verbeteren van het functioneren van de secties door het vaststellen van een kwaliteitszorgcyclus voor zowel secties als schoolleiding.
- De schoolleiding schoolt zich in het gebruik van management tools als Foleta en MMP om de ontwikkeling en voortgang van de school te kunnen monitoren.
- Alle docenten zijn aanwezig op de scholingsmiddagen. Zij kunnen kiezen uit een aantal deelonderwerpen waarbij met name ICT-bekwaamheid een belangrijk item is.
- Er vindt aan de start van het schooljaar een gesprek plaats tussen docenten en teamleiders over de professionaliseringsuren en de plannen om dit, naast de verplichte scholingsmomenten, in te zetten voor de eigen ontwikkeling.
- Er wordt gewerkt aan een nieuw taakbeleid dat rekening houdt met de ontwikkeling van docenten en de wens tijd te creëren voor samenwerken en onderwijsontwikkeling. Ook heeft het vernieuwde taakbeleid tot doel de werkdruk te verlagen.

Maatschappelijke opdracht

- De school heeft zich in 2018 gecommitteerd aan de werkgroep 'Samen voor zero tolerance' die tot doel heeft het middelengebruik bij jongeren. Onderdeel hiervan is het scholen van docenten, leerlingen en hun ouders over middelengebruik en de effecten en gevaren hiervan.
- Er is een start gemaakt met het verder verduurzamen van de school onder andere door afval te gaan scheiden. Ook is er een plan gemaakt voor het plaatsen van laadpalen voor elektrische auto's.
- In overleg met buurtbewoners en de politie is er in de onderbouw aandacht voor de verkeersveiligheid van leerlingen. Het belangrijkste thema is hierbij 'zichtbaarheid' en de eigen verantwoordelijkheid van leerlingen hierin.

- De school neemt deel aan het overleg met de gemeente over het herinrichten van de Torenstraat met als doel de verkeersveiligheid te vergroten.
- Een flink aantal collega's, leerlingen en ouders hebben zich, met ondersteuning van de hele school, ingezet voor Alp d'huzes.

De Venen

Voorwaardelijk

- Afgelopen jaar heeft binnen de Venen een grote organisatorische verandering plaatsgevonden. Het managementteam heeft halverwege het schooljaar na goed overleg zijn taken neergelegd en na het vertrek van de directeur is tijdelijk een interim-directeur aangesteld. Vanaf 1 oktober 2018 is de nieuwe directeur gestart. In 2018 is het overgrote deel van deze taken verdeeld onder de medewerkers. Er is een nieuwe (tijdelijke) rol binnen de school ontstaan, de dagcoördinator. Deze heeft een kar trekkende rol bij de dagelijkse organisatie. Door al deze wisselingen zijn een aantal ontwikkelingen onvoldoende aan de orde gekomen. De focus heeft vooral gelegen op het bewaken van de pedagogische en organisatorische rust in de school. Het primaire proces heeft niet geleden onder de onrust in de school. Het afgelopen jaar is voor de medewerkers een zwaar jaar geweest. Ze hebben gezamenlijk de verantwoordelijkheden opgepakt.

Differentiatie

- Er heeft een duidelijke ontwikkeling plaatsgevonden met betrekking tot het goed kunnen organiseren van niveau differentiatie. Het effectief inzetten van de digitale mogelijkheden om zo meer differentiatie op tempo te realiseren is minder van de grond gekomen. De middelen en de methodes sluiten nog onvoldoende op elkaar aan. Door het lesgeven in niveaugroepen is er ruimte voor instructie en kan er meer verdieping plaatsvinden op de verschillende didactische niveaus. Hierdoor is er ook voor de A-leerling meer tijd en ruimte voor herhaling en aandacht.
- Méér lessen gegeven door de mentor vanuit het advies van het herontwerp is slechts gedeeltelijk gelukt en heeft daardoor weinig meerwaarde opgeleverd. De meerwaarde die het wel heeft opgeleverd is dat er sinds de mentor meer lessen geeft aan zijn mentorgroep, meer aandacht is voor positieve groepsvorming en kan er beter gewerkt worden aan de coaching doelen.
- Vanaf klas 4 hebben leerlingen de mogelijkheid om voor de theorie of de praktijkroute te gaan. De theorie route is in principe voor C-leerlingen en bereidt leerlingen voor op mbo Entree. In de praktijkroute hebben de leerlingen minder theorielessen en meer praktijklessen/ stage. Dit wordt door zowel docenten als leerlingen positief ervaren.
- Er is mogelijkheid binnen de praktijkroute om Nederlands, rekenen en Engels te volgen en examens te doen op kse1 (onder 1f), kse2 (1f) en kse3 (2f) niveau. Dit kan binnen het zogenoemde 'talentuur'. Leerlingen kunnen kiezen om binnen het talent uur AVO te volgen of om extra praktijklessen te volgen. Deze route sluit aan bij de ontwikkelingsbehoefte van leerlingen die er nog niet aan toe waren de stap te maken naar de theorie route, maar wel ambities hebben om door te stromen naar het mbo.
- Ook binnen de C-route hebben leerlingen verschillende mogelijkheden. Mocht bijvoorbeeld blijken dat een profiel vak helemaal niet aansluit bij de ontwikkelingsbehoefte van de leerling, is het mogelijk om een extra dag of dagdeel stage te lopen bij een bedrijf dat de leerling wel kan bieden wat hij nodig heeft. Denk bijvoorbeeld aan leerlingen die hun melkersdiploma willen halen.
- De invulling van de lessen binnen het 'talentuur' moeten nog verder ontwikkeld worden. De invulling gaat nu niet uit van de talenten van leerlingen, maar bestaat naast AVO uit koken (gericht op zelfstandig wonen), verzorging (gericht op zelfstandig wonen), klussen in en om het huis en klussen in de garage.

Professionalisering

- Sinds de implementatie van het herontwerp wordt er gewerkt vanuit twee teams. De fasen zijn veranderd in een verdeling in onderbouw en bovenbouw. Zoals hierboven al beschreven worden deze op dit moment niet aangestuurd door teamleiders. De geplande begeleiding van Beteor voor de nieuwe manier van samenwerken heeft onvoldoende plaatsgevonden.
- De studiedagen die effectief onderwijs heeft verzorgd hebben nog niet voldoende rendement opgeleverd. De medewerkers stonden onvoldoende open voor scholing en ontwikkeling ten tijde van de organisatorische onrust. Er is inmiddels weer een lerende houding ontstaan en scholing op dit thema blijft noodzakelijk.
- Alle mentoren hebben de scholing gevolgd die nodig is voor het geven van de leefstijl lessen. Binnen de klassen is hierdoor ook een merkbaar rustiger klimaat in de groepen ontstaan.
- Learnbeat is onvoldoende van de grond gekomen. Doordat er geen methodes zijn voor het praktijkonderwijs die gekoppeld zijn aan Learnbeat is het een intensief proces dat veel van de medewerkers vraagt. Medewerkers voelen zich onvoldoende bekwaam in het maken van de lessen. Bijkomend nadeel is dat er voor het praktijkonderwijs geen methodes zijn die gekoppeld kunnen worden aan Learnbeat. Op dit moment worden er volop lessen ontwikkeld zodat deze komend jaar in Learnbeat kunnen worden geplaatst. Extra scholing voor enkele collega's lijkt hiervoor noodzakelijk.
- In de onderbouw is gestart met intervisie onder begeleiding van de algemeen coach. In de bovenbouw zou het ook opgestart worden, door de veranderende organisatiestructuur is dit niet van de grond gekomen. In plaats daarvan is er een vraag gestuurde leerlingbespreking gepland. Ondanks dat dit op verzoek van de collega's was, werden er geen leerlingen ingebracht.

