



BESTUURSVERSLAG 2023

Inclusief verslag intern toezicht

's Heeren Loo Onderwijs



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. De schoolorganisatie	4
1.1 Bestuur en scholen	4
1.2 Profiel	7
2. Verantwoording van het beleid	14
2.1 Onderwijs & Kwaliteit	15
2.2 Personeel & Professionalisering	26
2.3 Huisvesting & Facilitaire zaken	31
2.4 Financieel beleid	35
2.5 Continuïteitsparagraaf	38
3. Verantwoording van de financiën	42
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	43
3.2 Staat van baten en lasten en balans	48
4. Verslag Intern toezicht	51
4.1 hoe het toezicht is vormgegeven	52
5. Jaarverslag GMR 2023	54



Voorwoord

In het jaarverslag 2023 blikken we terug op een jaar waarin alle betrokkenen een bijdrage geleverd hebben aan het versterken van het onderwijs en de ondersteuning voor onze leerlingen. Enerzijds om een beeld te geven van de (school)ontwikkeling en anderzijds om verantwoording af te leggen naar de diverse geledingen binnen en buiten 's Heeren Loo Onderwijs.

Na het 'overgangsjaar' 2022 waarin we vanuit de wereld van corona langzaam overgingen naar een nieuwe werkelijkheid in 2023. Een werkelijkheid die nieuwe uitdagingen meebracht.

De Corona periode heeft grote effecten gehad om onze samenleving, en dus ook op onze leerlingen, ouders, medewerkers en de scholen. Deze zijn niet zomaar verdwenen in de tijd maar laten ook sporen na bij leerlingen, medewerkers en de samenleving als geheel.

De scholen zijn in de eerste plaats plekken waar we samen leven, leren en werken. De school moet een veilige basis zijn waarin leren en ontwikkelen plaats kan vinden voor al onze leerlingen maar ook voor onze medewerkers.

In ons onderwijs is maatwerk de standaard. Iedere leerling heeft hierin recht op een eigen ontwikkelplan (en ontwikkelingsperspectief) waarin onderwijs en ondersteuning & zorg zorgvuldig op elkaar afgestemd zijn. In de samenwerking met leerling, ouder(s)/verzorger(s) en school komen talenten van leerlingen tot bloei.

Maar het zijn niet alleen de school, leerlingen en ouder(s)/verzorger(s) die het onderwijs mogelijk maken. Samenwerking met diverse andere partners in de (jeugd)zorg, scholen, opleidingen, bedrijven, instellingen, gemeenten, samenwerkingsverbanden passend onderwijs et cetera zorgt ervoor dat leerlingen zich, ieder op hun eigen niveau, voorbereiden op werken, wonen, vrijetijdsbesteding en/of vervolgonderwijs. In 2022 is gezamenlijk met alle medewerkers en stakeholders de koers uitgezet voor de periode 2022-2026 in de vorm van het strategisch beleidsplan. In 2023 hebben de scholen dit verder vertaald in een schoolplan per school met een visie en koers voor de komende jaren.

Dit is alleen mogelijk als de diverse beleidsterreinen goed ontwikkeld worden en in synergie leiden tot de school die ingericht is om alle leerlingen te bieden wat nodig is. Dagelijks hebben we weer gemerkt dat we een complex maar prachtig vak hebben waarin we steeds weer zien dat leerlingen meer kunnen dan we soms dachten!

De resultaten zijn tot stand gekomen door de fantastische medewerkers die dagelijks met hoofd, hart en handen uitvoering geven aan het beleid. Het werk dat zij verrichten is uiteindelijk bepalend voor de resultaten van het onderwijs.

Dit jaar vroeg van ons allen inzet, creativiteit, vernieuwing en passie om de kansen te creëren voor onze jongeren die soms kwetsbaar zijn maar ook kansrijk onder de juiste voorwaarden. Voorwaarden die we dagelijks binnen 's Heeren Loo Onderwijs vorm willen geven! Wij spreken dan ook onze dank en grote waardering uit aan allen die zich dagelijks hiervoor hebben ingezet.

Jan van Heerikhuize
Onderwijsbestuurder 's Heeren Loo Onderwijs



1. De schoolorganisatie

1.1 BESTUUR EN SCHOLEN

Inleiding

's Heeren Loo biedt in bijna heel Nederland ondersteuning aan mensen van alle leeftijden met een lichte tot ernstige (meervoudige) verstandelijke beperking. De ondersteuning is gevarieerd en op maat. Van enkele uren zorg/begeleiding thuis tot logeeropvang of intensieve 24-uurs opvang op woonlocaties. En van dagbesteding tot begeleide werkvormen. 's Heeren Loo helpt mensen met een verstandelijke beperking hun leven in te vullen zoals zij dat zelf willen.

De Raad van Bestuur van de Stichting 's Heeren Loo Zorggroep, gevestigd te Amersfoort vormt het bevoegd gezag, als bedoeld in artikel 57 van de Wet op de Expertisecentra, van de thans vier scholen voor voortgezet speciaal onderwijs en heeft als uitgangspunten:

- dat de Stichting scholen voor speciaal onderwijs in stand houdt als bedoeld in de Wet op de Expertisecentra;
- dat de Raad van Bestuur van de Stichting krachtens de wet en de statuten van de Stichting verantwoordelijk is voor de invulling van de aan de Stichting bij en krachtens de ISO opgedragen taken en de uitoefening van de daartoe strekkende bevoegdheden;
- dat de Raad van Bestuur van de Stichting reglementen kan vaststellen ter nadere regeling van hetgeen tot zijn taak en bevoegdheden behoort.

De Stichting heeft onder meer de navolgende taken en bevoegdheden:

- vaststelling van de begroting en de jaarrekening van de gezamenlijke scholen;
- benoeming en ontslag van de directeuren van de scholen;
- besluitvorming inzake samenwerking, fusie en beëindiging van activiteiten van de scholen;
- afsluiten van geldleningen ten behoeve van de diverse scholen;
- verkrijgen, bezwaren en vervreemden, huren en verhuren van onroerende zaken van andere registergoederen ten behoeve van de diverse scholen;
- het sluiten van overeenkomsten waarbij de Stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld ten behoeve van de diverse scholen aan anderen verbindt;
- het voeren van overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad;
- vaststellen van de hoofdlijnen van beleid inzake onderwijs binnen de 's Heeren Loo Zorggroep (stelt de kaders door middel van het vaststellen van meerjarenbeleidsplan en meerjarenbegroting);
- vaststellen van algemeen personeelsbeleid (IPB); meerjaren visie, uitgangspunten voor de begroting, toepassing van wet- en regelgeving;
- het oprichten en in stand houden van christelijke scholen voor speciaal onderwijs;
- verzorging van job coaching en re-integratie activiteiten;
- realisering en onderhoud van een maatschappelijk draagvlak in de samenleving.

De leden van de Raad van Toezicht en de leden van de Raad van Bestuur (Stichting 's Heeren Loo Zorggroep) ontvangen geen bezoldiging en/of vergoedingen vanuit de middelen van de onderwijs-financiering.

Onderwijs binnen de 's Heeren Loo Zorggroep

Binnen 's Heeren Loo is het Voortgezet Speciaal Onderwijs voor jongeren met een bijzondere- en/of ingewikkelde zorgvraag een belangrijke partner in het kader van een driemilieubehandeling. Daarnaast zijn de VSO-scholen van groot belang voor de cliënten. Zij bieden een passend aanbod dat



aansluit bij de vraag en behoefte van de individuele leerling en maken ook de inzet van een onderwijszorgarrangement mogelijk.

Het Bestuur, bevoegd gezag van de scholen, verwacht dat de inhoudelijke vormgeving van het onderwijs, zowel voor leerlingen als personeel, gestoeld is op de bestuurlijke visie en geformuleerde kernwaarden. Vanuit 's Heeren Loo Onderwijs is dit vertaald naar:

's Heeren Loo Onderwijs wil binnen een duurzaam gezonde organisatie jongeren hun kwaliteiten laten ontdekken en ontwikkelen om hen een goed en passend toekomstperspectief te bieden.'

De bestuurlijke taken die gemandateerd zijn naar de onderwijsbestuurder zijn vastgelegd in een mandaatregeling met de Raad van Bestuur (RvB). Dit om te werken conform de uitgangspunten van de code Goed Bestuur van de PO Raad.

De kritische tegenspraak met het werkveld is georganiseerd door gesprekken tussen GMR en bevoegd gezag en werkbezoeken van RvT en bevoegd gezag aan de locaties, waardoor het Bestuur zicht heeft op de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast is het van belang om in de formele en informele relaties kritisch te blijven op het eigen functioneren. De basis is gelegen in het strategisch beleidsplan en de schoolplannen per school die ontwikkeld worden.

De instrumenten om de onderwijskundige voortgang en resultaten te toetsen zijn:

- Driewekelijkse rapportage vanuit het Directieoverleg van 's Heeren Loo Onderwijs;
- 4-6x per jaar overleg met de gemandateerd onderwijsbestuurder;
- jaargesprek met de gemandateerd onderwijsbestuurder;
- 1 of 2 x per jaar overleg RvB met de GMR;
- 1x per jaar locatiebezoek op de scholen door de RvB;
- maandelijks overleg portefeuillehouder onderwijs van de RvB met de onderwijsbestuurder;
- rapportage en evaluatie vanuit het toezichtskader van de Inspectie van Onderwijs;
- rapportage en evaluatie van de externe audits door CIO, op basis van de certificering VSO door de sectorraad GO;
- rapportage en evaluatie van de interne audits, op basis van het kwaliteitskader Speciaal Onderwijs van de sectorraad GO;
- informeel tussentijds overleg.

Bestuurlijke ontwikkelingen

's Heeren Loo Onderwijs bestaat uit vier VSO-schoollocaties:

Beekdal

Een meerjarige VSO-(zmlk)-school met eindonderwijs. Het onderwijs accent binnen de doelgroep ligt niet uitsluitend op het gedrag maar op de (zeer) beperkte leermogelijkheden van de verstandelijk beperkte leerlingen. De school heeft leerlingen uit Amersfoort en de omliggende regio en is ook actief binnen het SWV Eemland. Een deel van de leerlingen heeft een zorgarrangement. Op één maart 2019 heeft Beekdal VSO de nieuwbouw van 'De Vosheuvel' in gebruik genomen, samen met het SO (De Klimboom) van Stichting Meerkring. Het VSO telt in totaal 156 leerlingen (telling 1 februari 2023).

Beekdal VSO is vrijwel gelijk met de start begonnen met het extern opzetten van een Onderwijs-Zorg Arrangement (hierna: OZA) voor 4 tot 6 leerlingen met een extreme begeleidingsbehoefte. Dit OZA (De Parkklas) is opgezet in samenwerking met 's Heeren Loo Advisium.

Het Emaus College

Het Emaus College is een school voor voortgezet speciaal onderwijs voor zeer moeilijk opvoedbare kinderen met een licht verstandelijke beperking. De school werkt samen met het orthopedagogisch behandelcentrum Groot Emaus in de behandeling en onderwijsontwikkeling in het kader van een 'driemilieuvoorziening'. Door de bovenregionale en landelijke functie zijn veel leerlingen niet afkomstig uit de regio. Door de samenwerking met het Rietschans College worden in toenemende mate leerlingen uit de regio aangemeld bij het Emaus College, die daardoor een steeds prominentere rol gaat spelen



binnen het samenwerkingsverband Noordwest-Veluwe.

De school heeft drie uitstroomprofielen, waarvan de uitstroom naar betaald werk een belangrijk onderdeel is. Er wordt nauw samengewerkt met andere (boven-)regionale scholen om zodoende de kansen op arbeidsparticipatie en diplomering voor de uitstromende leerlingen te vergroten. Het leerlingenaantal is dalende en bedraagt 143 leerlingen (telling 1 februari 2023). De verwachting is dat dit per 1 februari 2024 weer zal stijgen door toename van het aantal aanmeldingen naar 157 leerlingen.

JeugdzorgPlus

Sinds 1 februari 2019 is aan het Emaus College een locatie JeugdzorgPlus gekoppeld voor in totaal 16 (garantie) plaatsbekostigde leerlingen. In zeer nauwe samenwerking met de zorg werken onderwijs en zorg gezamenlijk aan de ontwikkeling van het perspectief van deze (individuele) leerlingen. Na het inspectiebezoek in 2020 is in 2021 de JeugdzorgPlus omgezet naar een OKE (onderwijskundige eenheid). Mede als gevolg van personele tekorten bij SHL-Zorg is besloten medio 2022 geen leerlingen meer te plaatsen binnen de Jeugdzorg+. In de loop van 2023 is in samenwerking met Groot Emaus (zorg) besloten om deel te nemen met aan het project af- en ombouw gesloten Jeugdzorg vanuit OCW.

De transitie en vormgeving zal verder in 2024 en 2025 vorm krijgen in afstemming met een zestal samenwerkingsverbanden passend onderwijs VO.

De Lasenberg

De Lasenberg, actief binnen het Samenwerkingsverband V(S)O Eemland, is een school voor voortgezet speciaal onderwijs (VSO) voor zeer moeilijk opvoedbare kinderen met een licht verstandelijke beperking tussen de 11 en 18 jaar met complexe problematiek en specifieke leer- en ontwikkelings-vragen.

Van de 127 leerlingen (telling 1 februari 2023) komen de meeste leerlingen uit de omliggende regio, de overige (de afgelopen jaren afnemend) komen uit het Orthopedagogisch behandelcentrum Groot Emaus te Soest. De uitstroom van de leerlingen is gericht op arbeidsparticipatie en/of vervolgonderwijs.

Rietschans College

Het Rietschans College was met 124 leerlingen (telling 1 februari 2023) t/m ultimo 2021 gevestigd in een huurpand van GGZ-Centraal te Ermelo.

De doelgroep van De Rietschans is zmk-psychiatrie die een VO-onderwijsaanbod vraagt op het niveau van vmbo tot en met havo. Gezien de doelgroep werkt De Rietschans samen met GGZ-Centraal, hetgeen een prachtige aanvulling is op het totale onderwijsprofiel binnen het totaal van de scholen van 's Heeren Loo Onderwijs. Eind 2023 is een aanvraag gedaan bij de gemeente Ermelo, Harderwijk en Zeewolde voor een project Zorg In Onderwijs (ZIO) waarbij de samenwerking tussen GGZ en onderwijs in de school verder versterkt wordt.



1.2 PROFIEL

Missie, visie, kernactiviteiten

's Heeren Loo Onderwijs heeft als missie om jongeren hun kwaliteiten te laten ontdekken en deze te ontwikkelen om zo een goed en passend toekomstperspectief te bieden.

In dat kader bieden wij kwalitatief hoogwaardig specialistisch onderwijs en ondersteuning aan. Wij werken intensief samen met leerlingen en hun ouders/verzorgers, maar ook met zorginstellingen, collega-scholen, samenwerkingsverbanden, werkgevers en gemeenten. Hiermee willen wij het resultaat bereiken dat past bij ontwikkelingsmogelijkheden van onze leerlingen, zodat zij zelf hun toekomstperspectief kunnen realiseren. Daar waar andere organisaties tegen de grenzen van hun mogelijkheden oplopen om leerlingen met zeer specifieke onderwijsbehoeften te begeleiden en te ondersteunen, pakken wij het op.

Wij kijken daarbij vooral naar de mogelijkheden van leerlingen en focussen op kansen en kwaliteiten.

Vanuit onze missie om leerlingen hun kwaliteiten te laten ontdekken en deze te ontwikkelen om hen zo een goed en passend toekomstperspectief te bieden, wordt onze onderwijskundige vormgeving ondersteund door de 3 belangrijke pijlers genoemd bij onze ambitie:

- **Goed onderwijs** voor de leerling;
- **Mooi werk** voor de medewerkers;
- **Duurzaam gezonde schoolorganisatie.**

Wij richten ons hierbij op:

- Uitgaan van talenten van iedere leerling;
- Uitgaan van adaptief onderwijs en ondersteuning/zorg;
- Goede voorbereiding op de maatschappij;
- Veiligheid voor leerlingen en medewerkers;
- Relatie-autonomie-competentie;
- Eigenaarschap (waar mogelijk) voor de leerlingen.

Wij bieden een veilige onderwijsomgeving waarin leerlingen zo optimaal mogelijk kunnen toewerken naar een zo optimaal mogelijke participatie in de maatschappij na hun schoolperiode. Hierbij is ondersteuning van onze onderwijsvernieuwing door middel van up-to-date technologie een vereiste.

De kernwaarden van onze stichting laten zien waar wij voor staan. Ze horen onlosmakelijk bij onze missie en visie en zijn zichtbaar in onze houding, ons handelen en onze communicatie.

Respect

Ontvangen we door respect te geven, wij hebben respect voor ieders eigenheid, talenten en mogelijkheden, we gaan respectvol om met de wereld waarin wij leven en we maken duurzame keuzes.

Duidelijk

Wij communiceren open, eerlijk en transparant, we zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen, wij bieden vrijheid binnen duidelijke kaders.

Betrokken

Onze toewijding en professionaliteit komen terug in ons handelen, we zijn betrokken bij de leerlingen, hun sociale omgeving, ons werk en elkaar, betrokkenheid uit zich in eigenaarschap.



Samen

Wij geloven erin dat we sámen meer bereiken, wij zien ouders/verzorgers als gelijkwaardige partner bij de ontwikkeling van onze leerlingen, wij werken samen en leren van en met elkaar.

Ontwikkeling

Ons uitgangspunt is dat iedereen kan, wil en blijft leren, wij leren met plezier en houden elkaar scherp, wij ontwikkelen ons door in beweging te blijven en nieuwe ervaringen op te doen.

Strategisch beleidsplan

In het afgelopen jaar is er veel aandacht besteed aan het verder inrichten van de cyclus Strategisch Beleidsplan (SBP)-schoolplan-jaarplan. Hiervoor hebben wij een nieuw programma aangeschaft die gekoppeld is aan het leerlingvolgsysteem Parnassys. Met dit programma willen wij een bepaalde uniformiteit aanbrengen tussen de schoolplannen van de verschillende locaties, bijvoorbeeld door dezelfde onderwerpen terug te laten komen.

Het bestuur heeft haar visie op kwaliteit vastgelegd in het strategisch beleidsplan 2022-2026. Het strategisch beleidsplan is o.a. tot stand gekomen met input van onze medewerkers en stakeholders. Hiervoor hebben wij een studiedag georganiseerd voor alle medewerkers waarbij belangrijke thema's werden besproken en de input van medewerkers werd opgehaald. Daarnaast hebben wij een stakeholdersbijeenkomst gehad waarin belangrijke partijen als samenwerkingsverbanden, Mbo's, gemeentes en zorgpartners hun inbreng hebben gegeven. Alle input die wij hebben verzameld is meegenomen in het strategisch beleidsplan. De ontwikkeling van het SBP is tevens afgestemd met de ontwikkelingen binnen 's Heeren Loo (Zorg).

Het SBP is per 1-1-2023 gereed en dient als een soort paraplu voor de schoolplannen die in het voorjaar van 2023 geschreven zijn. Ons beleid en onze visie worden door vertaald naar de schoolplannen van de scholen door middel van het programma mijnschoolplan.nl, waarin o.a. de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap verder uitgewerkt worden. Op zowel bestuurs- als schoolniveau ligt de gemeten basiskwaliteit en stelselkwaliteit ten grondslag aan de verdere ontwikkeling van de plannen. Bij alles wat wij doen stellen wij onszelf de kernvraag:

wat levert dit op voor onze leerlingen?

Dit ondersteunt ons om planmatig en doelgericht aan de schoolontwikkeling te werken.

Onze speerpunten vanuit het SBP

Op basis van ons gehele strategische beleidsplan hebben we een aantal grote doelen vastgesteld die aansluiten bij de thema's. Deze grote doelen vormen de leidraad voor de komende vier jaar. De aandachtspunten die we oppakken, willen we steeds verbinden met onze onderstaande "grote doelen".

- Onderwijs en ondersteuning aan onze leerlingen zijn toekomstgericht en spelen in op ontwikkelingen in het onderwijs en in de samenleving.
- Wij zijn een aantrekkelijke werkgever waar mensen met plezier werken en zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Binnen onze samenwerkingsverbanden spelen wij een prominente rol en dragen wij bij aan Passend Onderwijs voor elke leerling.
- Wij zijn naar buiten gericht en zoeken actief naar samenwerking en dialoog.
- Wij zijn een duurzame en gezonde organisatie met zorg voor elkaar en voor de aarde.

De individuele scholen vertalen de school-overstijgende doelen in een meerjarenplan op schoolniveau en school-jaarplannen. In de plannen zijn niet alleen de doelen en activiteiten opgenomen; ook zijn hierin de (tussentijdse) evaluatiemomenten opgenomen. Regelmatig en planmatig worden de doelen en activiteiten besproken en komen ze terug in overleggen op alle niveaus en zijn verankerd in ons kwaliteitssysteem. Daarmee kan zowel Schooloverstijgend als op schoolniveau tijdig worden bijgestuurd en worden geborgd.

Het volledige SBP 2022-2026 te vinden in de [link](#).



Toegankelijkheid & toelating

Leerlingen zijn toelaatbaar met een toelaatbaarheidsverklaring (TLV) van een samenwerkingsverband. Op basis van het Schoolondersteuningsprofiel wordt door de commissie van begeleiding bepaald of een leerling toelaatbaar is. Per school wordt een toelatingsprocedure gehanteerd. Bij onvoldoende capaciteit (lees: beschikbare plekken voor leerlingen) kan gekozen worden voor een plaatsingswachtlister en/of loting.

Contactgegevens

Naam: 's Heeren Loo Zorggroep inz. 's Heeren Loo Onderwijs

Bestuursnummer: 21712

Adres: Postbus 186, 3760 AD Soest

Bezoekadres: Schriklaan 20, 3762 TC Soest

E-mail: info@shlonderwijs.nl

Website: www.shlonderwijs.nl

Contactpersoon

Met wie kan er contact worden opgenomen met vragen naar aanleiding van het bestuursverslag?

J. van de Beek

Directeur Bedrijfsvoering

jbeek@shlonderwijs.nl

06 282 276 83

Directie 's Heeren Loo Onderwijs

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/ onbetaald
Drs. J.T. van Heerikhuize	Onderwijsbestuurder	Voorzitter SWV (onbetaald)
Dhr. J. van de Beek	Directeur Bedrijfsvoering	

Scholen

Naam school	Website school
Beekdal VSO, 02AC00	www.shlonderwijs.nl/beekdal
Emaus College, 17JJ00	www.shlonderwijs.nl/emauscollege
Rietschans College, 17JJ02	www.shlonderwijs.nl/rietschanscollege
JeugdzorgPlus, 17JJ03	www.shlonderwijs.nl/emauscollege
De Lasenberg, 23GH00	www.shlonderwijs.nl/lasenberg

Juridische structuur

Stichting 's Heeren Loo Zorggroep (www.sheerenloo.nl)

Inzake 's Heeren Loo Onderwijs (www.shlonderwijs.nl)

Stichting 's Heeren Loo Zorggroep (de "Stichting") biedt vanuit één en dezelfde Stichting zowel zorg als onderwijs aan. Het aanbieden van onderwijs geschiedt onder de vlag 's Heeren Loo Onderwijs en deze is derhalve geen zelfstandige juridische entiteit.

De Stichting heeft een statutair bestuur dat wordt aangeduid als 'Raad van Bestuur'. De Raad van Bestuur is in de zin van boek 2 Burgerlijk Wetboek belast met het besturen van de Stichting. De Stichting heeft een Raad van Toezicht die onder meer toeziet op de activiteiten van de Raad van Bestuur, waaronder mede begrepen de wijze waarop de Raad van Bestuur de rol van intern toezichthouder op de Scholen van 's Heeren Loo Onderwijs uitoefent. De Stichting is het 'bevoegd gezag' in de zin van de WEC en besluit



daarom (vertegenwoordigd door de Raad van Bestuur) over de vaststelling van het management statuut.

De Raad van Bestuur vervult de rol van intern toezichthouder in de zin van de Wet op de expertisecentra ("WEC"), waarbij een van de leden van de Raad van Bestuur de "portefeuille onderwijs" heeft (de "Portefeuillehouder Onderwijs"). De Raad van Bestuur heeft de Onderwijsbestuurder benoemd en deze belast met de taak van bestuurder in de zin van de WEC. De Onderwijsbestuurder is belast met de aansturing van de locatiedirecteuren.

Dit management statuut is door de Stichting, vertegenwoordigd door de Raad van Bestuur, vastgesteld.

De Raad van Bestuur van 's Heeren Loo Zorggroep wordt gevormd door:

Naam	Functie	Aandachtsgebied en/of commissies
De heer Drs. E. Klunder	Voorzitter Raad van Bestuur	Voorzitter, Bedrijfsvoering
Mevr. Mr. A. Ouwehand	Vicevoorzitter Raad van Bestuur	Portefeuille Onderwijs
Dhr. Drs. M.M. van Akkeren	Lid Raad van Bestuur	Bedrijfsvoering

Meer informatie over hoe het intern toezicht is vormgegeven, zie hoofdstuk [Verslag Intern toezicht](#)

Organisatiestructuur

Directiebureau

Onderwijsbestuurder, drs. Jan T. van Heerikhuize
jheerikhuize@shlonderwijs.nl

Directeur Bedrijfsvoering, Jurrie van de Beek
jbeek@shlonderwijs.nl

Locatiedirecteuren

Naam school	Locatiedirecteur	E-mailadres
Beekdal VSO, 02AC00	Esther Schuur	eschuur@shlonderwijs.nl
Emaus College, 17JJ00	Birgit Bossink	bbossink@shlonderwijs.nl
Rietschans College, 17JJ02	Eugene Braams	ebraams@shlonderwijs.nl
JeugdzorgPlus, 17JJ03	Birgit Bossink	bbossink@shlonderwijs.nl
De Lasenberg, 23GH00	Rob de Bruijn	rbruijn@shlonderwijs.nl

Stafbureau

Functie	Naam	E-mailadres
Bestuursondersteuner	Remke Huisman	rhuisman@shlonderwijs.nl
Staffunctie Kwaliteit	Remke Huisman Diane van Diemen (a.i. per 1-8-2023)	rhuisman@shlonderwijs.nl ddiemen@shlonderwijs.nl
Staffunctie HRM	Sigried Wevers	swevers@shlonderwijs.nl
Staffunctie ICT	Edward Huisman	ehuisman@shlonderwijs.nl
Staffunctie R&D	Annie de Groot	agroot@shlonderwijs.nl

's Heeren Loo Onderwijs zal gezien de schaalgrootte zo lean mogelijk georganiseerd blijven, maar wil wel recht doen aan de kwaliteit en functionele eisen die gesteld mogen worden aan een professionele



organisatie. Om die reden zijn een beperkt aantal taken/portefeuilles over de locaties heen georganiseerd, waarbij de aansturing van de staffunctionarissen gebeurt vanuit het directieteam, al dan niet vanuit het directiebureau of een van de locatiedirecteuren.

De Onderwijsbestuurder is eindverantwoordelijk voor alle beleidsaspecten binnen Onderwijs. Hij is voorzitter van het gezamenlijke MT (Directieoverleg), vertegenwoordigt 's Heeren Loo Onderwijs op bestuursniveau naar het SWV. Hij legt direct verantwoording af aan de gedelegeerd bestuurder van de Raad van Bestuur. Hij is regelmatig aanwezig op de SHL-onderwijslocaties en is ook het aanspreekpunt voor de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad (raden). De locatiedirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor de teams en het primaire proces op de locaties.

De directeur Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor het gezamenlijk beleid m.b.t. Personeel, Financiën, Huisvesting en de relatie met kwaliteitsbeleid. De directeur Bedrijfsvoering is lid van het gemeenschappelijk managementteam (DO) met de bovenschoolse portefeuille t.a.v. deze beleidsterreinen. De vier locatiedirecteuren zijn volledig verantwoordelijk voor de uitvoering van het PFO-beleid op teamniveau binnen de ruimte van de gemeenschappelijk vastgestelde beleidskaders. De coördinatie en afstemming van de overdracht van PFO-taken zal plaatsvinden op het niveau van het directieoverleg.

De staffunctionaris ICT is aangesteld binnen het directiebureau van 's Heeren Loo Onderwijs en is verantwoordelijk voor de inrichting, uitvoering en instandhouding van een up-to-date ICT-systeem dat voldoet aan de eisen die het primaire proces stelt en aan de eisen die wet- en regelgeving stellen aan deze voorziening. Aansturing en verantwoording vindt plaats binnen het directiebureau.

De staffunctionaris R&D is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en instandhouding van de expertise voor (de locaties van) 's Heeren Loo Onderwijs, gekoppeld aan de ontwikkelingen binnen de ketenpartners en wetenschappelijk onderzoek.

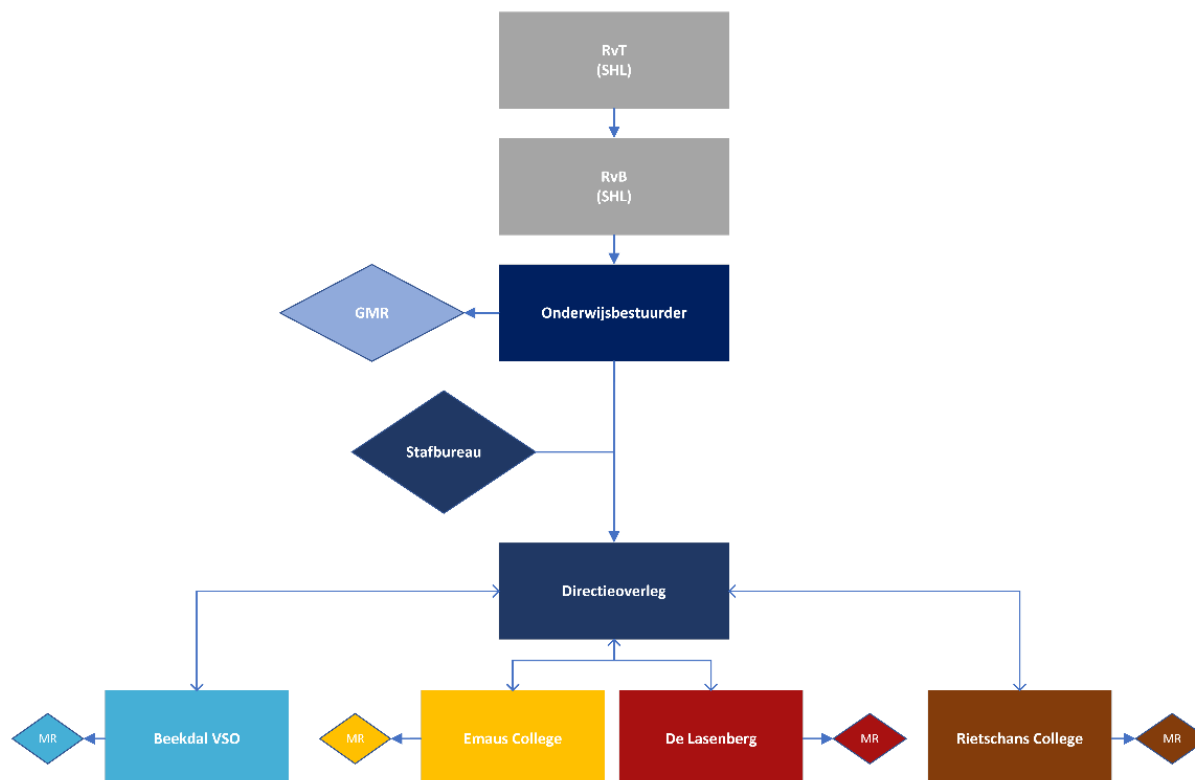
De bestuursondersteuner/staffunctionaris kwaliteit is verantwoordelijk voor ondersteuning van de onderwijsbestuurder, het bewaken van processen, bereidt stukken voor vergaderingen voor en houdt zich vanuit haar staffunctie kwaliteit bezig met het monitoren van de (bovenschoolse) kwaliteitszorg, onderhouden van het KMS, CIO-certificering, interne audits etc.

Per 1 augustus 2023 is er (tijdelijk) extra ondersteuning ingehuurd binnen de staffunctie Kwaliteit om deze verder te versterken.

Daarnaast is sprake van inhuur van een senior HRM medewerker met als doel HRM beleid vorm te geven en dit sterker te verbinden met het meerjaren beleid en daarnaast te fungeren als vraagbaak voor de locatiedirecteuren.



Figuur 1 Organogram 's Heeren Loo Onderwijs



Overlegstructuur en medezeggenschap

Op de locaties van de vier scholen (en periodiek online) is er driewekelijks een gezamenlijk directieoverleg onder voorzitterschap van de Onderwijsbestuurder. In dit overleg vindt besluitvorming plaats en wordt middels de besluitenlijst naar het team en de MR gecommuniceerd.

Het algemene 's Heeren Loo Onderwijs-brede beleid, het personele en het financiële beleid wordt door de Onderwijsbestuurder met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) besproken.

De GMR speelt een rol bij aangelegenheden die van gemeenschappelijk belang zijn voor alle scholen of voor de meerderheid van de scholen.

De vergaderfrequentie voor de GMR is ca. 4-6x per jaar. In de locatie-MR's is de vertegenwoordiging van ouders georganiseerd. De MR's en de GMR zijn betrokken bij de advies- en/of instemmingsvragen.

Vergaderstructuur

Het (verder) inrichten van een overzichtelijke bovenschoolse vergaderstructuur heeft een positieve bijdrage geleverd bij het verbeteren van de communicatie en samenwerking binnen 's Heeren Loo Onderwijs. Doordat alle bovenschoolse overleggen in een overzichtelijk rooster zijn geplaatst, wordt het gemakkelijker om te zien wanneer en hoe vaak deze overleggen plaatsvinden.

De verschillende vergaderingen, zoals de GMR, SMT, administratieve overleggen, MFP's, Bila's en Arbo-overleggen, zijn allemaal belangrijke overlegmomenten binnen 's Heeren Loo Onderwijs.

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Er sprake is van horizontale dialoog met belanghebbenden op alle relevante niveaus van de organisatie. De organen en functionarissen van het bevoegd gezag (ten minste het schoolbestuur, het intern toezicht, bestaande uit bestuurs- en stafmanagement en de teammanagers/locatiedirecteuren) verantwoorden zich tegenover elkaar en tegenover de medezeggenschapsorganen, het personeel en de ouders/verzorgers over de uitoefening van hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.



Deze horizontale dialoog wordt gevoerd:

- Teneinde de opdracht optimaal te realiseren, dragen het schoolbestuur en het intern toezicht zorg voor een beleid dat voorziet in een dialoog met belanghebbenden op alle relevante niveaus van de organisatie.
- Om aandacht te besteden aan:
 - wie ten minste als belanghebbenden van de organisatie worden beschouwd;
 - de wijze waarop de belanghebbenden worden betrokken in de beleidscyclus;
 - de wijze waarop informatie wordt verstrekt (en resultaten worden teruggekoppeld).
- Opdat voldaan wordt aan de onderhavige code goed bestuur.
- Betrokkenheid, inspraak en eigenaarschap voor alle medewerkers en geledingen vorm te geven.

Belangrijkste samenwerkingspartners

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Ouders/verzorgers	Via MR, nieuwsbrieven scholen, persoonlijk contact ouder-leraar, OPP-besprekingen, ouderavonden
Scholen	Aanleverende scholen leerlingen, scholen uit de samenwerkingsverbanden PO en VO in de regio, Groevenbeek, Landstede, MBO Amersfoort enz.
's Heeren Loo Zorg	Huisvesting, AVG en Privacybeleid, Bila's onderwijsbestuurder-RvB, OZA/OJA/ZIO, Academie voor Zelfstandigheid
SHL Groot Emaus	Residentiele leerlingen Emaus College, Lasenberg
Samenwerkingsverbanden	NW-Veluwe, VSO Eemland, diverse samenwerkingsverbanden waar leerlingen vandaan komen die op de scholen zitten
Gemeentes	Amersfoort, Ermelo, Soest i.v.m. huisvesting/nieuwbouw, leerlingenvervoer, jeugdzorg en diverse gemeentes (31) waar de leerlingen vandaan komen die op de scholen zitten
Overige zorgpartners	Amerpoort
MBO	Landstede, MBO Amersfoort, MBO Utrecht
HBO	Pabo's Ede, Utrecht, Zwolle

Klachtenregeling

Het beleid van 's Heeren Loo Onderwijs is altijd gericht op het voorkomen van klachten.

's Heeren Loo Onderwijs heeft een actuele klachtenregeling met heldere routekaart voor ouders en personeel. Hierin staat hoe de school met klachten omgaat. Onze scholen proberen klachten zo veel mogelijk zelf op te lossen. In de schoolgids en op de website van 's Heeren Loo Onderwijs en in de schoolgidsen van de scholen is de procedure rondom klachten uitgebreid beschreven. Voor het personeel staat de klachtenroute ook goed beschreven op Intranet in de kennisbank HRM.

Op geen van de scholen is afgelopen jaar een officiële klacht bij het bestuur binnengekomen, ook niet via de onderwijsinspectie of de klachtencommissie. Het beeld bestaat dat er op iedere school heel zorgvuldig gehandeld wordt wanneer iets een klacht dreigt te worden.

Scholen zijn zich ervan bewust dat het belangrijk is om de onderwijsbestuurder goed aangesloten te houden als een situatie dreigt te escaleren.



2. Verantwoording van het beleid





2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Aan de kwaliteit van het onderwijs wordt dagelijks hard gewerkt door onze leraren en medewerkers. De voorschriften van de onderwijsinspectie, wetenschappelijke inzichten en de Kwaliteitsnorm (Voortgezet Speciaal Onderwijs (KSO) zijn daarbij leidend.

's Heeren Loo Onderwijs heeft haar visie op onderwijskwaliteit vastgelegd in het SBP.

De portefeuille Kwaliteit beweegt zich bestuurlijk in en rondom de ambities BKA1 (Visie, ambities en doelen), BKA2 (Uitvoering en kwaliteitscultuur) en BKA3 (Evaluatie, verantwoording en dialoog) uit het inspectiekader.

Algehele doelstelling

Wij hebben een stelsel rondom de kwaliteitszorg en dat noemen wij ons kwaliteitsmanagement.

Kwaliteitscultuur en verantwoording en dialoog vallen daaronder.