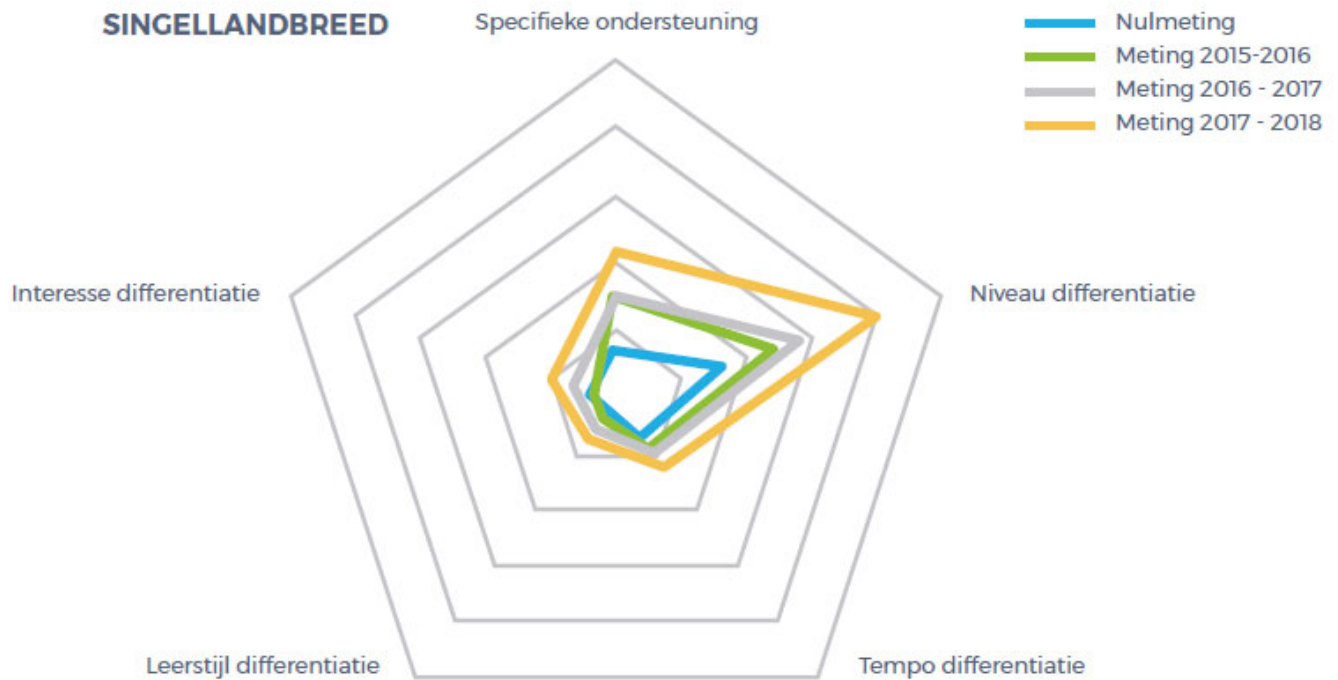
Maatschappelijke opdracht

- De herinrichting van het schoolterrein krijgt duidelijk vorm. In samenwerking met de gemeente wordt er vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid op dit moment een plan gemaakt. De uiteindelijke realisatie zal in schooljaar 19-20 plaatsvinden. NHL, Stenden en/of Snoek zijn hier nu niet bij betrokken. Dit is wel besproken maar bleek niet realiseerbaar.
- Het onderzoek naar de mogelijke samenwerkingsvormen tussen de Ring en De Venen is inmiddels afgerond. Welke stappen er gezet gaan worden zal in de loop van huidig schooljaar moeten blijken.
- Het convenant tussen de Friese praktijkscholen en de Friese mbo's lijkt vooralsnog wel goede resultaten te boeken. De evaluatie vindt plaats in 2019. De geluiden zijn tot nu toe wel dat er een verschil is in samenwerking met de mbo's. De voorspelbaarheid van de uitstroom blijft een punt van aandacht.

1b. De vijf belangrijkste bevindingen

- **Goed onderwijs**
Op basis van kwalitatieve en kwantitatieve rapportages, kan opnieuw geconcludeerd worden dat het onderwijs van Singelland als goed wordt beoordeeld. In januari 2017 is OSG Singelland vooruitlopend op het nieuwe waarderingskader bezocht door de inspectie voor het onderwijs. Het inspectierapport (gepubliceerd) bevestigt dit beeld. Ook de reacties van leerlingen en ouders laten hetzelfde beeld zien. De instroomcijfers blijven op een enkele locatie iets achter op basis van krimp, niet op basis van kwaliteit.
- **Differentiatie**
Singelland wil onderwijs bieden waarbij elke leerling als unieke persoon kan excelleren binnen zijn of haar kunnen. Docenten faciliteren het leren op niveau en bieden hierbij maatwerk voor het individu, gebruikmakend van een aantal gestandaardiseerde opties. Hiermee wordt differentiatie in aanbod, talent, thema, tempo en leerstijl van de leerling gefaciliteerd. Dit impliceert dat verschillende soorten van differentiatie zowel binnen

klassenverband als daarbuiten in gang zijn gezet. De ontwikkelingen voor wat betreft het strategisch hoofdthema differentiatie laten zich als volgt samenvatten:



- **Samenwerking**
Bij Singelland staat samenwerking met elkaar en met de omgeving – zoals de samenwerkingsconstructies in Burgum en Surhuisterveen – centraal. De samenwerkingsconstructie in Surhuisterveen is daarbij in 2015 binnen wet- en regelgeving gebracht waarbij Singelland de locatie van het CSG Lauwers College heeft overgenomen.
- **Aansluiting arbeidsmarkt en vervolgopleiding**
De demografische ontwikkelingen (krimp) in de regio, het veranderende belang van denominatie als onderscheidend kenmerk en de verandering van het karakter van de onderkant van de arbeidsmarkt vragen om alertheid. Singelland participeert in meerdere netwerken op het gebied van werkgelegenheid, het belang van OSG Singelland voor de regio en de arbeidsmarkt. In de regio wordt een toenemende vraag naar arbeidskrachten voor zorg, ict en techniek verwacht ook op mbo+ en hbo niveau. Samenwerking van de drie O's: Onderwijs, Overheid en Ondernemers is daarvoor een goed platform. OSG Singelland werkt samen met andere vo scholen en met roc's om een goede doorgaande lijn richting de arbeidsmarkt te realiseren. Daarvoor worden grenzen overschreden waar het gaat om sectoren, denominatie, gemeenten en regio. Problemen trekken zich immers niets aan van geografische grenzen en dat geldt ook voor de oplossingen. OSG Singelland heeft een kwalitatief en breed onderwijsaanbod dat binnen het vmbo verder wordt versterkt binnen de nieuwe profielen.
- **Persoonsvorming**
Singelland wil zich niet beperken tot puur cognitief onderwijs. Singelland wil meer ruimte en focus voor persoonsvorming en waardeontwikkeling (gebruikmakend van de zeven leefregels), waarbij de mogelijke inzet van activiteiten op het gebied van sport, kunst en cultuur een belangrijke rol inneemt. Dit sluit naadloos aan bij de landelijke discussie over een opleving van het begrip "Bildung" als tegenhanger van het alleen focussen op kernvakken en sturen op cijfers. Bildung

staat voor het werken aan een breder doel van vorming, brede cultuuroverdracht en persoonsontwikkeling.

1c. Externe factoren

- Demografische ontwikkelingen

Het voortgezet onderwijs in Friesland krijgt de komende jaren te maken met steeds verder dalende leerlingenaantallen. In 2020 zal de omvang van de basisgeneratie in Zuidoost Friesland afgenomen zijn met 3,6 procent. De langere termijn verwachting (2030) komt uit op een daling van 10,5%.

De prognoses over de omvang van de basisgeneratie op gemeenteniveau lopen daarbij uiteen. Op korte termijn (2020) is een daling in de omvang van de basisgeneratie te verwachten in de gemeente Ooststellingwerf (-10,8%), Smallingerland (-6,1%) en Opsterland (-0,4%), terwijl Tytsjerksteradiel nog een lichte groei laat zien (+3,6%). Op langere termijn zullen alle gemeenten te maken krijgen met een daling van het aantal jongeren in de basisgeneratie, variërend van 9,8% in Tytsjerksteradiel tot 16,0% in Opsterland.

Tot 2017 is er in de meeste toeleverende gemeentes echter nog sprake van een lichte stijging van het aantal leerlingen dat zal instromen in het voortgezet onderwijs. Daarna daalt het licht zoals weergegeven in onderstaande tabel:

prognose basisgeneratie vo ZO Friesland	stand 2011	prognose 2020	prognose 2030
basisgeneratie	12.369 100%	11.922 96,4%	11.076 89,5%

De analyse van de instroom in 2018 laat zich als volgt samenvatten:

Singellandbreed zien we dat de daadwerkelijke instroom in 2018 3,3% is achtergebleven op de verwachte instroom, waarbij reeds rekening is gehouden met de demografische krimp. Wanneer we de instroom analyseren op marktaandeel vanuit het perspectief van denominatie, zien we dat de instroom vanuit het openbaar basisonderwijs 2,2% lager dan voorspeld. Het marktaandeel binnen het bijzonder basisonderwijs is Singellandbreed nagenoeg gelijk gebleven. De instroom vanuit de samenwerkingsscholen is hoger dan verwacht; binnen het kerngebied is er een toename van 5,8% zichtbaar.

De prognose voor de totale populatie van OSG Singelland uitgesplitst naar de locaties is dan als volgt:

locatie	2018	2019	2020	2021	2022
VHS	951	868	851	843	814
Burgum	416	376	345	337	347
Surhuisterveen	507	486	478	458	461
ISK	197	178	157	157	157
De Venen	223	219	206	201	201
Lyceum	1.371	1.354	1.314	1.308	1.289
totaal	3.665	3.481	3.351	3.304	3.269

Voor het vmbo is er naast krimp op demografische gronden ook al enige tijd sprake van een ander soort krimp. Dit wordt doorgaans geduid als de opwaartse druk: een toenemende keuze voor het havo/vwo ten koste van het vmbo. Er is wat deze krimp betreft landelijk gezien echter sprake van licht herstel. De groei van havo/vwo neemt af en lijkt te stabiliseren.

Samengevat geven de demografische ontwikkelingen voor wat betreft het totaal aantal leerlingen van OSG Singelland geen reden tot zorg. Voor het vmbo geldt dit evenmin voor de krimp op grond van opwaartse druk. Bovendien lijkt de lichte daling in aantal leerlingen op de markt en op grond van de opwaartse druk in ieder geval voor een deel te zullen worden gecompenseerd door een stijging van het marktaandeel uit het bijzonder primair onderwijs. Dat laat onverlet dat de kleinere locatie in Surhuisterveen (VO Surhuisterveen) en ook het praktijkonderwijs (De Venen) onder druk kunnen komen te staan. Het gaat dan in het bijzonder om de breedte van het onderwijsaanbod op deze locaties. De locatie in Burgum lijkt hierop ondanks toegenomen concurrentie structureel een uitzondering te worden waar het gaat om een stijging van de instroom. Er bestaat geen risico op bijzondere waardeverminderingen voor de betreffende locaties. Zoals hieronder verder zal worden uitgewerkt kan ook hier worden opgemerkt, dat we beter zullen kunnen bereiken wat we willen in samenwerking met anderen. De scenario's die in relatie tot aantallen leerlingen de komende jaren zullen worden uitgewerkt zullen dan ook gericht zijn op samenwerkingsconstructies.

- Andere externe factoren van betekenis

- 1) De invoering van passend onderwijs heeft betekend dat scholen in hun zorgaanbod verdergaand moeten samenwerken en dat de financieringsstromen anders zijn gaan lopen. Voor OSG Singelland heeft de invoering van passend onderwijs gelet op de aanwezige en uitgebreide zorgstructuur geen ingrijpende consequenties gehad voor wat betreft de organiseerbaarheid van de zorg die geboden moet kunnen worden. Belangrijk daarbij is de op- en inrichting van het Expertise Centrum Singelland geweest. Het betreft dan zowel de kwaliteit van de ondersteuning door het ECS als de exploitatie door ook diensten aan derden te verlenen.

De betaalbaarheid van de zorg blijft echter wel een aandachtspunt. De ambitie van het samenwerkingsverband is enerzijds meer leerlingen in het regulier en minder in het speciaal onderwijs en anderzijds een betere verdeling van de zorg beter over de scholen. Dit heeft enige maar geen ingrijpende invloed gehad op het aantal leerlingen op OSG Singelland die specifieke ondersteuning nodig hebben.

- 2) Landelijk gezien kiezen binnen het vmbo steeds minder leerlingen voor de beroepsgerichte leerwegen. De nieuwe profielen binnen het vmbo – 10 profielen in plaats van de huidige 36 programma's – bieden enerzijds de kans c.q. kunnen de oplossing vormen om juist de beroepsgerichte programma's opnieuw vorm te geven en anderzijds beter aan te sluiten bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de regio. De toekomstbestendigheid van het vmbo staat ook hier gelijk aan samenwerkingsconstructies. Daarmee kan het 'hoe' van 'wat' er moet veranderen beter worden gerealiseerd waarbij ook verdergaande samenwerking met het mbo aan het succes kan bijdragen.
- 3) De eerder geschetste soorten krimp in relatie tot de ontwikkelingen in het vmbo vragen om meer samenwerking in Drachten en omgeving ten einde het onderwijsaanbod te kunnen verbreden en verdiepen. De locatie in Surhuisterveen kijkt voor de beroepsgerichte vakken dan meer richting Drachten dan – in geografisch opzicht - omhoog. Dat laat onverlet dat Surhuisterveen participeert in het RPO voor Noord-Oost Friesland.
- 4) Een andere factor van betekenis zijn de eisen die aan taal en rekenen worden gesteld. De uitkomsten van toetsen rekenen zijn wederom verbeterd. Met name het havo is echter nog

niet op de eigen norm. Hoewel rekenen met uitzondering van het vwo nog geen deel uitmaakt van de slaag-zakregeling zal Singelland de interventies die reeds zijn ingezet borgen en versterken waarbij differentiatie als een van de kritische succesfactoren wordt beschouwd.

- 5) De digitalisering van onze samenleving impliceert dat de wereld om ons heen in een razend tempo verandert. Singelland wil niet stil blijven staan, maar wil gebruik maken van de mogelijkheden die de technologische ontwikkelingen ons bieden. Er is aandacht voor nieuwe vaardigheden voor zowel leerlingen als docenten en voor mediawijsheid. Digitale leermiddelen bieden meer mogelijkheden voor het bieden van maatwerk, differentiatie en contextrijk onderwijs. Belangrijke vragen daarbij zijn:
- Wat leert de leerling?
 - Waar leert de leerling?
 - Waarmee leert de leerling?
 - Welke rol speelt de docent?
 - Hoe weet je hoe met de leerling gaat?

- Samenwerkingsrelaties

OSG Singelland is gericht op samenwerking waar dat betekent dat de strategische hoofdthema's beter kunnen worden gerealiseerd. Hieronder wordt eerst het toekomstbeeld voor wat betreft samenwerkingsconstructies geschetst.

De constructie met de voormalige locatie van het Lauwers College in Surhuisterveen is een exponent van samenwerking. Er bestond voor deze vorm van samenwerking nog geen wet- en regelgeving en ook het regeerakkoord bleek in de zogenaamde aprilbrief onvoldoende ruimte te bieden. De doelstelling was dan ook om vanuit een wettelijke basis te komen tot één school voor voortgezet onderwijs in Surhuisterveen met twee denominaties onder een dak. Hiertoe is onderzocht of een van beide locaties administratief en daarmee juridisch onder het andere bestuur kon worden gebracht. Met het borgen van de huidige denominaties wordt in een behoefte van ouders en leerlingen voorzien. Dit heeft al geleid tot een hogere instroom vanuit de omgeving van Surhuisterveen. Het samenvoegen van de locaties onder het bestuur van Singelland heeft betekenis voor het mogelijke onderwijsaanbod en voor een meer efficiënte bedrijfsvoering.

Door de samenwerking in Burgum met CSG Liudger is het mogelijk een havo-top aan te bieden waardoor leerlingen op hun eigen school de volledige opleiding kunnen volgen.

OSG Singelland werkt door middel van onderwijskundige projecten nauw samen met het (openbaar) primair onderwijs. Het was de vraag of samenwerking onder de noemer van shared service ook een toegevoegde waarde zou kunnen hebben. De systematiek van het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs is dermate verschillend dat deze vraag niet op voorhand bevestigend kon worden beantwoord. Dit is onderzocht maar lijkt op geen van de peilers van continuïteit, stoffelijk gewin of kwaliteit voldoende voordelen te bieden. De onderwijskundige samenwerking – zoals op het gebied van hoogbegaafdheid - en alles wat daarmee samenhangt, is wel verder geïntensiveerd.

Ook voor de toegevoegde waarde van samenwerking binnen de coöperatie Pompeblêd kan het onderscheid worden gemaakt tussen onderwijs en shared service: is een coöperatie de meest geëigende vorm om de kwaliteit van het onderwijs duurzaam te verbeteren en is een coöperatie de meest geëigende vorm om de bedrijfsvoering duurzaam te verbeteren? Ook hier is een eventuele verdergaande vorm van samenwerking c.q. een vorm van shared service op eerder genoemde peilers onderzocht. Het rapport van kpmg heeft bevestigd dat Singelland niet wint aan continuïteit, kwaliteit of financieel voordeel door samen te gaan werken met de andere scholen voor openbaar voortgezet onderwijs in Friesland. De afdeling Ondersteuning, Service en Advies

(OSA) op Singelland is dermate 'lean and mean' georganiseerd dat vooral meer 'organische' vormen van samenwerking voordeel zouden kunnen bieden.

Naast deze min of meer geformaliseerde samenwerkingsconstructies is OSG Singelland ook anderszins naar buiten gericht. Zo worden ten behoeve van de herstructurering van het vmbo constructies uitgewerkt tussen de locaties van Singelland en andere scholen waaronder de Friese Poort (mbo) ten einde het aanbod te kunnen verbreden en verdiepen.

Ook met het bedrijfsleven zijn en worden afspraken gemaakt over zowel het onderwijsaanbod en stages als over de LOB trajecten. Het project 'Bouwen aan Ambitie' in Surhuisterveen is hier een voorbeeld van.

Tenslotte kan hier worden genoemd dat in een consortium met de NHL de RUG en OSG Simon Vestdijk met succes een subsidieaanvraag is ingediend voor de status van opleidingsschool. Daarnaast wordt verdergaand samengewerkt met onder andere de NHL in het kader van wetenschappelijk onderzoek naar het rendement van ontwikkelingen die op Singelland worden ingezet.

- **Besturingsfilosofie**
Hier wordt volstaan met de constatering dat de besturingsfilosofie bepalend is voor de wijze waarop het proces dat zich afspeelt tussen de situatie waarin wij ons nu bevinden en hoe die situatie er in de toekomst uitziet wordt getoetst. De besturingsfilosofie van Singelland laat zich kenmerken als polyvocaal.
- **Bedrijfsvoering**
De bedrijfsvoering (financieel, proces, leerlingen, personeel) van OSG Singelland wordt maandelijks in kaart gebracht en kan leiden tot interventies op onderdelen of voor een locatie. Grosso modo geldt als norm voor de indicatoren dat OSG Singelland zich op of boven het landelijk gemiddelde bevindt. De huidige situatie is dat de bedrijfsvoering aan de norm voldoet. OSG Singelland richt zich voortdurend op optimalisering en duurzame continuïteit. Dit heeft onder andere betekend dat de afdeling Ondersteuning, Service en Advies (OSA) op onderdelen is gereorganiseerd en dat wordt gexperimenterd met moderne werkwijzen zoals scrum.