Dit kenmerkt zich door:

- Zorg dragen voor- en door ontwikkelen van professionele kwaliteitscultuur en structuur door de hele organisatie, kwaliteit in de klas, in de school en bovenschools (bestuurlijk);
- Opzetten en zorg dragen voor uitvoer interne en externe kwaliteitsonderzoeken (audits, enquêtes);
- Opstellen en bewaken meerjarenplanning kwaliteitszorg;
- Zorg dragen voor een goed werkend systeem voor kwaliteitsmanagement; initiëren, bewaken, monitoren, controleren van het KMS;
- Dialoog intern en extern (stakeholders) voeren over kwaliteitszorg; informatie halen en brengen binnen het netwerk;
- Verantwoording extern bewaken; zijn de doelen en resultaten van de scholen zichtbaar en onderbouwen we deze?

Taakverdeling

De locatiedirecteur is integraal verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg (KSA 1,2 en 3) binnen de eigen locatie.

De onderwijsbestuurder is verantwoordelijk voor het beleid en het vaststellen hiervan (BKA 1,2 en 3).

De portefeuillehouder en stafmedewerker Kwaliteit hebben een voorbereidende en ondersteunende rol op het beleid. In het DO wordt advies gegeven over voorgenomen beleid.

Kwaliteit en opbrengsten

's Heeren Loo Onderwijs houdt de herziene Onderzoekskaders in het primair onderwijs/Voortgezet Speciaal Onderwijs nauwgezet in de gaten. De kaders worden jaarlijks bijgesteld naar aanleiding van wijzigingen in de wet- en regelgeving. Eens in de 4 jaar worden de kaders in hun geheel herzien. Dit is voor het laatst gebeurd op 1 augustus 2021. Het Onderzoekskader 2021 (v.2023) stelt dat besturen en het intern toezicht (samen het bevoegd gezag) de verantwoordelijkheid dragen voor de kwaliteit van het onderwijs.

In 2023 zijn de onderstaande zaken ontwikkeld:

- Een bestuurlijk dashboard met aandacht voor o.a. brede ontwikkeling van leerlingen (inclusief opbrengsten en basisvaardigheden) en schoolontwikkeling. De prestatieanalyse van de onderwijsinspectie op basis van de uitstroom heeft hier een vaste plaats in.
- Het Strategisch Beleidsplan (SBP)-schoolplan-jaarplan is in een geplande cyclus ingericht en wordt bovenschools bewaakt.

Basisvaardigheden en opbrengsten

Onlangs heeft 's Heeren Loo Onderwijs naar aanleiding van de speerpunten van de onderwijsinspectie (Basisvaardigheden, Gelijke kansen, Sociale Veiligheid, Passend Onderwijs), in kaart gebracht waar de scholen staan m.b.t. deze punten. Hieronder valt ook het speerpunt Basisvaardigheden. Wij kunnen



constateren dat alle scholen hier al ruim op inzetten en opbrengsten worden bijgehouden in het bovenschoolse dashboard Kwaliteit. Alle scholen werken volgens de kerndoelen van SLO en besteden daarnaast op verschillende manieren aandacht aan het vak Burgerschap. Wat de scholen hierop specifiek (extra) inzetten, staat beschreven in het [jaarverslag van de scholen](#) en in de schoolplannen per school met doorvertaling naar de jaarplannen.

Burgerschap

Alle scholen van 's Heeren Loo Onderwijs geven op eigen wijze invulling aan de Burgerschapsopdracht. Burgerschap heeft bij alle scholen een vaste plek binnen het lesrooster maar komt juist ook buiten deze lessen aan de orde. Alle scholen hebben een leerlingenraad die geregeld betrokken wordt bij beslissingen binnen de school en van waaruit leerlingen adviezen aan de directie kunnen geven. Alle scholen van 's Heeren Loo Onderwijs hebben hun visie op Burgerschap omschreven in de eigen schoolplannen.

's Heeren Loo Onderwijs is aangesloten bij het Landelijke Expertisepunt Burgerschap.

Prestatieanalyse

Per school is een analyse gemaakt van de prestatieanalyse van de onderwijsinspectie. Dit doet de onderwijsinspectie op basis van de jaarlijkse vragenlijst uitstroomgegevens. Uitkomsten van deze analyses zijn bovenscholse opgenomen in het dashboard en besproken op de themaochtend van 1 februari 2024. Het blijkt dat het aanbod en de populatie van de scholen het soms moeilijk maakt om de uitstroomgegevens op de gewenste manier in te voeren waardoor niet altijd een volledig en juist beeld ontstaat van de uitstroom.

De scholen maken een eigen uitstroomanalyse die direct aanknopingspunten biedt voor het schoolbeleid.

Onze analyses wijken af van de prestatieanalyse van de Inspectie van het onderwijs en zijn positiever. Samenvattend mogen we stellen dat we tevreden zijn over de uitstroom van onze leerlingen. Leerlingen stromen over het algemeen uit conform hun OPP met percentages van 74% of hoger voor de verschillende scholen. Ook de plaatsbestending van onze leerlingen ligt hoog, ook al lijkt dit anders in de gegevens van de inspectie. We zullen onderzoeken of en hoe we het beeld van de bestending beter in beeld kunnen brengen, rekening houdend met de AVG-richtlijnen en de bewaartermijnen van persoonlijke gegevens. We weten hierbij dat het in beeld houden van de residentiele leerlingen hierbij lastig is, aangezien deze regelmatig verhuizen. Er is ook een doelgroep leerlingen die geen contact meer wenst met de school.

Werken aan kansengelijkheid met behulp van de Academie voor Zelfstandigheid

www.academievoorzelfstandigheid.nl

Voor leerlingen die het VO, MBO, HBO of universiteit verlaten, bestaan mogelijkheden voor een leven lang leren. Dit geldt in ons land echter niet voor een grote groep leerlingen die uit het VSO (uitstroom dagbesteding of arbeid) of praktijkonderwijs komen. Voor deze doelgroepen (vooral VG en LVB) heeft 's Heeren Loo de Academie voor Zelfstandigheid (AvZ) opgezet. Hierbij staat leren en ontwikkelen van cliënten van 's Heeren Loo voor alle leeftijden centraal.

Op 16 locaties van 's Heeren Loo worden trainingen, opleidingen en cursussen gegeven aan cliënten van zorginstellingen. Waar we enerzijds onderwijs met zorg en jeugdhulp verbinden, wordt hier onderwijs (leren en ontwikkelen) ingebed in de zorg.

Om deze vorm van emancipatie van de doelgroepen VG en LVB breder vorm te geven, is de AvZ op 1 januari 2023 overgedragen aan een coöperatie van 39 zorginstellingen bij de VGN-academie (voor zelfstandigheid) om leren en ontwikkelen voor onze doelgroepen breder bereikbaar en betaalbaar te maken.

Op deze wijze kan nu ook meer invulling gegeven worden aan doorgaande leerlijnen na het VSO in dagbesteding maar straks ook in wonen en vrije tijd.

Diplomerings VSO

Drie van de vier scholen van 's Heeren Loo Onderwijs werken met het VSO-diploma. Het Rietschans College (VSO-diplomagericht) werkt volgens de reguliere examinering en volgt het Programma van Toetsing en Afsluiting (PTA) van het Groevenbeek College in Ermelo.



Op de andere scholen (uitstroom dagbesteding en arbeid) worden VSO-diploma's uitgereikt. Het examenportfolio wordt steeds beter vormgegeven en hier wordt al in de middenbouw mee gestart. Het streven is om dit schooljaar ook al in de onderbouw te starten met het opbouwen van een examenportfolio. Wanneer een leerling (nog) niet voldoet aan de eisen van het Diploma zoals geformuleerd in het examenreglement maar wel de school verlaat, krijgt hij/zij een getuigschrift mee. Voor het schooljaar 2023-2024 staan periodiek overleggen gepland met de bovenschoolse stuurgroep Diplomering VSO om het proces goed in beeld te houden op alle scholen. We zijn hierbij aangesloten op de landelijke werkgroep diplomering vanuit de sectorraad GO. Beekdal VSO is aangesloten bij de werkgroep VSO-diplomagericht op ZML-scholen (Zeer Moeilijk Lerend) van Speciaal Centraal.

Tevredenheidsonderzoeken

Volgens een (meerjaren)planning vinden er periodiek tevredenheidsonderzoeken onder stakeholders plaats. Deze tevredenheidsonderzoeken worden 1x per twee à drie jaar afgenomen bij ouders/verzorgers, leerlingen, medewerkers en samenwerkingspartners. De uitkomsten van alle tevredenheidsonderzoeken en audits worden uitgebreid besproken op zowel schoolniveau als bovenschools niveau. Daarnaast wordt ieder jaar de veiligheidsbeleving van onze leerlingen gemeten. In 2023 hebben er geen tevredenheidsonderzoeken onder samenwerkingspartners plaatsgevonden. Dit onderzoek vindt plaats in het najaar van 2024.

Leerling tevredenheid

Respons

In maart 2023 is de leerling tevredenheid inclusief veiligheidsbeleving afgenomen.

Voor de interpretatie van de respons hanteert Qfeedback een set vuistregels. Alleen als de respons voor een doelgroep voldoende is, kunnen de resultaten beschouwd worden als de gemiddelde mening van de hele groep.

Vuistregels responsanalyse

Populatie > 1.000 => 10%

Populatie > 100 => 30%

Populatie 50-100 => 40%

Populatie < 50 => 90%

De responscijfers van 2023 zijn op alle scholen als voldoende aangemerkt, echter zijn deze voor twee van de vier scholen onzes inziens vrij laag (62% en 56%). Bij het Rietschans College is dit te verklaren: De enquête is afgenomen in juni, op dat moment waren veel examenleerlingen niet meer aanwezig op school. Daarnaast is de enquête niet overal klassikaal afgenomen maar individueel.

Onze ambitie is dat alle scholen streven naar een responscijfer van 70% of hoger. Het volgende onderzoek zal eerder in het jaar afgenomen worden (maart i.p.v. juni) om de respons op in ieder geval het Rietschans College te kunnen verhogen.

De leerling tevredenheid wordt één keer per 2 jaar afgenomen, de vorige keer was in 2021. Als we kijken naar de responscijfers in 2021, kunnen we wel constateren dat de respons op drie van de vier scholen dit jaar hoger is.

Leerlingen SHL-O 2023	Beekdal VSO		Emaus College		De Lasenberg		Rietschans College	
	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023
Respons Leerlingen	142	135	75	89	82	73	34	74
Totale populatie	149	156	120	110	139	118	85	132
Responspercentage	95%	86,5%	63%	81%	59%	62%	40%	56%



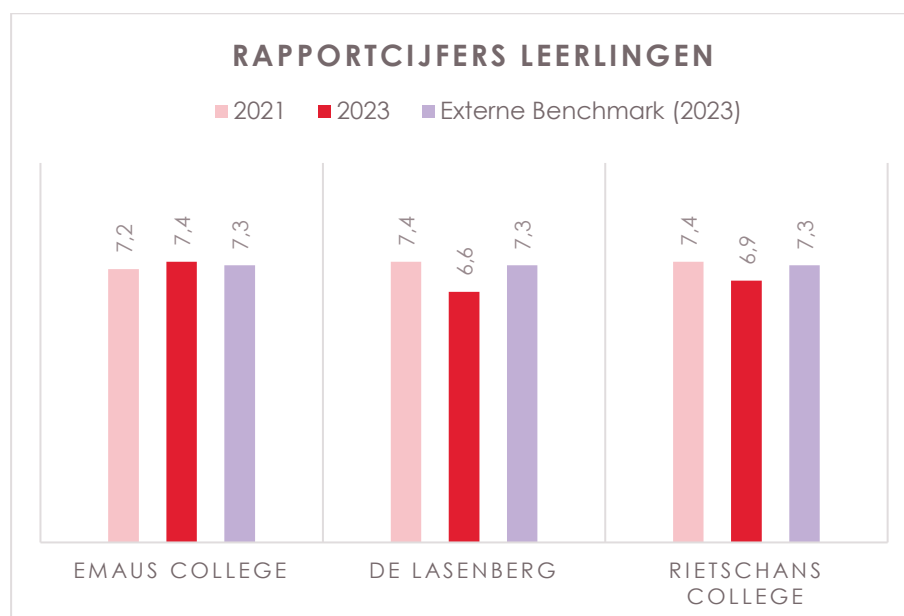
Rapportcijfers

Binnen Beekdal VSO wordt een andere soort vragenlijst gebruikt dan op de overige locaties. Deze vragenlijst die Beekdal gebruikt is geschikt voor de doelgroep ZML en maakt een vergelijking met andere ZML-scholen mogelijk. Er zijn vier afnamevarianten beschikbaar, oplopend in moeilijkheidsgraad. Bij de huidige afname zijn twee varianten aangeboden (variant 1 en 2). Variant 3 en 4 zijn qua taalniveau niet geschikt voor deze leerlingen. In deze vragenlijst wordt leerlingen niet gevraagd om een rapportcijfer te geven; hierdoor ontbreekt een gemiddeld rapportcijfer van Beekdal in het overzicht hieronder.

Voor het Emaus College ligt het rapportcijfer boven de externe benchmark (landelijk gemiddelde) en is er een stijging t.o.v. 2021. Voor de Lasenberg en het Rietschans College ligt het rapportcijfer onder het landelijke gemiddelde en is er tevens een daling te zien t.o.v. 2021 (zie figuur 2).

Wij zullen in het komende jaar verder onderzoeken waar de lagere scores aan liggen. Er lijkt een kleine discrepantie te zijn tussen de scores die leerlingen hebben gegeven op individuele items (overwegend op of boven de benchmark), in vergelijking met het uiteindelijke rapportcijfer.

Alle scholen hebben naar aanleiding van de uitkomsten van het leerling tevredenheidsonderzoek op de eigen locatie analysegesprekken gevoerd. Vervolgens is een bovenschoolse analyse gemaakt met mogelijke actiepunten.



Figuur 2 Rapportcijfers leerling tevredenheid

Medewerker tevredenheid

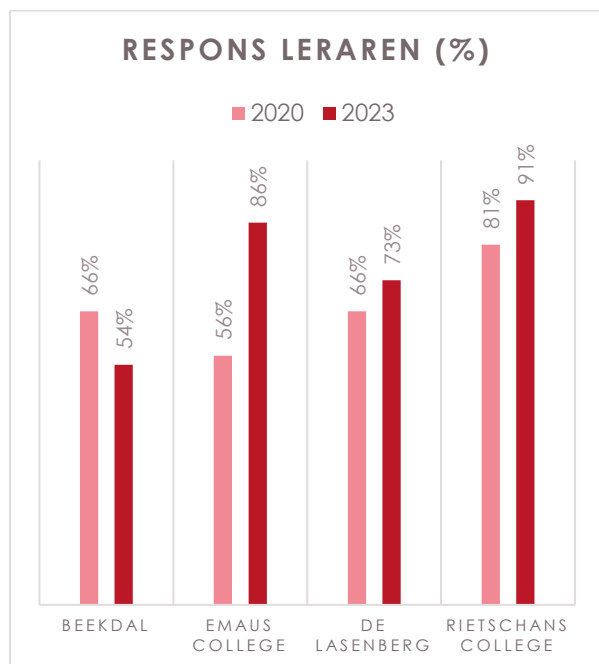
In oktober 2023 is het medewerker tevredenheidsonderzoek uitgezet onder alle medewerkers van 's Heeren Loo Onderwijs. Er zijn drie vragenlijsten uitgezet: die voor Leerkracht, voor Specialisten en voor OOP. De onderzoeksresultaten van de OOP 'er zijn niet representatief vanwege de kleine groep. Bij een volgend onderzoek kijken we hoe we dit anders kunnen indelen. In deze analyse hebben we ons vooral gefocust op de groepen Leraren en Specialisten.

Op drie van de vier scholen is bij de Leraren de respons gestegen t.o.v. 2020. Wij beschouwen deze cijfers als representatief. Bij Beekdal ligt het responscijfer (54%) lager dan in 2020 (zie figuur 3).

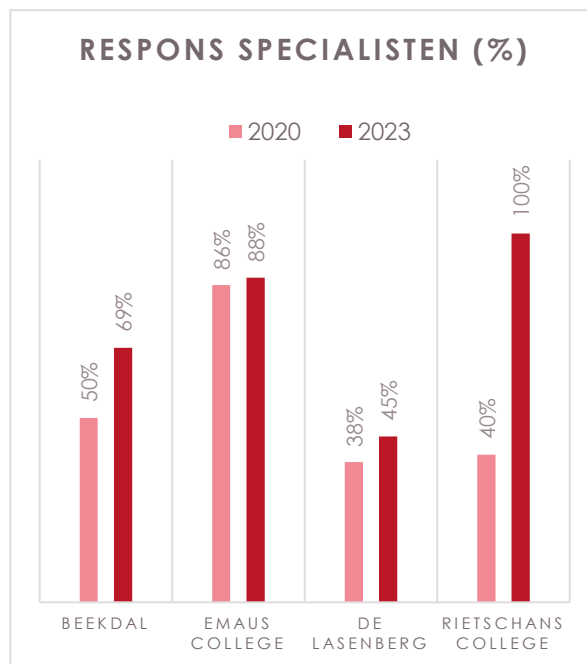
Bij de Specialisten groep is de respons op alle scholen gestegen t.o.v. 2020. Wat opvalt is dat op de Lasenberg slechts 45% van de Specialisten de lijst heeft ingevuld. Uit analyse blijkt dat per abuis de link naar de vragenlijst voor Specialisten naar meerdere leraren is verstuurd, waardoor de uitkomsten



“vervuld” werden. Aan Specialisten is vervolgens gevraagd om nogmaals de juiste lijst in te vullen; mede hierdoor bleef het responspercentage achter.

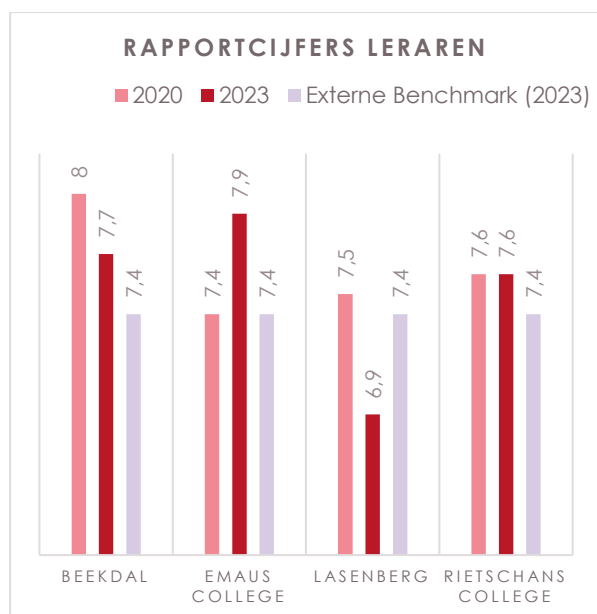


Figuur 3 Responscijfers Leraren 2020 en 2023

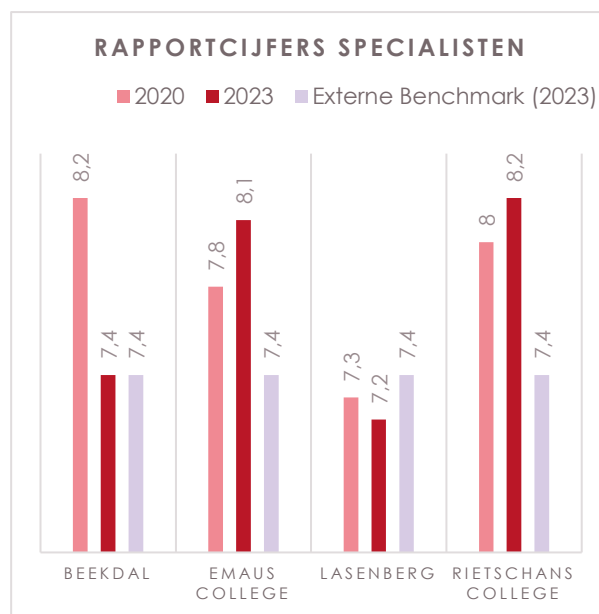


Figuur 4 Responscijfers Specialisten 2020 en 2023

De rapportcijfers zijn voor drie van de vier scholen boven de landelijke benchmark:



Figuur 5 Rapportcijfers Leraren 2020 en 2023



Figuur 6 Rapportcijfers Specialisten 2020 en 2023

Onze ambitie is dat alle scholen minimaal op of boven de landelijke benchmark scoren. Voor drie van de vier scholen is dit behaald.

De scholen zijn allereerst in gesprek met de medewerker HRM gegaan om de uitkomsten te bespreken. Hierna is door alle scholen een analyse geschreven m.b.t. de eigen uitkomsten en zijn de resultaten



opgenomen in het bovenschools Dashboard. Tevens is de bovenschoolse analyse gemaakt op de uitkomsten en deze vertaald naar bovenschoolse actiepunten voor 2024.

Er is op bovenschools niveau in detail gekeken naar vragen omtrent democratische schoolcultuur en veiligheid op de werkplek. Hieruit zijn geen signalen naar voren gekomen.

Interne audits

In februari 2023 zijn er interne audits gehouden op alle scholen van 's Heeren Loo Onderwijs op de thema's personeelsbeleid en voorbereiding op inspectiebezoeken, met als onderzoeksvragen:

- *We kijken per locatie hoe exitgesprekken vormgegeven worden en hoe hier op bovenschools niveau een analyse op gemaakt wordt. Dit kan breder getrokken worden naar de volledige gesprekkencyclus.*
- *De pedagogisch-didactische visie van de school is zichtbaar in het dagelijks handelen van de leerkrachten.*
- *Het personeel van de school is in zijn gedrag een voorbeeld voor de leerlingen: personeelsleden leven de basiswaarden zichtbaar na.*

Op alle scholen zijn de audits positief verlopen en zijn er geen ernstige signalen naar voren gekomen. Alle scholen hebben een eigen analyse gemaakt op het auditverslag en eventuele actiepunten opgenomen in de eigen jaarcyclus.

In oktober 2023 is tevens een interne audit uitgevoerd op de inrichting en uitvoering van SKA (schoolkwaliteit) die bovenschools en met de scholen besproken wordt.

Daarnaast hebben we een aantal themaachtenden georganiseerd met de directie, MT leden en lb'ers waarin de invulling van de BKA (Besturing, Kwaliteitszorg en Ambitie) en SKA (Sturing, Kwaliteitszorg en Ambitie) centraal stonden en uiteindelijk de kwaliteit in de klas (KIK!).

Hiermee is helder in beeld gebracht hoe de inrichting en uitvoering vanuit BKA en SKA in de scholen eruitziet. Onze conclusie is dat de BKA en SKA op alle scholen op orde is. Kwaliteitszorg vraagt doorlopend aandacht en wordt door het schooljaar heen regelmatig gemonitord.

De scholen hebben allemaal op hun eigen manier de kwaliteitszorg ingericht, passend bij de school en de doelgroep. 's Heeren Loo Onderwijs werkt met een Kwaliteitsmanagementsysteem waar alle medewerkers mee bekend zijn en wordt door de meeste medewerkers gezien als een waardevol naslagwerk.

Om het systeem (nog) toegankelijker te maken, zal er na de zomer 2024 een herinrichting van het systeem plaatsvinden en wordt er een "routepagina Kwaliteit" opgesteld voor alle medewerkers waarin duidelijk wordt weergegeven welke documenten waar te vinden zijn.

ISO-certificering (externe audit)

(zie ook: [Versterken bestuurlijke kwaliteitszorg – Gespecialiseerdonderwijs](#))

Sinds juli 2018 zijn alle scholen van 's Heeren Loo Onderwijs (opnieuw) ISO-gecertificeerd op basis van de Kwaliteitsnorm van het Landelijk Expertise Centrum voor (Voortgezet) Speciaal Onderwijs.

In april jl. heeft het eerste tussentijds onderzoek van de huidige "cyclus" van de certificeringsinstantie CIO plaatsgevonden. Een cyclus heeft een looptijd van drie jaar, waarbij in jaar één een uitgebreid onderzoek wordt gedaan en vastgesteld of de scholen in aanmerking komen voor certificering. In de twee opvolgende jaren worden tussentijdse onderzoeken (wegingen) gehouden om te bezien of de scholen nog voldoen aan de eisen m.b.t. certificering.

Er wordt hierbij getoetst op basis van de kwaliteitsstandaarden voor het speciaal onderwijs (KSO-norm). Bekeken wordt of ons managementsysteem voldoet aan de eisen van de CIO-Maatstaf en of eventuele kanttekeningen, afwijkingen en tekortkomingen uit het vorige onderzoek voldoende zijn opgelost.

Tijdens het eerste tussentijds onderzoek in april 2023 hebben wij te horen gekregen dat alle vier kanttekeningen vanuit het onderzoek van 2022 zijn opgelost, een resultaat waar wij zeer trots op zijn.

Verder constateerde de CIO dat de sfeer in de bezochte scholen uitnodigend, rustig en prettig was. De scholen hebben de bedoeling (werken vanuit de leerling) goed voor ogen en ons managementsysteem voldoet aan de eisen van ISO 9001:2015.



Daarbij zijn er geen afwijkingen of kanttekeningen geconstateerd. Wij behouden met dit resultaat onze certificering. In april 2024 vindt het tweede tussentijds onderzoek plaats.

Samenvatting bevindingen n.a.v. onderzoek

- De doelstellingen uit het onderzoeksprogramma zijn gerealiseerd.
- Het onderzoek is gebaseerd op een steekproef, een andere steekproef zou tot andere resultaten kunnen leiden.
- De scope van het certificaat is geschikt voor deze organisatie.
- Het managementsysteem van deze organisatie voldoet aan de gestelde eisen in de Maatstaf 2016 en daarmee aan de eisen van ISO 9001:2015.
- CIOO heeft voldoende vertrouwen in de doeltreffendheid van het managementsysteem, doordat:
 - Doorontwikkeling handboek KMS in SharePoint geslaagd, overzichtelijk en goed bereikbaar met extra aandacht voor uitleg aan eigenaren documenten
 - Meer aandacht en betere verbinding is aangebracht rondom binden en boeien van medewerkers
 - Interne auditsystematiek weer in werking is na werven en trainen auditoren en verbeteringen duidelijk in beeld zijn gebracht
 - De directiebeoordeling een goede reflectie bevat, waarbij aandacht wordt gevraagd voor explicietere verbinding met metingen.

Daarom adviseert het team het Maatstaf 2016/ISO 9001:2015-certificaat te continueren.

Wij zijn trots op dit resultaat!

Doelen en resultaten

Vanuit het SBP en het jaarplan zijn de volgende doelen geformuleerd voor het schooljaar 2023/2024:

	Onderwijs	
1	Het onderwerp toekomstgericht onderwijs is structureel onderwerp van gesprek tijdens de BILA-overleggen tussen onderwijsbestuurder en locatiedirecteuren.	Afrondende fase
2	Leerlingen die toegeleid worden naar Dagbesteding en Arbeid ontvangen een landelijk erkend diploma (VSO-diploma) als zij hun schooltijd goed afronden.	Afrondende fase
3	SHL-Onderwijs monitort nadrukkelijk het burgerschapsonderwijs in de kwaliteitscyclus.	Afrondende fase
4	De advisering, schoolkeuze, overgangen en aansluiting binnen het (passend) onderwijs zijn doelmatig en werpen geen belemmeringen op voor doorstroom.	Werkfase
	Kwaliteit	
1	De vertaling van de visie maakt sturing op de kwaliteit van de resultaten en de voorwaarden mogelijk.	Afrondende fase
2	Het bestuur beschikt over een stelsel van kwaliteitszorg dat het mogelijk maakt om de basiskwaliteit van het onderwijs te waarborgen. <ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van de resultaten van de leerlingen. 	Gereed
3	Het bestuur beschikt over een meerjarenplanning waarin de relatie met het beleid en de doelen duidelijk zijn toegelicht.	Gereed

Niet gestart
Oriëntatiefase
Werkfase
Afrondende fase
Gereed

(Via deze kleuren wordt aangegeven in welke fase de verschillende projecten zich bevinden.)



Toekomstige ontwikkelingen

In het komende jaar zal o.a. aandacht besteed worden aan:

- Lerarentekort in relatie tot onderwijskwaliteit. Hoe gaan wij hiermee om?
- Verder met vormgeven van focus en sturing op onderwijsresultaten
- Normeren van resultaten, zowel op bovenschools niveau als op schoolniveau.

Onderwijsresultaten

Via [deze link](#) is het jaarverslag 2023 van de scholen zichtbaar, waarin ontwikkelingen, behaalde resultaten, ambities, bestendinging, samenwerkingspartners, verantwoording coronasubsidies, uitstroom en ook professionalisering benoemd staan.

In de conclusie is het van belang te melden dat met name de doelstellingen voor de onderwijsprestaties worden gehaald die vooraf in het ondersteuningsplan van de leerling worden vastgelegd. Voor de overige zaken kan ook vastgesteld worden welke ontwikkelingen er gedaan worden en ambities er zijn om de optimale onderwijsprestaties binnen Passend Onderwijs te behalen voor de leerlingen.

Onderwijs aan nieuwkomers

Dit is voor 's Heeren Loo Onderwijs op dit moment niet van toepassing.

Internationalisering

Op dit moment is binnen 's Heeren Loo Onderwijs geen sprake van beleid op het gebied van internationalisering. De verwachting is wel dat wij in de komende jaren op dit gebied beleid zullen ontwikkelen voor onze vier scholen.

Onderzoek

Op basis van wetenschappelijk onderzoek door onze staffunctionaris Research & Development in combinatie met de Universiteit van Amsterdam (UvA), willen wij de invloed van ouderlijke betrokkenheid bij de school en behandeling op de leerresultaten van de leerling in kaart brengen en waar nodig de wijze van de samenwerking met de ouders/verzorgers anders vormgeven zodat het de leerling ten goede komt. Dit onderzoek is toegespitst op residentiële leerlingen. Verwacht wordt dat het onderzoek begin 2025 is afgerond.

Inspectie

In december 2023 zijn in een bestuursgesprek met Ageeth Ouwehand als toezichthoudend lid van de Raad van bestuur, ontwikkelingen doorgesproken met de Onderwijsinspecteur. Hier zijn geen signalen uit gekomen die extra aandacht vragen in het toezicht. Op basis hiervan is besloten om de reguliere cyclus van inspectietoezicht te handhaven.

Bestuurlijke visitatie

In het jaarplan 2024-2025 wordt voor eind 2024 de bestuurlijke visitatie vanuit de PO Raad opgenomen.

Passend onderwijs

De uitgangspunten voor passend onderwijs zijn in afstemming met de samenwerkingsverbanden, gemeenten en andere relevante stakeholders opgesteld en vastgelegd in het strategisch beleidsplan van 's Heeren Loo Onderwijs en de schoolplannen per school.

Passend Onderwijs wordt door de scholen vormgegeven binnen de samenwerkingsverbanden waarvan structureel leerlingen ontvangen worden. Voor het Emaus College en de Rietschans is dit voornamelijk het VO-SWV Noordwest-Veluwe. Voor de Lasenberg en Beekdal is dit voornamelijk het Samenwerkingsverband VO Eemland.

Door de status van Landelijke en Regionale Achtervang, komen de leerlingen uit veel verschillende verbanden. Er zijn een aantal (bekostigings-)risico's voor de zittende leerlingen en de uitstroom:

- Bij inschrijving van de leerling met een TLV, wordt 's Heeren Loo Onderwijs verantwoordelijk voor het vervoltraject bij uitplaatsing. Dus ook bij kort verblijf! Communicatie met het SWV van



herkomst/plaatsing is dan cruciaal, evenals de communicatie met Jeugdzorg, WLZ en WMO. Het risico dat een leerling vervolgens moeilijk en/of niet plaatsbaar is en/of een thuiszitter wordt is groot en ligt bij het Bestuur van 's Heeren Loo Onderwijs. Met verschillende SWV's is een terugplaatsingsgarantie op een school binnen het SWV goed bespreekbaar. Risico hierbij is wel dat blijkt dat het VSO landelijk gezien een groei kent van het aantal leerlingen.

- Bij inschrijving als gastleerling wordt, door de afspraken die inmiddels met SWV's zijn gemaakt, de leerling op basis van verblijfsweken gefinancierd.
- Door de status van landelijke achtervang lijkt de leerlingenstroom redelijk stabiel te blijven, wel is sprake van een duidelijke verzwaring van de doelgroep.
- De omloopsnelheid vanwege het korte verblijf (observaties) brengt met zich mee dat er een enorme extra inzet gepleegd moet worden op intake-plaatsing-uitstroom. Deze kosten worden binnen Passend Onderwijs niet vergoed en worden door de ontvangende school gedragen.

Het Emaus College en het Rietschans College hebben een duidelijke en prominente positie binnen het SWV NW-Veluwe. De samenwerking is geïntensiveerd en er wordt een grote waarde gehecht aan het School Ontwikkel Profiel binnen het dekkend netwerk van het Vo Samenwerkingsverband NW-Veluwe. Hetzelfde geldt voor de samenwerking van Beekdal en De Lasenberg voor het Samenwerkingsverband VO-Eemland. In het School Ondersteuning Profiel geldt de opvang van leerlingen binnen een veel grotere range dan voorheen.

Bij 's Heeren Loo Onderwijs krijgt iedere leerling altijd iets meer dan de gewone aandacht; passend onderwijs is bij ons het uitgangspunt voor ondersteuning aan iedere leerling. Dit is verankerd in onze missie om jongeren hun kwaliteiten te laten ontdekken en deze te ontwikkelen om zo een goed en passend toekomstperspectief te bieden.

Dit is ons doel dat we met stakeholders hebben afgesproken in de gehouden overleggen. Vanuit onze evaluaties en overleggen met medewerkers, samenwerkingsverbanden en overige stakeholders zetten we acties om in de praktijk.

Voorbeelden vanuit de praktijk in samenspraak met de samenwerkingsverbanden zijn bijvoorbeeld de Parkklas (Beekdal) en het examenprogramma voor leerlingen van het Rietschans College.

Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

In overeenstemming met de GMR en de deelraden is besloten om een groot deel van de NPO gelden te besteden aan de personeelsformatie, zodat de wens om extra ondersteuning te krijgen binnen de klassensituaties gerealiseerd kon worden door inzet van klassenassistenten, leraar ondersteuners, technisch assistenten en arbeidstrainers. Daarnaast zijn er (roostervrije) Intern Begeleiders per school ingezet om de leerkrachten te ondersteunen bij hun onderwijsvragen en de opzet van de Onderwijs Perspectief Plannen. Voor een indicatie van de inzet van middelen zie onderstaande opzet. De formatie is al uitgebreid of gebaseerd op maatwerk gerelateerd aan de feiten zoals deze benoemd zijn voor de inzet van de NPO-gelden. Door middel van toetsing, evaluatie en bijstelling van het schoolplan en jaarplan wordt ingegaan op de inzet van de NPO-gelden. Na het schooljaar 2022/2023 is er bewust voor gekozen de formatie, ondanks het wegvallen van de NPO-gelden te behouden.

Er zijn geen gelden uitgegeven aan PNIL (Personeel Niet in Loondienst). Wij hebben alle NPO-gelden op schoolniveau reeds besteed in de voorgaande jaren en het huidige verslagjaar. Het percentage dat bovenschools is besteed is 0%.

Het resultaat van de ingezette middelen is dat we nog meer ondersteuningsaanbod hebben kunnen bieden aan onze leerlingen.



Nationaal Programma Onderwijs (po en vo): Besteding middelen op instellingsniveau

Geef per instelling aan welke middelen (€) aan welke interventies zijn besteed. Als er geen middelen op instellingsniveau zijn besteed dan vult u hier niets in.
Wilt u dit dan wel bij de toelichting op de besteding van de middelen aangeven.

Instellings-code	Interventies gericht op meer onderwijs om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheid en bij te spijkeren	Interventies gericht op effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheid en bij te spijkeren	Interventies gericht op sociaal- emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	Interventies gericht op ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen	Interventies gericht op (extra) inzet van personeel en ondersteuning	Interventies gericht op faciliteiten en randvoorwaarden (in te zetten in combinatie met voorgaande interventies)	Overige interventies	Totaal van interventies	Heeft de (G)MR ingestemd met het voorstel voor de besteding
02AC					113.519			113.519	Ja
17JJ					179.545			179.545	Ja
23GH					93.717			93.717	Ja

Sociale veiligheid

's Heeren Loo Onderwijs staat voor goed en uitdagend onderwijs. De belangrijkste voorwaarden daarvoor zijn een schoolomgeving en schoolklimaat die op alle scholen als veilig worden ervaren. Om te komen tot een veilige leer- en werkomgeving, vinden wij het noodzakelijk om preventief aandacht te besteden aan fysieke en sociale veiligheid. Enerzijds vraagt dat om transparante, actuele en uitvoerbare procedures, en anderzijds vraagt dit van alle medewerkers óók om een alerte, deskundige en betrokken houding ten aanzien van veiligheid-gerelateerde zaken.

Om goed veiligheidsbeleid te kunnen voeren, is het essentieel dat onze scholen de beleving van sociale veiligheid van leerlingen en personeel in beeld hebben. De input hiervoor zijn de uitkomsten van de jaarlijkse enquête welbevinden van Beekveld & Terpstra (B&T) bij onze leerlingen en de driejaarlijkse medewerker tevredenheid-enquête. Daarnaast zijn de analyse van de incidentenregistratie binnen de CvB, gesprekken met de betrokken medewerkers, leerlingen en ouders/verzorgers en mogelijke input van de vertrouwenspersonen belangrijke informatiebronnen. Op basis van de uitkomsten van de verzamelde gegevens wordt het gevoerde beleid rondom sociale veiligheid geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Daarnaast adviseert en initieert de veiligheidscoördinator de directie over professionalisering op het gebied van veiligheid.

Alle scholen van 's Heeren Loo Onderwijs hebben zowel vertrouwenspersonen als pest-coördinatoren ingesteld en zijn zij goed zichtbaar voor zowel leerlingen als medewerkers. Op alle locaties wordt tevens aan de hand van verschillende methodes gewerkt aan het ontwikkelen van adequate leerling- en leerkrachtcompetenties, een ondersteunende schoolomgeving en een veilig schoolklimaat. De specifieke leerling kenmerken per locatie bepalen daarbij de keuze voor de gehanteerde methoden.

Veiligheidsbeleving leerlingen 2023

Jaarlijks wordt de veiligheidsbeleving van leerlingen gemeten. Hierbij wordt op drie van de vier scholen gebruikgemaakt van de vragenlijst van B&T. Op Beekdal wordt een andere vragenlijst gehanteerd.