1d. Personeels- en organisatiebeleid

In het jaarverslag van 2017 was te lezen dat het functiebouwwerk voor het management was aangepast. Begin 2018 is deze vastgesteld en zijn er ook startgesprekken gevoerd met teamleiders en directeuren. Daarnaast is met de teamleiders een afspraak gemaakt omtrent hun aanstelling als teamleider in een directiefunctie in plaats van een LD-functie. De teamleiders hebben hier allemaal mee ingestemd.

In 2018 is op een eerder tijdstip dan normaal gestart met formatieoverleg. Al in januari waren de eerste gesprekken. Ook is het generatiepact als mobiliteitsregeling binnen Singelland geïmplementeerd. In 2018 hebben 3 personen hiervan gebruik gemaakt.

Het ziekteverzuimpercentage was op 31 december 2018 gemiddeld 6,3%. De laatste jaren zien we een stijging van het ziekteverzuimpercentage. Met name 1 locatie heeft te maken met extreem hoog ziekteverzuim, wat zorgt voor dit gemiddelde. Op meerdere locaties binnen Singelland is sprake (geweest) van onrust en onzekerheid. Wijzigingen in structuur, dan wel cultuur en management hebben effect op het welbevinden van medewerkers.

Het belang van het investeren in peoplemanagement wordt door het CvB als speerpunt benoemd voor 2019 en daarna.

In 2018 is een start gemaakt met het project Duurzaam Leven en Werken. Uiteindelijk blijft dit geen project, maar moet het onderdeel worden van de gesprekkencyclus. Medewerkers en leidinggevendenden dienen na te denken over het eigen inzetbaarheid en daar met elkaar over te praten. Vervolgens faciliteert Singelland HRM maatregelen die passend zijn bij de situatie waarin de medewerkers zich bevinden. Te denken valt aan vitaliteitsprogramma's, coaching, scholing, loopbaangesprekken enz.

1e. Huisvesting

De meeste gebouwen van OSG Singelland zijn van recente of relatief recente datum. De verwachting was dan ook dat er minder druk en risico ligt op dit beleidsterrein. Door nieuwe ontwikkelingen kunnen de volgende activiteiten op dit beleidsterrein echter worden genoemd.

Er bestaat helaas een relatie tot de situatie in de wereld en de instroom van het aantal leerlingen in het ISK en de verhuizing naar het voormalige gebouw van De Barte is nu noodzakelijk geworden. Door een complex roulatieschema tussen verschillende scholen is het tevens noodzakelijk gebleken dat de ISK (tijdelijk) is verhuisd naar de RENN4 locatie aan De Weme. Deze tijdelijke verhuizing zal in maart 2018 worden beëindigd met de definitieve verhuizing naar het voormalige gebouw van De Barte. Er wordt nog geïnterviewd of de huidige (tijdelijke) huisvesting kan worden ingezet ten behoeve van onderwijs – in samenwerking met de gemeente Smallingerland - aan de doelgroep 18plus.

De uitbreiding van de huisvesting in Surhuisterveen is afgerond en het nieuwe gebouw en de uitbreiding van de kantine zijn succesvol opgeleverd.

1f. Marketing en PR-activiteiten

Demografische gegevens tonen aan dat Singelland de komende jaren een daling van leerlingen kan verwachten. Ook is er sprake van enige verschuiving van aanmelding (daar waar een leerling uit het OPO voorheen veelal koos voor OVO, is dit nu minder aan de orde). Daarbij hebben er de laatste jaren diverse veranderingen plaatsgevonden in onze organisatie en daarbuiten. Singelland moet maximaal anticiperen op deze bewegingen in de markt.

Werkgroep Marketing

In het najaar van 2018 is de werkgroep Marketing opgericht met als doel 'Singelland op de kaart' te zetten. Een onderdeel van deze missie is onderzoek (laten) doen naar identiteit en imago. Het doel is om wenselijke identiteit (wie je wilt zijn) en wenselijk imago (hoe je gezien wilt worden) zo dicht mogelijk bij elkaar te krijgen. Er is gestart met het proces de Corporate Identity van Singelland te bepalen, zoals benoemd bij de missie van het strategisch beleidsplan 2018 - 2022 (Identiteitsmarketing). Met andere woorden: het beschrijven van een identiteit vanuit het betekenisvol willen zijn voor haar omgeving. In onze veranderende samenleving wil Singelland scherpstellen waar zij belangrijk in wil zijn en wat zij als opdracht voor haar omgeving ziet.

Werving voorlichtingsavonden en Open Dagen

Voor de start van schooljaar 2018-2019 zijn data van voorlichtingsavonden en Open Dagen aangekondigd aan directies van basisscholen, direct na de schoolvakantie zijn ook alle ouders van groep 8 hierover geïnformeerd via een digitale 'save the date' mailing. In november vonden de voorlichtingsavonden plaats. Naast de advertenties in de weekbladen, inzet van reclameborden en huis-aan-huis brochures (Singelland Burgum en VO Surhuisterveen) zijn De Open Dagen ook online onder de aandacht gebracht (promotie via Facebook en Google). Online adverteren zal in de toekomst worden geïntensiveerd. Ook organiseerden alle locaties van Singelland doe-middag of -middagen voor leerlingen van groep acht.

Evaluatie en ontwikkeling Open Dagen

Om scherp te blijven op de kwaliteit van onze Open Dagen heeft de afdeling PR & Communicatie in 2017 een Mystery Guest ingezet om alle Open Dagen van Singelland te bezoeken. De rapporten van deze bezoeken werden besproken met de locatiedirecteur en de organisatoren van de Open Dagen. Met behulp van een checklist is in schooljaar 2018 - 2019 wederom gekeken naar de organisatie van de Open Dagen.

Input vanuit de locaties

Op elke school is minimaal één pr-contactpersoon aangesteld. Deze persoon wordt begeleid door de afdeling PR & Communicatie. Deze samenwerking tussen afdeling en locaties leidt tot stimulering en intensivering van onder andere berichtgeving. Driemaal per jaar vindt gezamenlijk overleg plaats met alle pr-contactpersonen. De pr-contactpersonen zijn ook verantwoordelijk voor beheer van hun locatie-info op de website.

Communicatiekanalen

De website (gelanceerd in september 2017) is ontwikkeld op basis van een plan van eisen en wensen en heeft een externe functie, informatie- en imago-ondersteunend met als primaire doelgroepen:

- a) potentiële ouders en leerlingen groep 8
- b) Singelland-ouders en leerlingen (algemene info)
- c) sollicitant, gemeente, stagebedrijf etc.

Verder hanteert Singelland de volgende kanalen voor communicatie met medewerkers, leerlingen en ouders:

- 1) Afas Insite: medewerkers (intern)
- 2) Nieuwe website: algemene info (potentiële) ouders en leerlingen, belanghebbenden (extern)
- 3) Magister/Schoolbord.info (Het Drachtster Lyceum)/Google omgeving: Singellandleerlingen en -ouders (intern)
- 4) Sociale media als Facebook, Twitter, Instagram (extern)

2. Kwaliteitsbeleid

Er is een cyclus van kwaliteitszorg ontwikkeld voor het strategisch beleidsplan 2014-2018. Hierin worden jaarlijks de onderdelen van het strategisch beleidsplan (differentiatie, professionalisering en maatschappelijke legitimatie) systematisch in kaart gebracht. Dit vindt plaats door middel van gesprekken op de locaties. Deze gesprekken worden gehouden met zowel directie als docenten. Tijdens deze gesprekken geven de locaties aan, welke (door)ontwikkelingen er binnen de onderdelen van het strategisch beleidsplan op hun locatie plaatsvinden. De uitkomsten van deze gesprekken worden vervolgens gevisualiseerd. Deze gesprekken hebben gedurende de beleidsperiode van 2014-2018, jaarlijks plaatsgevonden. In 2018 heeft de eindevaluatie, op basis van de drie centrale thema's van het strategisch beleidsplan, plaatsgevonden. Op het gebied van differentiatie zien we dat er schoolbreed veel aandacht is voor niveaudifferentiatie. Op de opkomst van het device maakt dat ook de randvoorwaarden beter zijn geworden; dit zien we terug in de ontwikkelingen op het gebied van tempodifferentiatie en differentiatie in leerstijlen. Op het gebied van professionalisering zien we een verschuiving ontstaan van individuele ontwikkeling naar een kennissamenleving waar delen en leren van elkaar centraal staat. Ook zijn we de afgelopen vier jaar steeds meer de stakeholders van de school in gesprek gegaan (maatschappelijke legitimatie). Dit maakt dat er mooie initiatieven op het gebied van samenwerking zichtbaar zijn.