De antwoordschaal van de B&T enquête loopt van nooit (1), soms (2), vaak (3) tot altijd (4). Een hogere score betekent dat respondenten aangeven dat leerlingen zich minder veilig voelen. Het is dus een omgekeerde antwoordschaal. De afwijking van de benchmark is hierdoor ook omgekeerd.

Bij Beekdal wordt de 4 puntsschaal gehanteerd die loopt van 4 (nooit) tot 1 (altijd). Hoe hoger de score bij Beekdal, hoe veiliger leerlingen zich voelen. Achter de benchmark staan tussen haakjes de omgerekende waarden om de vergelijking met Beekdal te vergemakkelijken.



Sociale veiligheid 2023	externe benchmark	Emaus College	De Lasenberg	Rietschans College	Beekdal VSO
Ik word op school gepest door andere leerlingen	1,3 (2,7)	1,3	1,3	1,2	3,0
Ik word online gepest door andere leerlingen	1,1 (2,9)	1,1	1,2	1,0	3,3
Andere leerlingen doen mij expres pijn	1,2 (2,8)	1,2	1,2	1,1	3,1
Ik ben bang voor andere leerlingen	1,2 (2,8)	1,2	1,3	1,2	3,1
Andere leerlingen doen expres gemeen tegen mij	-	1,5	1,4	1,2	3,0

Over het algemeen kunnen we stellen dat leerlingen zich veilig voelen op onze scholen. Veilig voelen en het omgaan met pestgedrag blijft op alle scholen een punt waar doorlopend aandacht aan wordt geschonken.

Incidentenregistratie

Op alle scholen worden incidenten op zorgvuldige wijze geregistreerd. Incidenten worden vervolgens op iedere school met regelmaat geanalyseerd en geëvalueerd. Opvallend is dat op sommige scholen veel incidenten momenteel betrekking hebben op sociale media.

Na afloop van een incident vindt er met regelmaat een intervisie-achtig gesprek plaats met de medewerker.

Voor medewerkers is helder hoe de incidenten geregistreerd moeten worden. Wel bestaat er altijd een grijs gebied i.v.m. emotionele impact.

Wat levert de incidentenregistratie op?

Veel zicht op leerlingen omdat er wekelijks geëvalueerd wordt. Ook als bepaalde medewerkers eruit springen qua aantallen incidenten, kan dankzij de registratie het gesprek gevoerd worden.

Een goede incidentenregistratie met regelmatige analyses zorgt ook voor zichtbaarheid van trends, bijvoorbeeld rondom drukke periodes zoals kerst.

Calamiteiten

Afgelopen jaar is er één calamiteit geweest op een van de scholen, het overlijden van een collega. Het crisisteam heeft hier efficiënt en effectief geopereerd. Zowel op inhoud als proces is dit goed verlopen. Ieder jaar vinden er op de scholen ontruimingsoefeningen plaats. Ook zijn er BHV- en EHBO-trainingen voor enkele medewerkers. Belangrijk is om in elke school met regelmaat te evalueren met het crisisteam. Per situatie kan ook de samenstelling van je crisisteam anders zijn. Scholen geven aan wel behoefte te hebben aan een training voor hun crisisteams. Hier zal invulling aan gegeven worden in het komende jaar.



2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Doelen en resultaten

Vanuit het SBP en het jaarplan zijn de volgende doelen geformuleerd voor het schooljaar 2023/2024:

	Doel	Fase
1	Schooloverstijgend is beleid ontwikkeld (met bijbehorende instrumenten) t.b.v. begeleidingsprogramma's voor startende medewerkers.	Werkfase
2	Schooloverstijgend is beleid ontwikkeld (met bijbehorende instrumenten) t.b.v. passende opleidingstrajecten welke zijn afgestemd op schoolbehoefte en ontwikkelbehoefte van de medewerker.	Afrondende fase
3	Schooloverstijgend is beleid op beloning en inzet ontwikkeld met betrekking tot stagiaires en studenten.	Afrondende fase
4	Schooloverstijgend is beleid ontwikkeld (met bijbehorende instrumenten) t.b.v. de gesprekkencyclus: deze is herzien en is positief waarderend en ontwikkelingsgericht.	Afrondende fase
5	Schooloverstijgend is beleid ontwikkeld (met bijbehorende instrumenten) t.b.v. leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.	Gereed
6	Er is een kennisbank voor medewerkers ingericht m.b.t. HRM op de nieuwe intranet-site van 's Heeren Loo Onderwijs.	Gereed
7	SHL-Onderwijs heeft Burgerschap geformuleerd binnen het personeelsbeleid en aannamebeleid en burgerschap is opgenomen in de gesprekkencyclus.	Werkfase

Niet gestart
Oriëntatiefase
Werkfase
Afrondende fase
Gereed

(Via deze kleuren wordt aangegeven in welke fase de verschillende projecten zich bevinden.)

Bovenstaande (lange-termijn) doelen t.a.v. HRM onderwerpen zijn opgenomen in het SBP en vertaald naar de jaarplannen.

HRM onderwerpen zijn veelal langlopende processen die jaarlijks terugkomen.

Ontwikkelingen 2023

In 2023 zijn de onderstaande HRM-zaken opgepakt en/of voortgezet:

- Invoering Vitaliteitsgesprek
- Strategisch HRM opgenomen in het Meerjarenbeleid
- Verzuim en andere personele kengetallen nog beter in beeld
- Promotiebeleid ingevoerd
- Beloningsbeleid OOP met klassentaken ingevoerd
- Individuele opleidingsrichtingen voortgezet.
- Levensfasebewust personeelsbeleid gestart
- Medewerker tevredenheidsonderzoek afgenomen
- Afstemming HRM/FZ
- Administratief medewerkers overleg
- Teamleiders rol
- Eigenaarschap en betrokkenheid
- HRM kennisbank ingericht



In de krappe arbeidsmarkt richten alle activiteiten van HRM zich vooral op het behouden van onze medewerkers en de onderwijskwaliteit waar zij direct invloed op hebben. Met een afname in aanbod van bevoegd onderwijspersoneel zijn sinds 2022 meer onderwijs-ondersteuners de organisatie ingestroomd. Dit vraagt extra aandacht bij de werkverdeling in de scholen en het verkrijgen van de juiste bevoegdheid. In 2023 overstijgt de instroom de uitstroom aangezien we anticiperen op de (toekomstige) vacatures en meer (langdurige) vervangingsvragen eind 2023 zijn ontstaan.

Medewerkers die uitstromen kiezen vaak voor een baan in de omgeving van de woonplaats (10) of gaan met pensioen (2). Een enkeling bleek toch niet de goede match met het VSO (3) te hebben.

Vitaliteit

In alle scholen is, op eigen wijze, het vitaliteitsgesprek ingevoerd c.q. opgenomen in de bestaande gesprekkencyclus. De evaluatie heeft uitgewezen dat iedere school hier een eigen invulling aan geeft door o.a. dit gesprek te integreren in een van de andere gesprekken (voortgangs-of functioneringsgesprek). De aandacht voor Vitaliteit is wel zichtbaar in alle scholen door gezamenlijke teamuitjes en sportactiviteiten. In 2024 komt dit thema opnieuw op de agenda te staan en zullen we activiteiten ontwikkelen die een positieve invloed hebben op gezondheid, sociale interactie en werkmotivatie.

Medewerker tevredenheidsonderzoek

Het Medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) wordt eens in de drie jaar afgenomen. Resultaten uit 2023 hebben laten zien dat men op alle scholen het werkklimaat positief waardeert dat men zich vrij durft uit te spreken er ruimte is voor overleg en medezeggenschap.

De onderwerpen die planmatig zijn geagendeerd (zoals onderwijskwaliteit) zijn in 2023 hoger gescoord t.o.v. 2020; 'wat je aandacht geeft groeit' (cijfers zijn terug te vinden onder [hoofdstuk 2.1](#)).

De aandachtspunten die uit deze enquête naar voren zijn gekomen m.b.t. personele onderwerpen als leiderschap, fysieke/mentale belastbaarheid vs. Werkdruk, begeleiding van beginnende leerkrachten en werkplezier (door o.a. meer verbinding en beweging) zullen daarom ook in 2024 worden opgenomen in de jaarplanning.

Promotie- en beloningsbeleid

Verscheidende medewerkers (OP en OOP) hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheden tot promotie. Daarnaast is een extra beloning voor OOP-ers met (profiel-overstijgende) klassentaken ingevoerd. Tevens worden OOP-medewerkers die een opleiding volgen tot een bevoegdheid extra beloond.

Opleiding en ontwikkeling

Investerings in opleiding en ontwikkeling vinden vooral schoolbreed plaats. Daarnaast blijven we investeren in individuele trajecten die bekwame leerkrachten tot bevoegde medewerkers opleidt. Afstemming met Pabo's en andere lerarenopleidingscholen zal in 2024 vorm moeten krijgen om meer stagiaires en jongere leerkrachten te laten instromen.

Afstemming tussen HRM/FZ is inmiddels een vanzelfsprekendheid geworden. Enkele processen zijn nog duidelijker in beeld gebracht en in de uitvoering lager in de organisatie gelegd. Dit is een van de resultaten van een regelmatig overleg wat FZ/HRM samen met alle administratief medewerkers van de scholen voeren.

Teamleiders pilot

Om te komen tot een betere verdeling in de taken binnen het management en het creëren meer afstemming binnen de schoolorganisatie en meer aandacht te kunnen geven aan de teamleden is de rol van teamleider ingevoerd op 2 scholen. De pilot wordt in de zomer 2024 afgerond.

Eigenaarschap en betrokkenheid

Bij het DO worden op sommige thema's die HRM en onderwijskwaliteit raken regelmatig ook andere medewerkers uit de scholen uitgenodigd. Dit levert een duidelijke meerwaarde op kennisdelen en



betrokkenheid. Men krijgt meer inzicht in wat er op de scholen speelt, het creëert samenwerking, vergroot eigenaarschap en zorgt voor draagvlak bij nieuw in voeren of gewijzigd beleid.

HRM Kennisbank

Informatie met betrekking tot HRM thema's wordt sinds eind 2023 gedeeld via het intranet van SHL-O op de HRM kennisbank.

Toekomstige ontwikkelingen

De hoofdthema's waar in 2024 (verder) aandacht aan wordt besteed op HRM-gebied zijn:

- Werving en selectie (vinden, binden, boeien)
- Gezondheid (vitaliteit, aandacht voor welzijn, voorkomen van verzuim)
- (goede) Gesprekken.

Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

De krappe arbeidsmarkt vraagt om creatievere inzet van medewerkers, anders organiseren, breder werven etc.

De verwachte groei van leerlingaantallen vanaf 2024 en de complexiteit van de leerling populatie die vandaag al aanwezig is vraagt om nieuwe vaardigheden.

De regeldruk en verantwoording dragen tevens bij aan fysieke en mentale arbeidsbelasting.

De bestaande opleidingstrajecten tot leraar sluiten niet naadloos aan bij het VSO, de leerling behoeften en de praktijkervaringen van onze medewerkers.

Uitkeringen na ontslag

Er hebben in het boekjaar 2023 uitkeringen plaatsgevonden. Deze uitkeringen hebben daar waar nodig ook consequenties gehad op te vormen voorziening voor personeel ultimo 2023.

Er zijn twee vormen van uitkeringen na ontslag die een impact hebben op de financiële middelen van de school:

- ontslag met recht op WW en WW+;
- ontslag als gevolg van ziekte met een uitkering middels de WIA.

Voor beide vormen van ontslag is het de doelstelling om geen of nauwelijks financiële verplichtingen aan te gaan. Bij beide vormen van ontslag geldt dat er zorgvuldig en vroegtijdig gestart moet worden met dossiervorming omtrent de casus, waarbij re-integratie naar het tweede spoor de primaire doelstelling is. Bij voldoende dossier en voldoende inspanningen van de werkgever richting het plaatsten in een externe functie, kunnen de kosten laag gehouden worden en meestal worden beperkt tot de vergoedingen van de outplacementkosten. Kosten van de WW worden sinds 2022 voor slechts 50% gedragen door het Participatiefonds.

Bij een dreigend WIA-dossier is plaatsing in een andersoortige functie elders het eerste doel. Mocht er sprake zijn van volledige en blijvende arbeidsongeschiktheid dan worden deze kosten ook gedragen door het UWV. In de meeste gevallen is de voorwaarde 'blijvend' niet aanwezig. In dat geval is de werkgever verantwoordelijk voor de kosten van de WGA-uitkering (maximaal 10 jaar).

Zoals beschreven in de paragraaf ziekteverzuim en als uitvloeisel van het strategisch personeelsbeleid, is vroegtijdige interventie op lopende dossiers van cruciaal belang om te voorkomen dat aan het einde van de rit de kosten van ontslag voor rekening van de werkgever komen.

Er zijn in 2023 geen nieuwe WW-situaties ontstaan. De huidige, krappe, arbeidsmarkt zorgt ervoor dat medewerkers van baan-naar-baan uitstromen.

Wel zijn er twee medewerkers ingestroomd in de WGA. Drie medewerkers zijn uit de WGA gestroomd in verband met werkhervatting of IVA.

Voorkomen van uitval en het behouden van medewerkers krijgt een nadrukkelijke plaats bij de inrichting van **Levensfase bewust personeelsbeleid**, waarmee in het tweede half jaar van 2023 is gestart.



Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

Investeringen in opleiding en ontwikkeling vinden vooral schoolbreed plaats en worden in samenspraak met de teams en de (G)MR vastgesteld. Daarnaast blijven we investeren in individuele trajecten die bekwame leerkrachten tot bevoegde medewerkers opleidt. In de afgelopen 5 jaar hebben de bestedingen het bedrag van 500 euro per fte ruim overschreden.

Uit de analyse van de scholingsmiddelen is gebleken dat in 2023 ruim 90.000 euro is uitgegeven aan opleidingen en training.

Afstemming met Pabo's en andere lerarenopleidingsscholen zal in 2024 vorm moeten krijgen om meer stagiaires en jongere leerkrachten te laten instromen.

Strategisch HRM/ Strategisch Personeelsbeleid

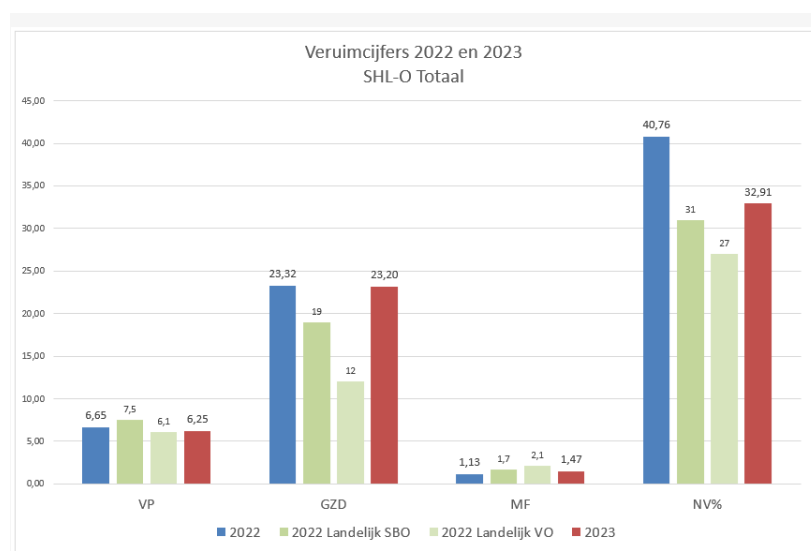
Visie op leidinggeven, medewerkers en ontwikkeling zijn o.a. opgenomen in de beschrijvingen van het HRM beleid. Dit maakt integraal onderdeel uit van het [meerjaren strategisch beleidsplan](#) van SHL-O 2022-2026. Op deze wijze worden personele aantallen, kwaliteit van medewerkers en organisatiedoelen c.q. onderwijskwaliteit op elkaar afgestemd.

Verschillende onderdelen in het plan geven 'richting' aan opleiden, ontwikkeling, instroom en doorstroom van medewerkers binnen onze organisatie, waarbij de scholen zelf deze onderdelen kunnen 'inrichten'. De bovenschoolse activiteiten richten zich op het voorbereiden en bewaken van de samenhang hiertussen. Daarnaast worden landelijke ontwikkelingen vertaald naar beleid en schoolpraktijk.

Onze visie op goed onderwijs wordt o.a. uitgedragen en ondersteund door middel van het inzetten van medewerkers op hun talenten (binden en verbinden), periodieke themavoorlichtingen voor medewerkers, het verspreiden van informatie via het Intranet en gesprekken met bijvoorbeeld de MR/GMR.

Verzuim

Verzuim en preventie stonden regelmatig op de agenda bij individuele en gezamenlijke overleggen tussen directie en HRM. Ken- en stuurgetallen worden (half-) jaarlijks geleverd en besproken. Het SMT (Sociaal-medisch team) is weer terug op de agenda. Aandacht voor welzijn en voorkomen van verzuim stond tevens centraal.



VP = Verzuimpercentage, GZD = Gemiddelde ziekte duur, MF = Meldingsfrequentie, NV% = % Niet-verzuimers

De cijfers van 2023 van SHL-Onderwijs worden hier vergeleken met de landelijke cijfers (groen) van 2022, aangezien 2023 nog niet bekend is.



Samenstelling personeel

Totaal medewerkers: **234 (164 fte)**

OP medewerkers: **126**

OOP-medewerkers: **103**

DIR: **7**

Verdeling man / vrouw:



57%



43%



Totaal budget: 18,6 mln.

Personeelskosten: **86,5%** (16,1 mln.)

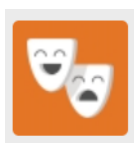
Professionalisering/scholing: 119.000



Uitstroom:
18 medewerkers



Instroom:
22 medewerkers



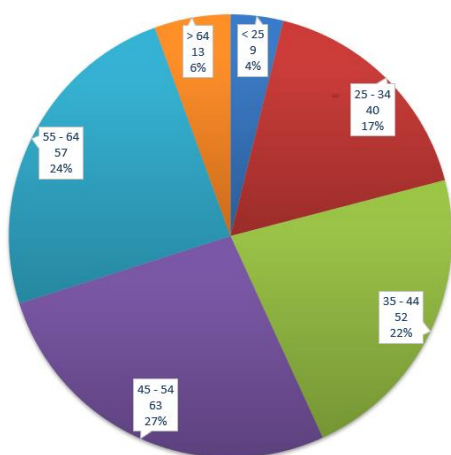
Medewerker tevredenheid:

7,5

(Externe Benchmark 7,4)

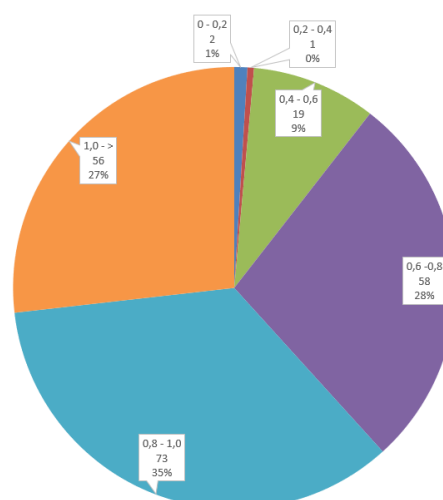


Verzuimpercentage: **6,25%**



21% tot 34 jaar
 27% tot 44 jaar
 27% tot 54 jaar
 30% 55 jaar en ouder

Redelijk gelijke verdeling in alle leeftijdsgroepen.
 Ruimte voor instroom van jonge mensen.