De systematische aanpak inzake het meten van bepaalde indicatoren is geborgd. Op centraal niveau worden cijfers rond in- en doorstroom, rendement en examenresultaten geanalyseerd. Op basis van aandachtspunten wordt er op locatieniveau een verbeterplan opgesteld, dat gemonitord wordt op management niveau. Parallel hieraan wordt ingezet op bewustwording van de mogelijkheden die kwaliteitszorg biedt op docent- en klasniveau.

Dit betekent dat kwaliteitsbeleid beleidsmatig steeds verder de organisatie wordt ingebracht, waarbij het accent ligt op opbrengstgericht werken. Om dit te concretiseren is het project DataDelenDoen (DDD) opgezet. In dit project, onder leiding van de beleidsmedewerker kwaliteit, wordt vanuit verschillende disciplines gekeken naar de mogelijkheden meer opbrengstgericht te werken. We hanteren hierbij de uitgangspunten van een lerende organisatie. Dit betekent dat de begrippen; delen van kennis en de focus op successen centraal staan.

Het Magister Managementinformatie Platform (MMP) is een hulpmiddel om data onderzoek te doen. We willen niet alleen kijken naar de cijfers, maar vooral met elkaar in gesprek over 'wat zeggen deze cijfers' en 'wat betekent dit voor ons'. In 2018 zijn er, op verzoek van locaties, verschillende projecten gestart. Deze projecten hebben twee gezamenlijke doelstellingen; inbedding van het MMP op locatieniveau en het structureel inzetten van de dialoog (binnen bestaande overlegstructuren) om data te bespreken. Daarnaast kennen de projecten doelstellingen op locatieniveau.

In het kader van de wet sociale veiligheid worden tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder diverse groepen leerlingen binnen de school. In breder perspectief worden ook ouders bevroegd naar hun ervaringen met de school.

Singelland participeert sinds 2010 in Scholen op de Kaart, het voormalige Vensters voor Verantwoording. Dit is een landelijk project dat via vaste sjablonen inzicht geeft in de kwaliteit van een school. De belangrijkste kwaliteitsgegevens zijn daarmee voor iedereen beschikbaar en in het kader van onze maatschappelijke opdracht wordt in het openbaar en in volle transparantie verantwoording afgelegd over prestaties en kengetallen.

Het dalende leerlingenaantal maakt dat de scholen van Singelland steeds meer behoefte hebben aan tijdige en betrouwbare gegevens rondom de instroom van leerlingen vanuit het primair onderwijs. Om in deze behoefte te voorzien, is er een prognose instrument ontwikkeld. Met dit instrument wordt inzicht verkregen in de verwachte instroom (aantal leerlingen) vanuit het primair onderwijs, waarbij het marktaandeel een belangrijke indicator is. Door vervolgens ook de interne doorstroom te registreren in het model, wordt het mogelijk om inzicht te krijgen in de totale leerlingpopulatie voor de komende jaren (zie ook Foleta). Hierdoor kan er een inschatting worden gemaakt van het aantal FTE dat de komende jaren nodig is. Op eventuele veranderingen kan zo vroegtijdig worden geanticipeerd.

3. Klachten en bezwaren

Binnen een scholengemeenschap wordt er regelmatig overlegd met ouders en leerlingen over bijvoorbeeld leerprestaties, over het niet nakomen van gemaakte afspraken, bij onenigheid tussen ouders/leerlingen en de school, over de overgang etcetera. In gesprek konden dergelijke kwesties goed worden opgelost. In 2018 is er ook geen zitting geweest van de commissie van beroep.

II Financiën

A) 2018

Het resultaat over 2018 is uitgekomen op ruim € 247.000 negatief. Het resultaat is € 255.000 lager dan het begrote resultaat van € 7.000.

Het verschil tussen de werkelijke en de begrote kosten en baten is op hoofdpunten als volgt te verklaren.

Aan de kostenkant zijn de belangrijkste oorzaken:

- Hogere bruto lonen en salarissen (€-1.110.000). De brutolonen zijn gestegen door een loonsverhoging met 2,35% en meer inzet van personeel door een hoog ziekteverzuim. Daarnaast zijn er ontslagvergoedingen betaald van ruim €300.000.
- Door de loonsverhoging en meer inzet van personeel en hogere premiepercentages zijn de kosten van de sociale lasten en de pensioenpremies hoger dan begroot (€300.000)
- De scholingskosten zijn lager dan begroot (-€143.000). Dit komt vooral door minder centrale scholingen.
- De kosten van afschrijving inventaris en apparatuur zijn lager dan begroot (-€98.000) doordat de devices voor leerlingen grotendeels worden geleased i.p.v. worden aangeschaft.
- Hogere advieskosten dan begroot (-€85.000), het betreft diverse advieswerkzaamheden.
- Hogere wervingskosten personeel door het aantrekken van 3 nieuwe directeuren (-€39.000)
- Hogere kosten voor boeken en licenties door het niet realiseren van een verwachte bezuiniging op deze kosten (-€89.000).
- Door een hoger aantal nieuwkomers is er meer gebruik gemaakt van de symbiosetrajecten met het ROC Friese Poort. De opleidingskosten zijn hierdoor hoger dan begroot (-€57.000).
- De kosten van de internetverbindingen zijn hoger door het verhogen van de bandbreedte (-€58.000).

In totaliteit zijn de kosten € 1.439.000 hoger dan begroot.

Aan de batenkant zijn de belangrijkste oorzaken:

- De GPL (gemiddelde personele last) is gestegen met 2,61% (ongeveer €700.000) ten opzichte van de begroting. Het betreft voornamelijk middelen vanwege de loonsverhoging en gestegen sociale lasten en pensioenlasten.
- Een hogere opbrengst uit niet-geoordeelde OCW-subsidies van €61.000. In 2018 is er een subsidie voor techniekgeden gekomen (+€157.000). De subsidies voor doorstroom po-vo (-€35.000) en de lerarenbeurs (-€17.000) waren lager dan begroot.
- De middelen voor passend onderwijs zijn €188.000 hoger dan begroot. In 2018 is vanuit het bestemmingsfonds van het SWV (€67.000) een budget beschikbaar gesteld en een budget restsaldo lwoo/pro (€140.000).
- De ouderbijdragen zijn lager dan begroot (-€99.000). De bijdrage neemt af doordat voor het nieuwe schooljaar de chromebooks door de leerlingen worden geleased en er geen bijdrage vanuit Singelland in rekening wordt gebracht.
- Door de groei van het aantal leerlingen bij het Matrix Lyceum zijn de inkomsten hoger dan begroot (€100.000).
- De belastingdienst heeft positief besloten op de pro-rata regeling (aftrek BTW op bouw en gemengde kosten) voor de jaren 2017. Het betreft een bedrag van ongeveer €50.000.

In totaliteit zijn de baten € 1.296.000 hoger dan begroot.

Het verschil tussen de werkelijke en de begrote financiële baten en lasten is als volgt te verklaren:

- Daling van de waarde van de obligatie van Aegon (€111.000).

In totaliteit betekent dit dat de financiële baten € 112.000 lager zijn dan begroot.

Daarnaast zijn per augustus 2018 180 minder leerlingen ingestroomd dan uitgestroomd. Voor deze groep worden wel de rijksbijdragen toegekend, omdat de peildatum 1 oktober 2017 is. De inkomsten ten bedrage van circa

€ 500.000 worden pas per 1 januari 2019 niet meer toegekend. Het lagere aantal leerlingen is zonder de nieuwkomers korter dan één jaar in Nederland. Hierbij is geen sprake van voorfinanciering omdat er meerdere peildata voor de bekostiging gelden.

Treasury-management

Het beleid van Singelland is om met in achtneming van de regeling "Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016" treasury-management binnen Singelland vorm gegeven, met als doel een optimaal rendement. Er is geen sprake van het gebruik van derivaten.

In de beleggingsportefeuille zit alleen nog het fonds "variabel Aegon04/perp" met een nominale waarde van €450.000. Het fonds had per 31 december 2018 een marktwaarde van € 276.345, € 110.925 minder dan per 31 december 2017.

Het fonds voldoet niet aan de huidige aangescherpte ratingeisen van minimaal singel A (afgegeven door tenminste twee van de drie ratingbureau 's Moody's, Standard and Poor's en Fitch). Het fonds heeft een BBB rating volgens S&P en een Baa1 rating volgens Moody's. Aangezien de huidige waarde lager is dan de aankoopwaarde wordt de belegging wel aangehouden. Het fonds is per direct verkoopbaar.

Alle financiële handelingen zijn gedelegeerd aan de bestuurder, die samen met de controller beleggingsportefeuille en de overige financiën beheert.

B) Financiële positie Singelland

De meeste financiële kengetallen (solvabiliteit en weerstandsvermogen) van Singelland zijn in 2018 vrijwel gelijk gebleven aan 2017. De kengetallen voldoen aan de door het ministerie gestelde signaleringswaarden.

De cijfers komen in hoofdlijnen overeen met de aangegeven cijfers van de meerjarenbegroting.

Weerstandsvermogen en risicoanalyse

Om eventuele tegenvallers in de toekomst te kunnen opvangen moet de school over voldoende weerstandsvermogen beschikken. Het is het vermogen van de instelling om ook in ongunstige tijden haar activiteiten te kunnen voortzetten. De formule voor het weerstandsvermogen is het eigen vermogen gedeeld door de totale baten uit de exploitatierekening. Het is voor de school zeer wenselijk om over voldoende weerstandsvermogen te beschikken. Het benodigde weerstandsvermogen is afhankelijk van het risicoprofiel van de school, waarbij geldt: hoe zwaarder het risicoprofiel, hoe hoger het benodigde weerstandsvermogen.

Het beleid van Singelland is er op gericht om boven de vastgestelde norm van 16% weerstandsvermogen te blijven. Uit de meerjarenbegroting 2019-2022 blijkt dat de vermogenspositie volgens de afspraken van de meerjarenbegroting op orde is.

Risico's en kansen

In hoofdzaak zijn er de volgende risico's en/of kansen:

- De loonruimte voor 2019 is nog niet bekend. Uit de loonruimte moeten de afspraken uit een nieuw af te sluiten CAO worden bekostigd en de gestegen pensioenpremies. Eventuele

(loon)afspraken uit een nieuwe CAO die niet worden gedekt door de loonruimte vormen een risico. De huidige CAO loopt tot 1 oktober 2019. Wanneer de loonruimte onvoldoende groot is om de afspraken te bekostigen is dan heeft dit negatieve gevolgen voor het financiële resultaat.

- Er is een wetstraject opgestart voor de vereenvoudiging van de bekostigingsystematiek in het VO. De hoofdelementen van het nieuwe bekostigingsmodel zijn een vaste voet per vestiging en een bedrag per leerling. Er is een overgangsregeling van 4 jaar en bouwt de toe- of afname van de bekostiging volgens een vastgesteld ritme op of af. Dit ritme is 80%-60%-40%-20%. De invoering is voorzien per 1 januari 2021. Voor Singelland betekent het vooralsnog een lager budget van ongeveer €200.000.
De minister heeft nog geen oplossing voorhanden voor de positie van kleine brede scholengemeenschappen met één vestiging in krimpregio's. De minister geeft wel aan dat er bij invoering van het nieuwe vereenvoudigde bekostigingsmodel aandacht moet zijn voor de positie van deze scholen.
- In de begroting is rekening gehouden met een lager aantal leerlingen per augustus 2019. In de begroting zijn over de periode augustus t/m december lagere kosten opgenomen (€250.000). Wanneer het aantal leerlingen niet daalt wordt de besparing niet gerealiseerd. De verwachting is echter dat het aantal leerlingen daalt.
- Bij de daling van het aantal leerlingen is minder personeel nodig. De daling moet worden gerealiseerd door natuurlijk verloop (o.a. pensionering) en afbouw van de flexibele schil. Het ontwikkelen van strategische personeelsplanning – kwantitatief en kwalitatief - moet zorgen voor meer inzicht en ook zorgen voor de juiste benodigde bevoegdheden van de docenten.
- In 2019 zijn ombuigingen per het nieuwe schooljaar (augustus) op de personeelslasten ten bedrage van €141.000 begroot, voor de VHS (€113.000) en Burgum (€28.000). De ombuigingen zijn substantieel en niet eenvoudig te realiseren.
- Singelland heeft bij de functiemix een aantal keuzes gemaakt met financiële risico's. Er wordt geen bovengrens gehanteerd, zodat de instroom in LC en LD groter kan zijn dan verwacht. Dat is inmiddels het geval maar past nog binnen de financiële kaders van de begroting.
- Door de ontwikkelingen op ICT-gebied, onder meer met de devices voor leerlingen, wordt er gekomen tot een individualisering van het lesaanbod voor de leerling. De kwaliteit kan daardoor stijgen. De techniek moet hierin niet centraal staan maar de didactische winst.
- Het toenemende gebruik van devices in de klas zal zorgen voor een afnemend gebruik van boeken. Dit levert een risico op van een desinvestering van de meerjarige boeken. De boeken worden in 2019 nog steeds gebruikt.
- Met het instellen van het Singelland Leermiddelen Ontwikkelfonds wordt de ontwikkeling van leermiddelen door medewerkers van Singelland gestimuleerd en gefaciliteerd. De ontwikkeling levert kwalitatief uitstekende onderwijsproducten en zorgt daar bovenop voor veel arbeidsplezier en –tevredenheid. De kosten voor boeken/licenties zullen hierdoor naar verwachting dalen.
- De fluctuatie van het aantal leerlingen bij het ISK zorgt voor risico's en kansen. De financiële bekostiging is namelijk erg aan schommelingen onderhevig vanwege 4 peildata voor de bepaling van het aantal leerlingen. Ook is er een risico van een eventuele krimp en het sluiten van het AZC. Er is een behoorlijke flexibele schil en een bestemmingsreserve om dit op te vangen.
- De opbrengstenkaarten geven een goed beeld van de kwaliteit van het onderwijs en worden steeds belangrijker voor de aanmelding van het aantal leerlingen. De locaties moeten voldoende anticiperen op de uitslag van opbrengstenkaarten en de gevolgen hiervan op de (gemiddelden van de) opbrengstenkaarten van het volgende jaar.
- Het ziekteverzuimpercentage van Singelland staat onder druk. De risico's bij een hoog ziekteverzuim zijn financieel groot en hebben ook een risico voor de leeropbrengsten. Ziekte zorgt voor meer druk op andere docenten waardoor ziekte nog verder toeneemt. Ook een

gebrek aan goede vervangers zorgt voor nog meer druk op de organisatie. Het goed naleven van het ziekteverzuimprotocol blijft erg belangrijk.

- Het Expertise Centrum Singelland (ECS) wordt (grotendeels) gefinancierd door het intern en extern uitlenen van personeel op basis van uurtarieven. In de tarieven is gerekend met een vastgestelde bezettingsgraad en geen winstopslag. Bij een lagere bezettingsgraad ontstaat er een bezettingsverlies. Er is een behoorlijke reserve vanuit het SWV 3.01 aanwezig om deze risico's op te vangen.
- Er ligt een conceptwet ('Meer ruimte voor nieuwe scholen') klaar die het eenvoudiger maakt om een school te stichten. Zeker in krimpgebied is dit als risico te duiden.
- Door opwaartse druk en krimp wordt verwacht dat het aantal leerlingen van De Venen verder afneemt. De Venen is een kleine locatie waarbij het dan lastig wordt om de exploitatie sluitend te houden. Samenwerking met De Ring (praktijkonderwijs CSG Liudger) biedt wellicht kansen om dit te ondervangen.
- Op de locatie VHS is sprake van een herontwerp van het onderwijs waarmee een nieuw en geactualiseerd onderwijsaanbod ook weer binnen de financiële kaders zal passen.
- Bij een andere verdeling van de gelden voor passend onderwijs over de scholen door het SWV bestaat er een risico op lagere inkomsten. Dit geldt met name voor Singelland vanwege het hoge aantal LWOO-leerlingen.
- In het budget van het SWV is sprake van een budget onder voorbehoud betreffende "restsaldo lwoo/pro" van ruim €200.000. Toekenning van het budget is onder meer afhankelijk van het macrobudget lwoo/pro voor geheel Nederland.
- Bij een verdere groei van het Matrix Lyceum zal er sprake zijn van voorfinanciering (t-1 jaar systematiek van Renn4). Tevens bestaat er de mogelijkheid dat er vanuit het Samenwerkingsverband subsidies worden toegekend aan het Matrix Lyceum, bijvoorbeeld uit de nieuwe subsidie voor hoogbegaafden.
- Voor techniekonderwijs en versterking van het beroepsonderwijs zijn extra middelen beschikbaar gekomen. Een van de vereisten is dat er een regio wordt gevormd waarin vmbo's, mbo's en het bedrijfsleven samenwerken c.q. een soort van consortium vormen. Singelland participeert in de regio zuidoost. De regeling lijkt vooral kansen te bieden ook waar het overeind houden van het aanbod en aansluiting met de arbeidsmarkt betreft.
- Voor de toekomstbestendigheid van OSG Singelland is het van belang om juist nu te investeren in bijvoorbeeld marketing en strategische personeelsplanning. Gelet op de taakstellingen is die ruimte er echter niet binnen de reguliere exploitatie. Om hier in te kunnen voorzien is ten behoeve van incidentele investeringen met een beoogd structureel (financieel) effect tijdelijk een investeringsfonds ingericht (167.000 euro voor 2019) ten laste van de algemene reserves.

Continuïteitsparagraaf

In de onderstaande tabellen zijn de gegevens uit de meerjarenbegroting van 2019-2022 gebruikt.