Aanstellingsomvang: 62% WTF 0,800 of meer



2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN

De portefeuille Huisvesting is belegd bij de directeur Bedrijfsvoering, met name vanwege de bovenschoolse verantwoordelijkheden en contacten met de externe partners die aanspraak maken op de juridische en economische bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden.

De externe partners hierin zijn:

- **DUO en Min. OC&W** (Brinnummers, materiële bekostiging, nevenvestigingen en bestuursverslag en jaarrekening)
- **Gemeenten van vestiging locaties Ermelo, Amersfoort en Soest** (Huisvestingsaanvragen, nieuwbouwtrajecten, tijdelijke huisvesting, Integrale Huisvestingsplannen, Meerjaren Onderhoudsplannen, Aanbestedingsprocedures en Bouwheerschap).
- **Collega Besturen** (Huur en onderhuur, medegebruik, beheercommissies en coöperatie(s)).
- **Externe accountant** (controle op naleving v. verantwoording bestedingen en rechtmatigheid).
- **Bouwtechnisch adviesbureau** (het opstellen van de meerjaren-onderhoudsplannen MJOP).

De locatiedirecteuren zijn voor hun eigen locatie verantwoordelijk voor het in stand houden van de huisvesting conform de richtlijnen van het Meer Jaren Onderhoud Plan (MJOP). Voor het dagelijks- en klein-onderhoud wordt onder aftrek van de jaarlijkse dotatie aan het MJOP het volledige beschikte bedrag voor materiële instandhouding toegekend aan de locaties. Locatiedirecteuren kunnen zelfstandig beschikken over deze gelden, mits de instandhouding van het gebouw gegarandeerd is en er bij uitgaven boven de € 5000,- offertes aangeleverd worden (3) die de keuze voor een opdracht ondersteunen. De directeur bedrijfsvoering adviseert gevraagd en ongevraagd de locatiedirecteuren in dit proces van de instandhouding van de huisvesting.

Op basis van de maand- en kwartaalrapportages en de jaarprognose vindt maandelijks een check op de voortgang plaats. In de BILA's met de locatie directeuren en het directiebureau is 'huisvesting' een vast onderdeel ter bespreking, waarin investeringen vanuit het MJOP, gewenste investeringen op korte termijn en de meerjaren investeringsbegroting worden besproken c.q. opgesteld.

Bijzonderheden t.a.v. de huisvesting die spelen:

- Emaus College 17JJ00: Medio 2022 is gestart met de realisatie van de nieuwbouw voor het Emaus College op het terrein van Groot Emaus (adres Keulenkamp 24). De oplevering heeft ultimo november 2023 plaatsgevonden. De maand december stond in het teken van afwikkeling opleverpunten en verhuizen. Het gebouw is begin januari 2024 in gebruik genomen.
- Emaus College 17JJ02 (zijnde het Rietschans College): Met medewerking van de Gemeente Ermelo is er voor het Rietschans College vanaf 1 januari 2022 t/m het 1^e kwartaal 2024 passende tijdelijke huisvesting gevonden op de Ceintuurbaan 2 te Harderwijk. Het Rietschans College heeft na de voorjaarsvakantie 2024 het gebouw aan de Groene Allee 120 betrokken. Dit vond plaats na verhuizing van het Emaus College en de noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden aan het gebouw aan de Groene Allee. Na de onderhoudswerkzaamheden zal een herzien MJOP worden opgesteld.
- Aanvraag gymvoorziening bewegingsonderwijs in Ermelo: Voor het Emaus College was en is sprake van gebruik van de gymvoorziening van 's Heeren Loo op het terrein van Groot Emaus. Voor het gebruik van een gymvoorziening voor het Rietschans College, Jeugdzorg+ en voor Driekansen (externe school en onderdeel van Educare) is eveneens een gymvoorziening noodzakelijk. Als gevolg hiervan is in januari 2022 een aanvraag voor realisatie van een gymvoorziening gedaan richting de Gemeente Ermelo. In 2023 is gestart met het Plan van aanpak, zijn stuur- en werkgroepen samengesteld en een voorlopig ontwerp gemaakt. De verwachting is dat er met ingang van het schooljaar 2025/2026 gestart zal worden met de realisatie van de gymvoorziening.
- Beekdal (02AC): Deze school is gehuisvest in scholencomplex de Vosheuvel, waarvan Stichting de Meerkring juridisch eigenaar is. Beekdal is dus voor haar locatie medegebruiker. Tot op heden ligt de samenwerking vast in een mede-gebruikersovereenkomst. Medio oktober 2020 werd samen met de Meerkring een Beheercommissie ingericht, die de instandhouding van het totale



gebouw organiseert in een vastgestelde Overeenkomst van Medegebruik. Bewegingsonderwijs vindt plaats binnen het scholencomplex.

Binnen de school ontstaat als gevolg van toenemende complexiteit bij leerlingen en daarvoor benodigde aanvullende ruimtes een tekort binnen het schoolgebouw. Daarnaast is het maximale aantal leerlingen voor het schoolgebouw bereikt. Bij een eventuele groei ontstaat een acuut probleem.

- Lasenberg (23GH): Voor De Lasenberg is er in 2022 een herzien MJOP opgesteld. De school is meer dan 10 jaar oud en de bouwgaranties zijn vervallen. Het is zaak dat er, rekening houdend met MJOP, strak gestuurd gaat worden op investeringen en het meerjaren onderhoudsplan. De kassen bij de school zijn inmiddels volledig afgeschreven. Daarnaast maakt de Lasenberg ook nog gebruik van een externe voorziening met betrekking tot het stageprogramma. In 2023 is gewerkt aan een visie op het stageprogramma binnen de school. Dit zal mogelijk gevolgen hebben voor de benoemde ruimten.

Het bewegingsonderwijs wordt vormgegeven in de gymzalen, onderdeel uitmakend van het schoolgebouw. Ook de Kolibrie en De Driesprong maken gebruik van de gymnastiekzalen.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

's Heeren Loo (onderwijs) heeft duurzaamheid hoog op de agenda staan. Zo is bijvoorbeeld volop geïnvesteerd in duurzaamheid binnen de nieuwbouw van het Emaus College. Ook de renovatie van het gebouw aan de Groene Allee (na voorjaarsvakantie 2024 betrokken door het Rietschans College) levert duurzame maatregelen op. Beekdal is medegebruiker in een gebouw waarbij ook sprake is van aanwezige zonnepanelen en klimaatbeheersing. Binnen De Lasenberg wordt onderzocht of plaatsing van zonnepanelen een optie is.

Voor wat betreft maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt volop samengewerkt met het bedrijfsleven binnen de stageprogramma's van de scholen. De gebouwen zijn leer- en leefomgevingen voor onze leerlingen binnen de lesuren van onze scholen. Daar waar mogelijk ontstaat er gebruik vanuit de maatschappij binnen de bij onderwijs beschikbare ruimtes (o.a. gymzalen).

Voor verdergaande vormen van samenwerking vindt verkenning plaats in schooljaar 2024/2025.

Digitale technologie, veiligheid en AVG

Inleiding

Digitale technologie, veiligheid en AVG wordt steeds belangrijker binnen het onderwijs.

Alle systemen maken op dit moment direct verbinding met de Cloud. Dit is een stuk veiliger. Veiligheid staat bij 's Heeren Loo Onderwijs maandelijks op de agenda. We doen er alles aan om de privacy van onze leerlingen en medewerkers te waarborgen.

Kwaliteitsbeleid

Binnen 's Heeren Loo Onderwijs zijn interne procedures opgesteld om ervoor te zorgen dat het ICT-beleid stevig verankerd is. Diverse onderwerpen m.b.t. ICT worden met regelmaat geagendeerd op het stafoverleg en daarnaast wordt de agenda voor het portefeuilleoverleg ICT tijdens het directieoverleg voorbereid. De portefeuille ICT staat 2-3x per schooljaar als onderwerp op de agenda van het directieoverleg.

Onze betrokkenheid bij het veiligheidsberaad van 's Heeren Loo benadrukt onze toewijding aan veiligheid en kwaliteit. Drie á vier keer per jaar vindt een beveiligingsoverleg met de CISO (Chief Information Security Officer) van 's Heeren Loo plaats.

Bovendien hebben we als 's Heeren Loo Onderwijs een eigen veiligheidsberaad opgezet, specifiek gericht op 's Heeren Loo Onderwijs. Dit zorgt voor een gestructureerde aanpak van veiligheidskwesties die specifiek zijn voor onze onderwijsinstelling.

Dankzij deze maatregelen kunnen we de continuïteit van ons onderwijs waarborgen en ervoor zorgen dat ons kwaliteitsbeleid altijd op het hoogste niveau blijft.



Ontwikkelingen

Normenkader

In 2023 hebben we een start gemaakt met het normenkader. Samen met 's Heeren Loo is er een nulmeting uitgevoerd. Deze wordt als vertrekpunt beschouwd voor het ontwikkelen van het Normenkader binnen 's Heeren Loo Onderwijs. Voor het ontwikkelen van het Normenkader wordt een projectgroep in het leven geroepen die in het najaar 2024 van start gaat. Hierin zitten medewerkers van alle scholen.

Audit AVG

In 2023 heeft er een Audit AVG plaatsgevonden. De uitslag van dit onderzoek was positief. De auditoren waren zeer tevreden over de behaalde resultaten en ontwikkelingen in de afgelopen 3 jaar. De Audit heeft plaats gevonden op twee scholen, Beekdal VSO en De Lasenberg.

(zie verder Hoofdstuk 2.5 Continuïteitsparagraaf -> [Informatiebeveiliging en Privacy \(IBP\)](#))

Zivver

Zivver is een platform voor veilig mailen dat is ontworpen om bedrijven en individuen te helpen bij het veilig delen van vertrouwelijke informatie via e-mail.

In 2023 is Zivver geïmplementeerd binnen onze scholen. Deze implementatie is niet zonder uitdagingen verlopen, een aantal medewerkers ervaart op dit moment nog problemen bij het gebruik hiervan. In 2024 zetten we ons in om iedereen zo goed mogelijk te ondersteunen en hen aan te moedigen om Zivver te blijven gebruiken.

Privacy

In het onderwijs is privacy een belangrijk onderwerp, vooral met de opkomst van nieuwe digitale technologieën. Leerlingen en studenten worden geconfronteerd met het verzamelen en delen van hun persoonlijke gegevens door scholen en onderwijsinstellingen. Het is voor 's Heeren Loo Onderwijs daarom essentieel dat privacybescherming als een belangrijk onderdeel van het beleid wordt beschouwd en er passende maatregelen genomen worden om de privacy van hun leerlingen en medewerkers te waarborgen.

Op alle scholen is hier in het afgelopen jaar op verschillende manieren aandacht aan besteed, in de klas maar ook tijdens studiedagen voor medewerkers. In 2023 is er tevens een pagina in de nieuwe SharePoint omgeving ingericht m.b.t. Privacy. Deze is toegankelijk voor alle medewerkers van 's Heeren Loo Onderwijs.

Cyber Security en digitale geletterdheid

In de komende jaren vormt cybersecurity een belangrijk onderdeel van het ICT-beleid. Daarnaast zal er een plan van aanpak worden opgesteld om te zorgen dat medewerkers voldoende getraind zijn in de omgang met digitale middelen. Ons doel hierbij is dat medewerkers voldoende kennis hebben en dit ook kunnen inzetten binnen de werkzaamheden.

Afgelopen jaar is één melding binnengekomen van een incident waarbij een leerkracht op een onbetrouwbare link had geklikt en er hierdoor mogelijk sprake was van een hack. Dit is direct opgelost, er waren geen andere systemen betrokken. De laptop van de medewerker is tevens leeggehaald en opnieuw geïnstalleerd.

Op het Intranet (SharePoint) kunnen medewerkers een eventuele datalek of cyberincident rechtstreeks melden. Deze meldingen komen bij de staffunctionaris ICT terecht en wordt er vervolgens onmiddellijk actie ondernomen.

ARBO en veiligheid

Veiligheid en overzicht is binnen 's Heeren Loo Onderwijs een belangrijke voorwaarde om goed onderwijs te kunnen geven. Om dit te kunnen waarmaken zijn er binnen de 4 locaties en bovenschools cyclisch overlegmomenten gepland. Hier toetsen we of de gemaakte sociale en fysieke veiligheidsafspraken worden nageleefd, actuele vraagstukken voldoende adequaat tegemoet getreden worden en nieuwe



tendensen in beeld zijn. Het onderwerp staat ook als portefeuille met regelmaat op de agenda in het Directieoverleg. Een overzicht van de acties die we in 2023 hebben genomen volgt hieronder.

Op het gebied van ARBO en veiligheid is in 2023 vooral aandacht besteed aan:

- De **taakomschrijving** van de sociale veiligheidscoördinatoren en vertrouwenspersonen zijn binnen SHL-O geüniformeerd en gedeeld met de verschillende locaties. Dit moet leiden tot korte lijnen, sneller handelen & betere afstemming op locatieniveau.
- De **keuringen** van NEN-apparatuur zit voor het eerste jaar goed in de jaarcyclus. Alle locaties hebben een keuringronde gehad. De eerste ronde heeft tijd gekost maar heeft opgeleverd dat de basisapparatuur gekeurd is, dit digitaal verwerkt is en daarmee de vervolkeuringen minder tijd zullen kosten. Veel oude en ondeugdelijke apparatuur is hiermee afgekeurd en afgevoerd.
- De **klachtenregeling** incl. het aanstellen van een externe vertrouwenspersoon is geüpdatet. Dit moet op bovenschools leiden tot meer en sneller inzicht in de evt. klachten die zich voordoen om adequaat te kunnen reageren.
- De **afstemming** van de 4 locatie ARBO-commissies bovenschools heeft 2x plaats gevonden. De opbrengsten van deze bijeenkomsten staan steeds meer in het teken van elkaar bevragen en ondersteunen op het gebied van veiligheidsvraagstukken. De meerwaarde van deze bijeenkomsten begint daarmee steeds zichtbaarder te worden.
- Op 2 locaties zijn de **nascholingsmomenten Samen Houvast** inmiddels in de jaarcyclus geborgd.
- Het **pestprotocol** heeft op verschillende locaties een update gehad.
- De verplichte **reguliere veiligheidschecks** t.a.v. gevaarlijke stoffen, speelapparatuur op pleinen, praktijkruimtes etc. en bijvoorbeeld ontruiming zijn geborgd in de ARBO-jaarplancycclus van de diverse locaties.
- Op 2 van de 4 scholen is een **Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)** uitgevoerd. Dit heeft op locatie Beekdal en de Lasenberg tot een Plan van Aanpak geleid wat de komende twee jaar zal worden uitgevoerd.
- Op diverse locaties is actief geworven om **voldoende Bhv'ers** in te kunnen zetten.

Belangrijkste ambities voor 2024

- Op alle scholen is **sociale veiligheidscoördinatie** geregeld (scholing collega(s) en voorlichting leerlingen en collega's) en middels een stappenplan/ organogram navolgbaar.
- Het **draaiboek crisismanagement** wordt op locatie- en directieniveau herzien.
- In 2024 zal op een aantal scholen **scholing crisismanagement** worden gevolgd. Dit moet een actualisering van het **draaiboek crisismanagement** opleveren.
- **De uitvoering RI&E** zal op 2 scholen plaatsvinden.
- Voor de zomer 2024 zal er een update van het bovenschools Schoolveiligheidsplan (SVP) plaatsvinden. Er zal een keuze worden gemaakt over de plaats waarin het SVP wordt opgemaakt en geplaatst. De keuze is tussen het **Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) en Mijnschoolplan.nl**. Hierin staat een overzichtelijk en actueel aanbod van alle **veiligheidsprotocollen**.
- Op iedere locatie zal aandacht worden besteed aan de uitvoering van het **PAGO** (periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek) onder verantwoordelijkheid van de directeur of locatie Arbo-coördinator.
- **Uitvoering verbeteracties RI&E** en plan van aanpak op de verschillende scholen.
- Binnen twee nieuw opgeleverde locaties zijn de **veiligheidsprocedures** in de praktijk beschreven en getoetst.
- Op **SharePoint** zullen alle **belangrijke veiligheidsdocumenten** zichtbaarder en vindbaarder worden aangeboden.
- Op alle scholen **presenteren** sociale veiligheidscoördinatoren en vertrouwenspersonen zichzelf.
- Analyse van de **incidentenregistratie** vindt **bovenschools** plaats (o.a. beleid op sociale media).
- Er zullen keuringen voor alle **mechanische apparatuur** op alle locaties plaats gaan vinden.
- Bovenschools worden alle **klachten en calamiteiten** 1x per jaar besproken en geanalyseerd.
- De **Normjaartaak (NJT)** voor ARBO-commissieleden wordt geüniformeerd.
- Op iedere locatie bestaat een **organogram** met taken en namen m.b.t. tot ARBO en veiligheid.



2.4 FINANCIËEL BELEID

Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

Vooruitlopende op de samenstelling van de beleidsrijke (meerjaren)begroting wordt een kaderbrief opgesteld, waarin de uitgangspunten voor het opstellen van de meerjarenbegroting worden benoemd. In aanvulling hierop vinden voorafgaand aan het opstellen van de (meerjaren)begroting overleggen plaats met de scholen op het gebied van personele bezetting en beschikbare ruimte binnen de begroting. Uiteindelijk wordt de begroting geconsolideerd aangeboden in een (meerjaren)begroting die voorzien is van uitgebreide toelichting. Vervolgens gaat het naar de GMR ter goedkeuring. De begroting wordt besproken met de Raad van Bestuur van 's Heeren Loo en uiteindelijk geconsolideerd in de begroting van 's Heeren Loo Zorggroep.

De begroting sluit aan op de meerjarenplannen zoals benoemd door 's Heeren Loo Onderwijs.

Toekomstige ontwikkelingen

In hoofdstuk [3.2](#) wordt nader ingegaan op de toekomstige ontwikkelingen. Enerzijds in relatie tot de toelichting van zaken die opgenomen zijn binnen de meerjarenbegroting en anderzijds de ontwikkelingen die zich ook alweer na de samenstelling van de meerjarenbegroting voor doen. Zeker ook in relatie tot de vermogensontwikkeling.

Investeringsbeleid

Het investeringsbeleid op het gebied van inventaris en ICT is meegenomen in de meerjarenbegroting, aangezien de verwachting is dat dit met name in deze 3 jaar zal plaatsvinden.

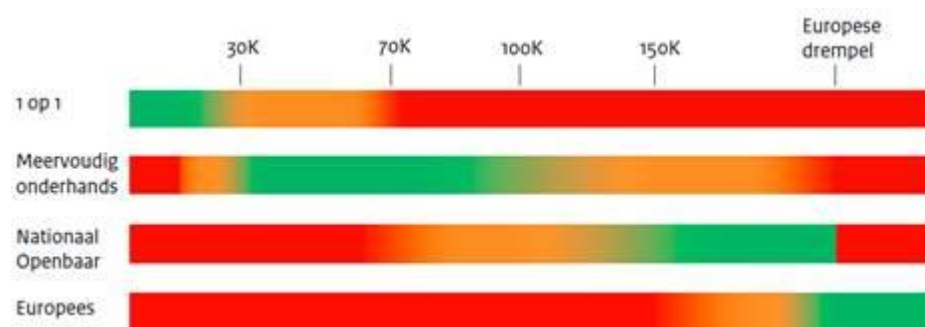
Op het gebied van onderhoud zal voor een tweetal schoollocaties (Emaus (nieuwbouw) en Rietschans (renovatie) een (herzien) meerjaren onderhoudsplan worden opgesteld. Voor De Lasenberg ligt er een bijgesteld rapport in 2022.