Balans

(bedragen x 1.000)

	jaar rekening 2018	2019	2020	2021
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	7.694	8.132	7.904	7.551
Financiële vaste activa	276	387	387	387
Totaal vaste activa	7.970	8.519	8.291	7.938
Vlottende activa				
Vorderingen	2.117	669	602	477
Liquide middelen	7.508	6.878	7.304	7.450
Totaal vlottende activa	9.625	7.547	7.906	7.927
Totaal activa	17.595	16.066	16.197	15.865
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	3.932	3.326	3.459	3.513
Bestemmingsreserve publiek	2.244	2.296	2.271	2.246
Bestemmingsreserve privaat	821	821	821	821
Totaal eigen vermogen	6.997	6.443	6.551	6.580
Voorzieningen	5.294	5.351	5.619	5.686
Kortlopende schulden	5.304	4.272	4.027	3.599
Totaal passiva	17.595	16.066	16.197	15.865

Staat / Raming van Baten en Lasten

(Bedragen x 1.000)

	jaar rekening 2018	T+1 2019	T+2 2020	T+3 2021
Baten				
3.1 Rijksbijdragen	33.808	30.745	29.736	29.248
3.2 Overige overheidsbijdragen en – subsidies	242	34	34	34
3.5 Baten	1.986	1.744	1.662	1.530
Totaal baten	36.036	32.523	31.432	30.812
4.1 Personeelslasten	29.055	25.937	25.096	24.834
4.2 Afschrijvingen	1.549	1.381	1.304	1.179
4.3 Huisvestingslasten	1.841	1.849	1.849	1.849
4.4 Overige lasten	3.733	3.449	3.141	3.019
Totaal lasten	36.178	32.616	31.390	30.881
Saldo baten en lasten	-142	-93	42	-69
5. Financiële baten en lasten	-106	9	66	98
Resultaat	-248	-84	108	29
overige kengetallen:				
leerlingenaantallen	3.665	3.482	3.351	3.304
personele bezetting in fte				
- Bestuur / Management	19,6	17,4	17,0	16,8
- Onderwijzend Personeel	265,3	235,9	229,8	227,7
- overige medewerkers	97,7	86,9	84,6	83,9
- totaal	382,6	340,2	331,4	328,4

Toelichting kengetallen: balans, baten en lasten en overige

- Het leerlingenaantal gaat dalen.
- Het aantal fte's daalt door een lager aantal leerlingen.
- De stand van de voorzieningen stijgt doordat er meer gedoteerd wordt aan de voorziening onderhoud dan er wordt onttrokken.
- De reserves dalen door de verwachte negatieve resultaten.
- De inkomsten en uitgaven dalen door een lager leerlingenaantal.
- De financieringsstructuur gaat niet veranderen.

Hierboven is door de Raad van Toezicht goedgekeurde meerjarenbegroting uit juni opgenomen. De meerjarenbegroting is in december geactualiseerd naar de begroting 2019.

De begroting 2019 sluit met een negatief saldo van € 174.000. De begrotingscijfers voor het jaar 2019 zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In vergelijking met de meerjarenbegroting 2019-2022, waarbij was uitgegaan van een resultaat van € 29.000, is er een verschil van €203.000. Het verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door het instellen van een investeringsfonds van €167.000.

De doelstelling blijft dat Singelland als geheel en de locaties afzonderlijk een sluitende begroting presenteren.

Het aantal leerlingen is per 1 oktober 2018 gedaald met 184 leerlingen naar 3.481 leerlingen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door minder leerlingen op de VHS en Burgum. Voor het schooljaar 2019-2020 wordt een verdere daling voorzien.

De deelbegrotingen zien er afzonderlijk als volgt uit:

VHS	-86.000
Burgum	-25.100
Surhuisterveen	17.800
ISK	13.600
De Venen	16.800
Drachtster Lyceum	10.700
Matrix Lyceum	-83.000
Centraal	-38.800
OSA + ECS	0
Totaal	-74.000

Het is belangrijk dat locaties hun eigen 'financiële broek' kunnen ophouden en structureel gezond zijn. Dit geldt in 2019 voor alle locaties, uitgezonderd de VHS en Burgum. Het Matrix Lyceum heeft een negatief resultaat vanwege de sterke groei van het aantal leerlingen en de t-1 bekostiging. De centrale begroting is negatief vanwege het instellen van een investeringsfonds.

Investerings

De investeringsbegroting geeft een totaal bedrag aan van bijna 1,1 miljoen euro. Het betreft voor een groot gedeelte verbouwing van de kantine in de VHS (€200.000), kantine-inrichting in Surhuisterveen (€75.000), nieuwe keuken VHS (€90.000), ICT (€330.000) en geluidsdemping in de sportzaal van de VHS (€70.000).

Liquiditeit

De liquiditeit is voor de toekomst toereikend en er is geen externe financiering noodzakelijk.

Kasstroom en financieringsbehoefte

Vanuit de huidige financiële positie en de kasstromen is er geen aanvullende financieringsbehoefte voor de komende jaren vastgesteld.

Vrij besteedbare vermogen

Het vrij besteedbare vermogen aan liquide middelen (7,5 miljoen) is toereikend om de bedrijfsactiviteiten te kunnen voortzetten. In het eigen vermogen zijn beleidsmatig een aantal specifieke bestemmingsreserves opgenomen voor risico's en toekomstige ontwikkelingen.

Risico's

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren betreffen vorderingen op subsidieverstrekkers en vorderingen op overige debiteuren. Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beperkt.

Rente risico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van aangeschafte effecten.

Prijrisico

OSG Singelland heeft diverse inkoopcontracten afgesloten waarin prijsafspraken zijn gemaakt.

Derhalve is het prijrisico dat OSG Singelland loopt beperkt.

Kasstroomrisico's

OSG Singelland heeft voldoende financiële middelen om op korte- en lange termijn te voldoen aan haar financiële verplichtingen

Interne risicobeheersings- en controlesysteem

Het bepalen van de risico's vindt plaats bij het maken van de meerjarenbegroting in het voorjaar en de reguliere begroting in het najaar. Hierbij vinden gesprekken plaats met de voorzitter CvB, de locatiedirecteuren, de controller en het hoofd P&O. De bepaalde risico's krijgen vervolgens een plaats in de meerjarenbegroting en de begroting.

De inhoudelijke risico's worden beschreven op pagina 19 risico's en kansen.

De ondersteuning en advisering van het bestuur door de Raad van Toezicht bij beleidsvraagstukken en de financiële problematiek worden beschreven in het verslag van de Raad van Toezicht (zie pagina 2).

Prestatiebox

De ontvangen middelen "Prestatiebox" van uiteindelijk € 295 per leerling worden volledig ingezet waarvoor ze oorspronkelijk ontvangen werden. In totaliteit gaat het hier om € 1.060.525 (op basis van 1 oktober 2017).

III Onderwijsprestaties

In dit hoofdstuk wordt cijfermatig inzicht gegeven in de behaalde resultaten.

1. Leerlingaantal

Aantal leerlingen per locatie 1 oktober 2017

	Totaal	LWO	PRO
VHS	951	418	0
Burgum	416	29	0
Surhuisterveen	507	111	0
n			
ISK	197	18	0
De Venen	223	0	223
Drachtster Lyceum	1.371	0	0
	<u>3.665</u>	<u>576</u>	<u>223</u>

Aantal leerlingen per locatie 1 oktober 2018

	Totaal	LWO	PRO
VHS	868	385	0
Burgum	376	39	0
Surhuisterveen	486	120	0
n			
ISK	178	4	0
De Venen	219	0	219
Drachtster Lyceum	1.354	0	0
	<u>3.481</u>	<u>548</u>	<u>219</u>

2. Kwaliteitszorg

Opbrengsten en rendement onderwijs¹⁾ voor de periode 2015/2016, 2016/2017 en 2017/2018.

		VHS			SHV			BGM			DL		
		15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18
Onderwijspositie ²⁾		-9%	13%	23%	0%	9%	19%	18%	1%	-2%	16%	14%	10%
Onderbouwsnelheid	vmbo	100%	100%	99%	100%	100%	100%	97%	100%	100%			
	havo/vwo										97%	98%	98%
Bovenbouwsucces	vmbo	97%	95%	95%	97%	99%	96%	99%	91%	94%			
	havo/vwo							79%	86%	83%	89%	88%	88%
Examencijfers	vmbo	6,6	6,7	6,6	6,6	6,8	6,5	6,5	6,4	6,4			
	havo/vwo							6,6	6,4	6,2	6,4	6,5	6,4
Slaagpercentage	vmbo	99%	98%	98%	99%	99%	97%	98%	91%	95%			
	havo/vwo							83%	87%	90%	87%	88%	92%
Ongedipl. Schoolverlaten		0	0	0	1	0	1	1	0	0	2	0	1

1) bron: gegevens van de Inspectie van het Onderwijs en het CFI

2) De onderbouwpositie is gebaseerd op:

- de adviezen van de basisschool;
- de onderwijssoort waarin deze leerlingen voor het eerst onderwijs volgen in het 3^e ljr;

		Gemid. score laatste 3 jaar	Norm	Beoordeling
Onderwijspositie	vmbo	5,64%	-10,05%	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	vmbo	92,74%	95,48%	Boven de norm
Bovenbouwsucces	vmbo (b)	96,39%	87,11%	Boven de norm
	vmbo (k)	94,63%	85,95%	Boven de norm
	vmbo (t)	95,33%	86,55%	Boven de norm
Examencijfers	vmbo (b)	6,87	6,30	Boven de norm
	vmbo (k)	6,39	6,14	Boven de norm
	vmbo (t)	6,64	6,17	Boven de norm

2017-2018**Landelijk**

Slaagpercentage	vmbo (b)	100%	98%
	vmbo (k)	98%	95%
	vmbo (t)	97%	93%
Ongediplomeerd schoolverlaten	vmbo (b)	0	-
	vmbo (k)	0	-
	vmbo (t)	0	-

		Gemid. score laatste 3 jaar	Norm	Beoordeling
Onderwijspositie	vmbo	11,11%	-10,05	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	vmbo	99,73%	95,32%	Boven de norm
Bovenbouwsucces	vmbo (b)	95,93%	86,87%	Boven de norm
	vmbo (k)	96,33%	85,57%	Boven de norm
	vmbo (t)	96,73%	86,40%	Boven de norm
Examencijfers	vmbo (b)	6,98	6,30	Boven de norm
	vmbo (k)	6,50	6,19	Boven de norm
	vmbo (t)	6,45	6,18	Boven de norm

2017-2018**Landelijk**

Slaagpercentage	vmbo (b)	100%	98%
	vmbo (k)	97%	95%
	vmbo (t)	93%	93%
Ongediplomeerd schoolverlaten	vmbo (b)	0	-
	vmbo (k)	0	-
	vmbo (t)	1	-

		Gemid. score laatste 3 jaar	Norm	Beoordeling
Onderwijspositie	vmbo/havo	6,33%	-7,00	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	Vmbo/havo	98,62%	95,47%	Boven de norm
Bovenbouwsucces	vmbo (t)	94,03%	86,61%	Boven de norm
	havo	82,38%	79,36%	Boven de norm
Examencijfers	vmbo (t)	6,42	6,17	Boven de norm
	havo	6,40	6,27	Boven de norm

		2017-2018	Landelijk
Slaagpercentage	vmbo (t)	95%	93%
	havo	90%	88%
Ongediplomeerd schoolverlaten	vmbo (t)	0	-
	havo	0	-

		<u>Gemid. score laatste 3 jaar</u>	<u>Norm</u>	<u>Beoordeling</u>
Onderwijspositie	havo/vwo	13,86%	4,75%	Boven de norm
Onderbouwsnelheid	havo/vwo	97,98%	95,48%	Boven de norm
Bovenbouwsucces	havo	86,99%	79,74%	Boven de norm
	vwo	89,70%	81,89%	Boven de norm
Examencijfers	havo	6,42	6,27	Boven de norm
	vwo	6,45	6,30	Boven de norm

2017-2018**Landelijk**

Slaagpercentage	havo	88%	88%
	vwo	96%	92%
Ongediplomeerd	havo	1	-
	vwo	0	-

IVBedrijfsvoering

1. Kengetallen ten aanzien van personeel (per 31 december) 2018 2017

• Aantal medewerkers in dienst van Singelland	476	486
• Aantal medewerkers via P-flex bij Singelland	6	6
• Aantal fte in dienst van Singelland	370,75	393,49
• Aantal fte via P/flex bij Singelland	0,18	0,67
• Gewogen gemiddelde leeftijd	43,72	45,55

Leeftijdsopbouw personeel

		2018		2017	
	percentage	aantal	percentage	aantal	
< 24 jaar	3,99	19	2,26	11	
25-34 jaar	15,76	75	17,28	84	
35-44 jaar	26,26	125	26,95	131	
45-54 jaar	28,15	134	29,23	142	
55-59 jaar	14,08	67	12,76	62	
60-65 jaar	11,13	53	11,11	54	
> 65 jaar	0,63	3	0,41	2	
	Fte	aantal	Fte	aantal	
Mannen	184,62	216	195,86	218	
Vrouwen	186,13	260	197,63	268	

Ziekteverzuim

In 2018 bedroeg het ziekteverzuim 6,3%, ruim boven het percentage van 4,6% in 2017. Per locatie/afdeling is het ziekteverzuimpercentage als volgt verdeeld:

	2018
OSA	5,4%
VHS	9,1%
Burgum	5,2%
Surhuisterveen	6,5%
ISK	5,4%
De Venen	7,7%
Drachtster Lyceum	4,3%

Beleid na ontslag

Het gevoerde beleid is gericht op beheersing van uitgaven inzake uitkering na ontslag. Ontslagen medewerkers worden aangemeld bij de reïntegratiemedewerker van Pompeblêd om een traject aan te gaan naar werk. De resultaten zijn positief.

2. Financiële kengetallen

Voor het toezicht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen hanteert de inspectie vanaf jaarverslag 2015 de volgende kengetallen. De kengetallen van Singelland van 2017 en 2018 zijn vergeleken met de cijfers van het gemiddelde van de sector.

Solvabiliteit (inclusief voorzieningen)

Gemiddelde sector: 0,64 Singelland 2017: 0,73 Singelland 2018: 0,70

Geeft inzicht in de mate waarin instellingen op langere termijn kunnen voldoen aan hun verplichtingen. Het ministerie hanteert een signaleringswaarde van lager dan 0,3.

Weerstandsvermogen

Gemiddelde sector: 25,5% Singelland 2017: 20,0% Singelland 2018: 19,4%

Geeft inzicht in het vrije vermogen voor het opvangen van eventuele calamiteiten. Het ministerie hanteert een signaleringswaarde van lager dan 5%.

Liquiditeit (current ratio)

Gemiddelde sector: 2,10 Singelland 2017: 1,74 Singelland 2018: 1,82

Geeft inzicht in de mate waarin instellingen op korte termijn (<1 jaar) kunnen voldoen aan hun verplichtingen. Het ministerie hanteert een signaleringswaarde van lager dan 0,75.

Rentabiliteit

Gemiddelde sector: 0,7% Singelland 2017: 0,3% Singelland 2018: -0,7%

Geeft inzicht in de mate waarin baten en lasten elkaar in evenwicht houden. Het ministerie hanteert de volgende signaleringswaarden: 3-jarig < 0%, 2-jarig < -5% en 1-jarig < -10%.

Huisvestingsratio

Gemiddelde sector: 6,5% Singelland 2017: 5,0% Singelland 2018: 5,5%

Geeft inzicht in het relatieve aandeel van huisvestingslasten ten opzichte van de totale lasten. Het ministerie hanteert een signaleringswaarde van hoger dan 0,10%.

Toelichting:

Solvabiliteit: geen bijzonderheden

Weerstandsvermogen: geen bijzonderheden

Liquiditeit: geen bijzonderheden

Rentabiliteit: negatief door het resultaat in 2018

Huisvestingsratio: gestegen door verbouw kantine Surhuisterveen en de verhuizing naar De Barte (ISK).

Overige belangrijke kengetallen zijn:

	Sector 2017 ¹⁾	2017	2018
1) algemene reserve / totale baten	15,7%	11,2%	10,9%
2) voorzieningen / totale baten	7,6%	13,5%	14,7%
3) rijksbijdragen / totale baten	94,4%	94,4%	94,1%
4) ov. overheidsbedr./ totale baten	1,1%	0,5%	0,7%
5) pers. lasten / totale lasten	78,7%	80,9%	80,3%
6) totale lasten per leerling	NB	9.569	9.863
7) personele lasten per leerling	NB	7.739	7.921
8) huisvestingslasten per leerling	NB	462	502

¹⁾ bron: Financiële gegevens voortgezet onderwijs jaarrekeningen 2013 tot en met 2017 van het DUO.

3. Rapportage Singelland Onderwijstijd 2017/2018

	gemiddelde per klas					
klas	Norm Uren	geplande onderwijs tijd	uitval	uitval %	werkelijke les tijd	Vershil Met Norm
VHS						
klas 1	1.000	1.072	13	1,24%	1.059	59
klas 2	1.000	1.054	16	1,49%	1.038	38
klas 3	1.000	1.105	26	2,33%	1.080	80
klas 4	700	872	21	2,40%	851	151
Burgum						
klas 1	1.000	1.097	38	3,46%	1.059	59
klas 2	1.000	1.093	39	3,59%	1.054	54
klas 3	1.000	1.125	35	3,10%	1.090	90
klas 4	700	774	12	1,57%	762	62
klas 4 HAVO	1.000	1.091	-	-%	-	-
klas 5 HAVO	700	768	-	-%	-	-
Surhuisterveen						
klas 1	1.000	1.027	19	1,85%	1.008	8
klas 2	1.000	1.033	16	1,50%	1.018	18
klas 3	1.000	1.070	21	2,00%	1.049	49
klas 4	700	712	17	2,40%	695	-5
De Venen						
klas 1	1.000	1.022	4	0,41%	1.018	18
klas 2	1.000	1.023	4	0,37%	1.019	19
klas 3	1.000	1.041	3	0,32%	1.038	38
klas 4	1.000	1.252	3	0,21%	1.250	250
klas 5	1.000	1.182	3	0,22%	1.179	179
klas 6	1.000	1.392	1	0,07%	1.391	391
Drachtster Lyceum						
klas 1	1.000	1.068	25	2,30%	1.044	44
klas 2	1.000	1.065	54	5,09%	1.011	11
klas 3	1.000	1.082	10	0,96%	1.071	71
klas 4	1.000	1.063	36	3,34%	1.028	28
klas 5 vwo	1.000	1.057	42	3,98%	1.015	15
klas 5 havo	700	783	29	3,73%	754	54
klas 6 vwo	700	784	15	1,93%	769	69