Aanbestedingsbeleid

's Heeren Loo Onderwijs is niet in een zelfstandige juridische entiteit ingericht en maakt ook in de aanbestedingsprocedures (vrijwillig) een integraal onderdeel uit van de Stichting 's Heeren Loo Zorggroep.

Binnen onderwijs zijn afspraken gemaakt rondom het verstrekken van opdrachten aan derden voor leveringen of diensten. De scholen van 's Heeren Loo Onderwijs sluiten voor wat betreft het afsluiten van contracten die moeten voldoen aan de regels rondom Europees aanbesteden aan bij de contracten die door de zorggroep worden afgesloten. Voor overige contracten geldt dat de individuele scholen die kunnen afsluiten vallend onder het eigen brinnummer van de school. Voor contracten met een contractwaarde van boven de € 5.000 worden meerdere offertes gevraagd. Leidend bij het beoordelen van offertes is een combinatie van kwaliteit, betrouwbaarheid, duurzaamheid en prijs; de economisch beste aanbieding.

's Heeren Loo Onderwijs is niet aanbestedingsplichtig op basis van de geldende aanbestedingswetgeving. Bij het uitzetten van inkoopopdrachten hanteren wij vrijwillig de volgende vuistregels voor de inkoop van diensten en leveringen voor het opvragen van het aantal offertes, ervan uitgaande dat de prijs leidend is in de procedure:





In 2023 hebben er verschillende aanbestedingsprocedures plaatsgevonden. Alle procedures en contracten ten aanzien van de nieuwbouw worden voorbereid in de werkgroepen, projectgroep en besloten in de stuurgroep onder (bouw)begeleiding van de Versluisgroep (Bouwadviseurs).

De aanbestedingen die gerealiseerd zijn binnen ICT en beveiliging zijn de resultaten van de interne audit en de nulmeting van 's Heeren Loo Zorggroep. In de oorspronkelijke offerteprocedure die gelopen is, is de keuze voor de hardware binnen de nieuwbouw van het Emaus College gevallen op Bechtle, de digiborden bij de Active Group en de servers, switches en bekabeling via Lagarde. Voor de servers en de beveiliging is gekozen voor Lagarde. Door de keuze van de interne audit vanuit 's Heeren Loo, om alle inrichting hetzelfde te laten zijn per locatie, zijn ook alle offertes bij dezelfde leverancier opgevraagd. De verwachting is dat op basis van afschrijving de komende jaren ook vervanging zal plaatsvinden bij de andere scholen.

Het contract voor de uitbesteding van de administratie op financieel en personeelsgebied is wederom voor 1 jaar aangegaan met Adequatum.

De keuze voor de schoonmaakcontracten is gevallen op Clean Result en heeft een looptijd tot ultimo 2023 en is verlengd voor wederom een periode van 3 jaar.

Treasury

De stichting hanteert een door het bestuur vastgesteld Treasury statuut. In dit statuut is bepaald binnen welke kaders het financierings- en beleggingsbeleid is ingericht. Het uitgangspunt blijft dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed en aansluit bij het vastgestelde beleid beleggen en belenen van OCW in 2016. Er zijn geen uitstaande beleggingen per balansdatum.

's Heeren Loo Onderwijs heeft een risicomijdend financieel beleid gevoerd, overeenkomstig het beleid van de Stichting 's Heeren Loo Zorggroep. Het beleid is om de overtollige middelen op bankrekeningen bij de ING-bank te stallen.

Allocatie van middelen

Alle baten en lasten worden op de scholen verwerkt. Binnen het Emaus College (17JJ) worden de subsidies verwerkt en gesplitst naar het Emaus College (17JJ00) en Rietschans College (17JJ02). Voor Beekdal en De Lasenberg worden deze rechtstreeks toegerekend. Voor de lasten die niet rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de scholen (denk hierbij aan het stafbureau) worden vanuit de exploitatierekeningen bijdragen onttrokken om deze lasten te kunnen dekken. Deze bijdragen worden bepaald door binnen de begroting te bepalen wat bovenschools aan uitgaven worden gemaakt en welke uitgaven bovenschools worden beheerd.

Onderwijsachterstandsmiddelen

Er worden geen middelen ontvangen uit onderwijsachterstandsmiddelen. Echter ontvangen wij binnen de rijkssubsidies middelen voor CUMI-leerlingen. In het jaar 2023 is intensief ingezet en gebruik gemaakt van personeel om de onderwijsachterstanden zo veel mogelijk te beperken. De verstrekte middelen worden binnen de betreffende scholen ingezet.

Planning- en controlecyclus

In periodieke rapportages en verslagen wordt ten behoeve van interne en externe betrokkenen de besteding van ter beschikking gestelde financiële middelen verantwoord en inzicht gegeven hoe de werkelijke besteding van financiële middelen zich verhoudt tot de geformuleerde doelen en beleidsvoornemens. Een heldere en vastgelegde verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vormt de basis voor een gedegen financieel beleid.

De financiële functie omvat een aantal activiteiten verspreid over de organisatie: het beheren van geld, het autoriseren van betalingen en het administreren/registreren van geld. Het daadwerkelijke betalen en ontvangen van geld geschiedt bij een bancaire instelling.

Bij de uitvoering van de financiële functie is er sprake van voldoende functiescheiding (het stelsel waarbij meer dan één persoon actief moet zijn om financiële transacties te kunnen realiseren). Voor de



verwerking van schoolfacturen zijn de procedures en richtlijnen van het administratiekantoor Adequatum van toepassing en is het facturatiesysteem van prestatieverplichting door de budgethouder tot de betalingsopdracht aan de bank volledig geautomatiseerd. De school-interne procedures zijn georganiseerd in SharePoint (toetsing prestatieleviering binnen 's Heeren Loo onderwijs) en de communicatie met het administratiekantoor lopen via Elvy (toetsing en fiattering juiste administratieve verwerking). Alle opdrachten tot betaling en daarmee verband houdende boekingen in de financiële administratie worden klaargezet door het administratiekantoor, na controle goedgekeurd door de directeur bedrijfsvoering tot een totaalbedrag onder de € 100.000 en door de onderwijsbestuurder als de betaling dit bedrag te boven gaat (veelal gaat het dan om de salarisbetalingen).

's Heeren Loo onderwijs kent de volgende structuur om de resultaten en risico's te monitoren en beheersen:

- Maandelijks (incourante maanden daargelaten zoals vakantieperiode) vindt tussen het directiebureau en de directies van de scholen binnen het directieoverleg een analyse plaats op de cijfers door melding van globale resultaten.
- Periodiek (op basis van vastgelegde afspraken met het administratiekantoor) wordt er door het administratiekantoor een uitgebreide inhoudelijke- en financiële analyse opgeleverd aan het bevoegd gezag (directieverslag). Het directiebureau bespreekt en analyseert de rapportages met het bevoegd gezag (verslaglegging in notulen bestuurlijk overleg).
- Periodiek vindt tussen het directiebureau en de locatiedirecteur overleg plaats op grond van de rapportages, waarin thematisch wordt ingegaan op specifieke onderwerpen, zoals (benodigde) personele bezetting.
- De kwartaalrapportages per school vormen het directieverslag van de scholen en zijn de basis voor het bestuursverslag bij de jaarrekening (verslaglegging in de jaarrekening).
- Na afloop van het verslagjaar worden de transacties en boekingen gecontroleerd door de accountant tijdens de controle van het financieel jaarverslag. Het bestuur stelt vervolgens het jaarverslag vast.

Kosten voor onderzoek en ontwikkeling

Er hebben geen uitgaven plaatsgevonden voor kosten voor onderzoek en ontwikkeling op basis van hoofdstuk 210 Immateriële vaste activa van de Richtlijnen voor de Jaarverslaglegging.



2.5 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Kengetallen leerlingen en personele bezetting

Leerlingaantallen

De leerlingaantallen 2023 t/m 2026 zijn gebaseerd op de schoollocaties in Ermelo, Harderwijk, Soest en Amersfoort. Binnen de meerjarenbegroting is uitgegaan van stabilisatie van het aantal leerlingen.

	Actueel	Verwachting		
	2023	2024	2025	2026
<u>Personele bezetting in FTE</u>				
- Management/directie	6,83	6,83	6,83	6,83
- Onderwijzend personeel	91,89	90,96	90,96	90,96
- Overige medewerkers	64,01	67,44	67,44	67,44
	162,73	165,23	165,23	165,23
<u>Leerlingaantallen 1 februari</u>	550	550	550	550

Toelichting op de kengetallen

Personele bezetting:

Bovenstaande personele bezetting is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Management en directies is gebaseerd op bovenscholen en de locatiedirecteuren.
- Bovenstaande opstelling is gebaseerd op een stabiel leerlingaantal.
- Bewust behoud van personeel en vermindering van personeel op basis van natuurlijk verloop.

Meerjarenbegroting

Zie hiervoor hoofdstuk 3.1: [Meerjarenbegroting – balans](#)

Risicoanalyse

Met ondersteuning van Infinite Financieel heeft er in 2021 een risicoanalyse plaatsgevonden om de risico's goed in beeld te brengen en krijgen binnen 's Heeren Loo Onderwijs. Dit heeft geleid tot een uitgewerkte risicoanalyse waarin eveneens beheersmaatregelen zijn opgenomen. Deze risicoanalyse geeft een goed beeld van de organisatie en de benoemde hoofdstukken in voortgang geven een goed beeld, waarbij in detail van opmerkingen uitbreiding vindt van de benoemde hoofdstukken. Daar waar dat van toepassing is, heeft aanvulling plaatsgevonden in onderstaande uitwerking van de eerder vastgestelde risicoanalyse van 2021.

's Heeren Loo Onderwijs heeft een zeer laag risicobereidheid om te zorgen dat de ontvangen gelden ook daadwerkelijk aan onderwijs worden besteed. De impact van de hieronder opgenomen risico's kan een significante impact hebben op onze bedrijfsvoering. In 2023 hebben we dit gezien in de daling van de leerlingaantallen, dit heeft geleid tot een lagere bekostiging. Er zijn geen verbeteringen aangebracht in ons risicomanagementsysteem in 2023. Het risicomanagement is binnen de organisatie verankerd bij de onderwijsbestuurder, de directeur bedrijfsvoering en de locatiedirecteuren.

Conclusies geactualiseerde Risicoanalyse 2021

Voornaamste risico's die in 2021 gesignaleerd zijn en ook ultimo 2023 nog steeds van kracht zijn, zijn opgepakt. De voortgang is beschreven onder de voorgaande hoofdstukken.

- Personeelstekorten én personeelsbeleid;
- Kwantitatieve en kwalitatieve wijziging van de doelgroep én een lange termijnvisie op de toekomst van de organisatie;



- Huisvestingsvraagstukken én hiermee samenhangende kosten;
- Financiële risico's én bekostigingsvraagstukken;
- AVG-discipline.

Beheersmaatregelen

Uit de top 10 van risico's en zelf toegevoegde risico's zijn een aantal geclusterde risico's gedistilleerd, waarvan de drie voornaamste zijn: personeelstekorten en personeelsbeleid, kwantitatieve en kwalitatieve wijziging van de doelgroep, en huisvestingsvraagstukken. De overige twee risico's zijn onderdeel van voorgaande drie risicogebieden.

In de volgende paragrafen vatten we de besprekingen samen.

Personeelstekort en personeelsbeleid

Op het gebied van personeelstekort en personeelsbeleid zien veel deelnemers de oorzaak van deze problemen, en daardoor ook de mogelijkheden voor oplossingen, op het niveau van de Pabo's en de overheid. Ze geven bijvoorbeeld aan dat het speciaal onderwijs weinig zichtbaar is op de Pabo's. Daarnaast worden er extra veel voorwaarden gesteld aan de begeleiding vanuit het speciaal onderwijs van pabo-studenten die stage willen lopen in het speciaal onderwijs. Dat werpt nog een extra drempel op voor de scholen om stagairs van de pabo te ontvangen. Verder geven de deelnemers tijdens de werksessie aan dat bij het realiseren van oplossingen binnen de school vaak tegen wet- en regelgeving aan te lopen, bijvoorbeeld op het gebied van vereiste bevoegdheden van medewerkers.

Dit risico op het gebied van personeel vindt ook haar oorsprong in de kwalitatieve wijziging van de doelgroep, wederom de groei van het aantal leerlingen met een complexere problematiek, waar ook bijvoorbeeld psychische problemen onder vallen. Het soms wat verouderde lerarenbestand is hier minder op toegerust, want toen zij voor het speciaal onderwijs kozen was de doelgroep heel anders.

Als school kun je ook iets doen aan personeelstekorten, door dit ofwel te voorkomen ofwel de impact te beperken. De bedachte beheersmaatregelen zijn vooral gericht op het voorkomen van het risico, voornamelijk door personeel beter vast te houden en op andere plekken personeel te werven. Je zou bijvoorbeeld kunnen denken aan een samenwerking met jeugdzorg. Om meer grip te krijgen op personeelsbeleid kan er iemand worden aangenomen met ervaring in HRM. Deze medewerker wordt dan verantwoordelijk voor de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Ook is het belangrijk dat medewerkers goed worden begeleid.

Uit onderzoek blijkt dat het behouden en vitaal houden van medewerkers een aanpak per doelgroep (levensfasen) vraagt. Bijvoorbeeld betere secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals het betalen van de studieschuld door 's Heeren Loo Onderwijs. Ook is belangrijk dat de rest van de werkomgeving, zoals kwalitatief goed onderwijs en mooie gebouwen, aantrekkelijk is, dan wordt werken in de organisatie ook aantrekkelijker. De analyse van de exitgesprekken heeft uitgewezen dat medewerkers met name vertrokken zijn om dichterbij hun woonplaats te gaan werken. Bij enkelen bleek korte tijd na instroom dat er toch niet de juiste match was met de school, het werk of de doelgroep. Hier zou bij selectiegesprekken nog wat meer aandacht aan besteed kunnen worden. Omdat het echter om slechts enkele medewerkers ging, is dit op schoolniveau besproken. Inmiddels worden de personeelstekorten (zeker landelijk) steeds nijpender. Het herkennen daarvan begint ultimo 2023 ook bij met name 1 van onze scholen te ontstaan. Ook de combinatie van stijging van het aantal leerlingen en de krapte arbeidsmarkt draagt daar voor een belangrijk deel aan bij. De verwachting ontstaat dat er mogelijk niet meer aan inhuur van personeel niet in loondienst ontkomen kan worden.

Kwantitatieve en kwalitatieve wijziging van de doelgroep

In het jaar 2023 (telling 1 februari 2023) was er sprake van een afname van het aantal leerlingen ten opzichte van het voorgaande jaar (1 februari 2022). De bekostiging is gebaseerd op t-1 (voor kalenderjaar 2024 dus op basis van 1 februari 2023). De keuze is gemaakt om personeel te behouden met teruglopende bekostiging (gevolg negatief resultaat in 2024). Daarnaast constateren wij vervolgens dat het leerlingaantal in begin kalenderjaar 2024 dusdanig (en naar verwachting daarna nog verder) stijgt dat er ook nog sprake dient te zijn van voorfinanciering.



Huisvestingsvraagstukken

De risico's (met betrekking tot huisvesting) zijn nog steeds actueel, maar wel van een andere orde. Het dekkingsvraagstuk voor de nieuwbouw van het Emaus College is inmiddels zichtbaar in het jaarverslag opgenomen, maar er komen wel weer nieuwe risico's naar de oppervlakte, zoals uitvoeringsrisico's.

Het grootste risico dat de deelnemers zien op het gebied van huisvesting is dat er te weinig ruimtes zijn voor het aantal leerlingen. Dit vindt zijn oorsprong in de kwalitatieve wijziging van de doelgroep, namelijk de groei van het aantal leerlingen met een complexere problematiek. Dit zorgt voor een hogere complexiteit aan onderwijsvraagstukken, waardoor leerlingen met steeds minder bij elkaar in een ruimte kunnen en er een grotere behoefte aan ruimtes ontstaat. Er zijn dus meer vierkante meters nodig per leerling.

Voor dit probleem worden twee mogelijke beheersmaatregelen aangedragen. De eerste mogelijke beheersmaatregel is het genereren van meer inkomsten, dan wel te onderzoeken of dit mogelijk is. Hierdoor ontvangt de betreffende locatie meer geld per leerling en is het mogelijk om minder leerlingen in hetzelfde gebouw te huisvesten zonder financieel in de problemen te komen. Een tweede mogelijke maatregel om de impact van de huisvestingsrisico's op te vangen, is om personeel van de vso-scholen naar de reguliere scholen te laten komen. Zo hoeven de leerlingen niet naar het gebouw te komen en is er dus minder ruimte nodig. De school gaat dan minder als lesplaats, maar meer als expertisecentrum fungeren. Ook kan aan vormen van symbiose-onderwijs (de leerling is ingeschreven binnen het speciaal onderwijs en volgt een deel van het onderwijs binnen het regulier onderwijs) gedacht worden.

In het jaar 2022 is ervoor gekozen te werken volgens de componentenmethode voor wat betreft het groot onderhoud. Vanaf dit jaar vinden er investeringen en afschrijvingen plaats. Gezien het feit dat er vanaf genoemd jaar sprake is van investeren en afschrijven zal de komende jaren de omvang van de afschrijvingen binnen de exploitatie gaan toenemen. De druk op de exploitatie zal toenemen en zal opgevangen moeten worden binnen de reguliere bedrijfsvoering. Dat deel wat in het verleden was voorzien is vrijgevallen naar het vermogen. In de risicoanalyse is dit als onderdeel van het benodigde eigen vermogen opgenomen.

Samenvatting beheersmaatregelen

Personeelstekort en personeelsbeleid

- Actief beleid rondom P.R. en communicatie
- Om personeelstekort tegen te gaan meer samenwerken met jeugdzorg.
- In dienst nemen specialist op het gebied van HRM.
- Beter begeleiden van (nieuwe) medewerkers.
- Secundaire arbeidsvoorwaarden verbeteren (bijvoorbeeld betalen studieschuld).
- Exitgesprekken voeren om reden vertrek te achterhalen en gebruiken om uitstroom te beperken.
- In gesprek met parttimers onderzoeken of de werktijdfactor uitgebreid kan worden o.a. door verbeteren secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Levensfase bewust personeelsbeleid binnen alle leeftijdsgroepen
- Promotie- en beloningsbeleid verstevigen

Te weinig ruimte voor kwalitatief goed onderwijs

- Bekostiging optimaliseren
- Personeel vso school zorgt voor ondersteuning leerlingen op een reguliere vo school (tevens expertisecentrum worden).
- Scholing en professionalisering

Huisvestingsvraagstukken

- Duidelijke rol binnen IHP
- Aandacht voor complexiteit bij Gemeenten
- Risicobuffer binnen vermogen als gevolg van wijziging systematiek



Financiële risico's én bekostigingsvraagstukken

- Optimale PDCA-cyclus in rapportages en bespreking daarvan
- Monitoren, verwerken en evalueren van financiële risico's en daar waar nodig bijstellen van beleid
- Vaststaande PDCA-cyclus in overleggen gericht op financiële rapportages, formaties en bekostigingsvraagstukken.

AVG

- Maatregelen op het gebied van ICT (zie ook onderwerp ICT)
- Bewustwording personeel
- Beleidsmedewerker ICT en functionaris gegevensbescherming (heeft SHL-Onderwijs reeds)
- Overleggen in de PDCA-cyclus op het gebied van ICT, privacy en veiligheidsberaad.

Maatregelen

Voor maatregelen die genomen worden ter beïnvloeding van de cultuur, het gedrag en de motivatie van de medewerkers binnen de normen en waarden van 's Heeren Loo Onderwijs, verwijzen wij naar hoofdstuk [Personeel & Professionalisering](#), onze gedragscode, de klachtenregeling, de integriteitscode en de klokkenluidersregeling.

Integraal beleid

In 2023 is mede door het schrijven van het Strategisch Beleidsplan 2023-2027, school- en jaarplannen van de scholen aandacht besteed aan het meer smart formuleren van doelstellingen, het beter verbinden van bestuursniveau met schoolniveau, het koppelen van beleid aan financiën en meer integraal werken.

Rapportages en momenten

Met het administratiekantoor, Adequatum zijn afspraken gemaakt in de aard en opzet van de rapportages. Er zijn aanmerkelijke stappen voorwaarts gemaakt, maar daar blijft het natuurlijk niet bij. In 2023 zijn wij weer ingegaan op de geformuleerde risico's en beheersmaatregelen. Daar waar nodig vindt bijstelling en/of actualisatie plaats.

Informatiebeveiliging en privacy (IBP)

Afgelopen jaar zijn er een aantal concrete acties genomen om de digitale veiligheid van 's Heeren Loo Onderwijs (verder) te waarborgen:

Internal Audit

's Heeren Loo Onderwijs heeft in november 2023 een driejaarlijkse audit laten uitvoeren om de stand van zaken rondom IBP te evalueren. In het auditrapport kwam naar voren dat er in de afgelopen jaren forse inspanningen zijn gedaan op het gebied van privacy binnen het onderwijs. De bevindingen van de auditoren bevestigen dit beeld. In het verslag zijn een aantal verbeterpunten benoemd die ook al eerder, voorafgaand aan deze Internal audit geïdentificeerd zijn door de staffunctionaris ICT.

Vooruitgang met AVG en Privacy

De scholen hebben zich ingespannen om te voldoen aan de AVG en om de privacy van leerlingen, studenten en medewerkers te waarborgen. Dit heeft geleid tot positieve resultaten en verbeteringen op het gebied van gegevensbescherming.

Integratie van Zivver

Een belangrijke mijlpaal is de volledige integratie van Zivver. 's Heeren Loo Onderwijs gebruikt Zivver om veilig e-mails met gevoelige informatie te versturen. Dit draagt bij aan een betere bescherming van persoonsgegevens en versterkt de privacy praktijken binnen de organisatie.

Kortom, 's Heeren Loo Onderwijs heeft zich ingezet om informatiebeveiliging en privacy op een hoog niveau te brengen, met positieve resultaten en een volledige integratie van Zivver als belangrijke mijlpaal.



3. Verantwoording van de financiën





3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Analyse realisatie 2023, versus realisatie 2022 en realisatie 2023 versus begroting 2023

Ontwikkelingen

De begroting van 2023 liet een positief resultaat zien van € 433.928. Het resultaat over 2023 bedraagt € 754.631 positief. Een verschil van € 320.703.

Onderstaand treft u een vergelijking aan tussen werkelijk 2023, werkelijk 2022 en begroting 2023 en een nadere toelichting op de belangrijkste verschillen.

	Realisatie 2023 (A)	Begroting 2023 (B)	Vershil (A-B)	Realisatie 2022 (C)	Vershil (A-C)
Baten					
Rijksbijdragen	18.005.716	16.910.580	1.095.136	16.606.856	1.398.860
Overige overheidsbijdragen	192.845	85.700	107.145	236.996	-44.151
Overige baten	373.144	100.270	272.874	283.795	89.349
Totaal baten	18.571.705	17.096.550	1.475.155	17.127.647	1.444.058
Lasten					
Personele lasten	16.071.080	14.676.300	1.394.780	14.769.839	1.301.241
Afschrijvingslasten	192.345	150.800	41.545	198.282	-5.937
Huisvestingslasten	641.594	796.942	-155.348	650.696	-9.102
Overige instellingslasten	1.065.093	1.014.580	50.513	976.766	88.327
Totaal lasten	17.970.112	16.638.622	1.331.490	16.595.583	1.374.529
Saldo baten en lasten	601.593	457.928	143.665	532.064	69.529
Financiële baten en lasten	153.038	-24.000	177.038	-6.971	160.009
Resultaat	754.631	433.928	320.703	525.093	229.538

Het resultaat 2023 geeft ten opzichte van 2022 een verschil van € 229.538.

De belangrijkste verschillen zijn:

Toename rijksbijdragen	1.398.860
Toename overige baten	89.349
Toename financiële baten en lasten	160.009
	1.648.218
Toename personele lasten	1.301.241
Toename overige instellingslasten	88.327
	1.389.568
	258.650



Toename rijksbijdragen

De toename van de Rijksbijdragen kunnen verklaard worden door indexeringen lumpsum subsidies, NPO-gelden, subsidie Verbetering Basis Vaardigheden en toerekening van subsidies voor zij-instromers/lerarenbeurs.

In 2022 was onder deze post ook de wijziging van het betaalaritme van OCW per 31 december 2022 opgenomen.

Toename overige baten

De toename van de overige baten kan verklaard worden door eenmalige opbrengst vanuit de opheffing van het Regionaal Expertise Centrum (rec4-4, voorganger Samenwerkingsverband Passend Onderwijs), hogere opbrengsten uit detacheringen en lagere opbrengsten Gemeentelijke NPO subsidies.

Toename financiële baten en lasten

De toename van de financiële baten en lasten kan worden verklaard door het ontvangen van creditrente in 2023 waar in 2022 over een deel van het jaar nog sprake was van debetrente.

Toename personele lasten

De toename van de personele lasten kan verklaard worden door een CAO-verhoging in 2023 van 10% per 1 juli met daarnaast een éénmalige uitkering en een toename van de kosten inhuur extern personeel, afname kosten voor scholing en opleidingen, verzorging personeel en overige personele kosten (bonus/malus vervangingsfonds).

Toename overige instellingslasten

De toename van de overige instellingslasten kan o.a. verklaard worden door hogere lasten op het gebied van administratie en advisering door derden, telefonie en datakosten, accountantskosten, leermiddelen, software licenties en lagere kosten beheer en kosten ICT, activiteiten en excursies.

De belangrijkste verschillen in het gerealiseerde **resultaat 2023** ten opzichte van het **begrote resultaat 2023** zijn:

Meer rijksbijdragen, dan begroot	1.095.136
Meer overige overheidsbijdragen	107.145
Meer overige baten, dan begroot	272.874
Minder huisvestingslasten, dan begroot	155.348
Meer financiële baten en lasten, dan begroot	177.038
	1.807.541

Meer personeelslasten, dan begroot	1.394.780
Meer afschrijvingslasten, dan begroot	41.545
Meer overige instellingslasten, dan begroot	50.513
	1.486.838

320.703

Meer rijksbijdragen

De hogere Rijksbijdragen kunnen verklaard door indexeringen van de lumpsum subsidies over het kalenderjaar 2023, professionalisering en begeleiding starters, lerarenbeurzen en zij-instroom, subsidie verbetering basisvaardigheden en ontvangen door betalingen van samenwerkingsverbanden.



Meer overige baten

De hogere overige baten kunnen o.a. verklaard worden door toekenning gemeentelijke ESF-subsidies, detacheringen en overige baten (vereffening REC, vrijval energiekosten voorgaande jaren).

Minder huisvestingslasten

De lagere huisvestingslasten kunnen o.a. worden verklaard door het niet opnemen van een dotatie aan de voorziening onderhoud gebouwen vanwege en stelselwijziging groot onderhoud en lagere overige huisvestingslasten (knelpunten huisvesting).

Meer financiële baten en lasten

De hogere financiële baten kunnen verklaard door hogere creditrente in 2023 dan begroot eind september 2022 voor 2023.

Meer personeelslasten

De hogere personele lasten kunnen verklaard worden door een cao-verhoging per 1 juli 2023 van 10% plus een éénmalige uitkering in november en inhuur extern personeel.

Meer afschrijvingslasten

De hogere afschrijvingslasten kunnen verklaard worden door desinvesteringen vanwege nieuwbouwlocatie Emaus College.

Meer overige instellingslasten

De hogere overige instellingslasten kunnen o.a. verklaard worden door hogere kosten onderwijsleerpakket en licenties onderwijskundige software, administratie en advisering door derden en lagere overige lasten (innovatiefonds).

Kengetallen

Met betrekking tot de solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit, weerstandsvermogen en de huisvestingsratio vermelden wij onderstaand de kengetallen:

	Kalenderjaar		Signaleringswaarden
	2023	2022	
Solvabiliteit 1	65,65%	61,45%	
Solvabiliteit 2	70,85%	66,81%	< 30%
Liquiditeit	2,63	2,63	< 0,75
Rentabiliteit	4,07%	3,07%	
Weerstandsvermogen	26,97%	25,09%	
Huisvestingsratio	3,73%	4,09%	
Absolute omvang liquide middelen	€ 4.750.561	€ 5.295.584	€ 100.000,00

De opgenomen signaleringswaarden zijn van de Inspectie van het onderwijs.

De kengetallen geven een goede en financieel gezonde organisatie weer.

Solvabiliteit:

De solvabiliteit geeft de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen aan en verschaft dus inzicht in de financieringsopbouw. De solvabiliteit geeft ook aan in hoeverre de instelling op langere termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.



Solvabiliteit 1:

De verhouding tussen eigen en totaal vermogen (EV en TV).

Solvabiliteit 2:

De verhouding tussen eigen vermogen en voorzieningen ten opzichte van totale vermogen (TV).

Liquiditeit:

De liquiditeit geeft aan in hoeverre de instelling op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

Rentabiliteit:

De rentabiliteit geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief nettoresultaat in relatie tot de totale baten.

Weerstandsvermogen:

Het weerstandsvermogen geeft aan het vermogen om niet-voorzien tot de reguliere bedrijfsvoering behorende risico's op te vangen.

Huisvestingsratio:

De verhouding huisvestingslasten en afschrijvingen gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale lasten.

Meerjarenbegroting – balans

	Actueel 2023	2024	Verwachting 2025	2026
ACTIVA				
<u>Vaste activa</u>				
Materiële vaste activa	1.803.893	2.359.893	2.770.893	2.721.893
Totale vaste activa	1.803.893	2.359.893	2.770.893	2.721.893
<u>Vlottende activa</u>				
Vorderingen	1.137.648	1.137.648	1.137.648	1.137.648
Liquide middelen	4.750.561	3.778.561	3.029.561	2.916.561
Totale vlottende activa	5.888.209	4.916.209	4.167.209	4.054.209
TOTALE ACTIVA	7.692.102	7.276.102	6.938.102	6.776.102
PASSIVA				
<u>Eigen vermogen</u>				
- Algemene reserve	4.334.719	4.623.719	4.285.719	4.123.719
- Bestemmingsreserve publiek	705.000	-	-	-
- Bestemmingsreserve privaat	9.855	9.855	9.855	9.855
Totale eigen vermogen	5.049.574	4.633.574	4.295.574	4.133.574
Voorzieningen	400.113	400.113	400.113	400.113
Kortlopende schulden	2.242.415	2.242.415	2.242.415	2.242.415
TOTALE PASSIVA	7.692.102	7.276.102	6.938.102	6.776.102

Algemeen

In de meerjarenbegroting 2024 t/m 2026 waren de resultaten en de balansontwikkeling over 2023 nog niet duidelijk. De resultaten vallen nog wat beter uit dan geschetst in de meerjarenbegroting (op basis



van de prognose in september opgesteld). Om toch het verloop van de meerjarenbegroting goed te kunnen blijven volgen is deze gekoppeld aan de uiteindelijke balans ultimo 2023.

Materiele vaste activa

In het jaar 2023 is sprake van een forse toename van de boekwaarde, met name het gevolg van de investeringen (met name duurzaamheid in het gebouw, meubilair en ICT) binnen de nieuwbouw voor het Emaus College en renovatie (een deel van de kosten) van het gebouw voor Rietschans College. Het Emaus College betreft het gebouw in januari 2024 en Rietschans College zal het gebouw betrekken begin maart 2024.

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met verdergaande toename van de boekwaarde. Deels gebaseerd op investeringen binnen het Rietschans College en met name ICT-investeringen (vervangingsinvesteringen) op de overige 3 schoollocaties, anders dan Emaus College.

In verband met de stelselwijziging op het gebied van onderhoud is, in afwachting van bijstelling van het meerjaren-onderhoudsplan (in 2024), een stelpost opgenomen op het gebied van investeringen voor (groot) onderhoud. Voor de overige investeringen is jaarlijks een investeringsruimte opgenomen van € 100.000.

Vorderingen

De vorderingen ultimo kalenderjaar zijn altijd een momentsituatie ultimo 2023. Gezien de omvang van de vorderingen worden er geen grote verschuivingen verwacht en is het uitgangspunt de huidige omvang van de vorderingen te handhaven.

Liquide middelen

De omvang van de liquide middelen wordt in de huidige meerjarenbegroting met name bepaald door de resultaten vanuit reguliere bedrijfsvoering en de aanwending van de middelen ten behoeve van investeringen.

Algemene reserve

De omvang van de algemene reserve wordt met name bepaald door resultaten uit reguliere bedrijfsvoering.

Bestemmingsreserve publiek

In de resultaten van de afgelopen jaren zijn bestemmingsreserves gevormd om te anticiperen op ontwikkelingen binnen het onderwijs. In de ontwikkeling van de resultaten en binnen de balans is duidelijk aangegeven in welke jaren benutting plaatsvindt van de gevormde bestemmingsreserve. De verwachting is dat benutting daarvan gaat zorgen voor negatieve resultaten als hier sprake van is, waarbij deze resultaten ten laste van de bestemmingsreserve worden gebracht. Mede als gevolg van alle investeringen met betrekking tot de nieuwbouw in Ermelo zal er sprake zijn van aanwending van deze reserve in het jaar 2024. In de meerjarenbegroting 2024 t/m 2026 wordt uitgegaan van vrijval in 2023 en daarom niet meer opgenomen in de meerjarenbegroting voor de volgende jaren, echter afschrijvingen van investeringen vinden plaats vanaf 2024.

Voorzieningen

Voor de personele voorzieningen is deze gebaseerd op de voorziening jubilea en specifieke personele voorzieningen. Ook al worden deze binnen de jaren benut, is de verwachting wel aanwezig dat hiervoor nog regelmatig (opnieuw) een voorziening voor opgebouwd dient te worden, reden waarom de personele voorziening in omvang op dit moment niet fluctueert. Met betrekking tot de getroffen voorziening ultimo 2023 zal in ieder geval deels aanwending plaatsvinden in 2024. Inspanningen worden gedaan om dit zo veel als mogelijk is te voorkomen. De verwachting is dat de voorziening op hetzelfde niveau zal blijven.

Kortlopende schulden

Voor de kortlopende schulden geldt hetzelfde als wat van toepassing is voor de kortlopende vorderingen.



3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

	Actueel 2023	2024	Verwachting 2025	2026
Baten				
- Rijksbijdragen	18.005.716	17.315.000	17.253.000	17.189.000
- Overige overheidsbijdragen	192.845	173.000	173.000	173.000
- Overige baten	373.144	171.000	171.000	171.000
Totale baten	18.571.705	17.659.000	17.597.000	17.533.000
Lasten				
Personeelslasten	16.071.080	16.417.000	16.267.000	16.017.000
Afschrijvingen	192.345	229.000	239.000	249.000
Huisvestingslasten	641.594	601.000	601.000	601.000
Overige lasten	1.065.093	904.000	904.000	904.000
Totale lasten	17.970.112	18.151.000	18.011.000	17.771.000
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	601.593	-492.000	-414.000	-238.000
Saldo baten en lasten uit de financiële bedrijfsvoering	153.038	76.000	76.000	76.000
Totaal resultaat	754.631	-416.000	-338.000	-162.000

Rijkssubsidies

Binnen de begroting 2024 e.v. jaren is rekening gehouden met de bijgestelde (najaar 2023) bedragen voor het kalenderjaar 2024. Daarnaast is rekening gehouden met de toegepaste vereenvoudiging bekostiging vanaf het kalenderjaar 2023. Deze vereenvoudiging heeft een lichte achteruitgang in subsidies tot gevolg. Een overgangsregeling zorgt ervoor dat afname gedurende jaren plaatsvindt. Reden waarom bij gelijkblijvend leerlingenaantal, ten opzichte van 1 februari 2023 de subsidies afnemen. Voor het (realisatie)jaar 2023 is rekening gehouden met NPO -gelden die werden ontvangen t/m 31 juli.

Overige overheidsbijdragen

In de overige overheidsbijdragen zijn met name de medegebruiksvergoedingen opgenomen voor het bewegingsonderwijs van De Lasenberg en het Emaus College. Beekdal is in deze medegebruiker en het Rietschans College maakt gebruik van Gemeentelijke sportvoorzieningen.

Overige baten

De overige baten zijn met name gebaseerd op de detacheringen en het medegebruik van De Lasenberg.

Personele lasten

De personele lasten zijn gebaseerd op de bovenstaand benoemde personele bezetting en prijspeil ultimo 2023. Ondanks een daling van het leerlingaantal (1 februari 2023:550 ten opzichte van 1 februari 2022: 581) is ingezet op behoud van de personele bezetting en kan de daaraan gekoppelde loonsom toegepast worden voor het jaar 2024 en volgende jaren. Uitgaande van stabiliserend leerlingaantal ontstaat dan wel een bezuinigingsverplichting op de personele lasten.



Afschrijvingen

Op grond van de (voorgenomen) investeringen zullen de afschrijvingen gedurende de jaren gaan toenemen. De aanvullende investeringen, denk aan de inrichting binnen de nieuwe schoolgebouwen, worden vooralsnog, via bestemming van het resultaat, onttrokken vanuit de bestemmingsreserve. Voor wat betreft het (groot) onderhoud ontstaat de komende jaren een toename in de afschrijvingslasten. Hier zal in de risicoanalyse ook rekening mee gehouden moeten worden.

Huisvestingslasten

Ten opzichte van het kalenderjaar 2023 is voor de jaren 2024 e.v. rekening gehouden met stijging van de schoonmaaklasten. Daarentegen zullen de jaarlijkse onderhoudskosten mogelijk afnemen, als gevolg van de investeringen in de gebouwen en zullen de energielasten in de stijging mogelijk wat beperkt blijven.

Overige lasten

De vermeerdering van de overige lasten in 2023 zit met name in de onderwijsmiddelen. De verwachting is dat dit komende jaren minder zal zijn. Er zal meer ingezet worden op bewaking van uitgaven op onderwijsgebied.

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de ervaringscijfers zoals vastgelegd in de begroting 2023.

Financiële kengetallen

De interne kengetallen op basis van de meerjarenbegroting zijn als volgt:

	Kalenderjaar			
	2023	2024	2025	2026
Solvabiliteit 1	65,65%	63,68%	61,91%	61,00%
Solvabiliteit 2	70,85%	69,18%	67,68%	66,91%
Liquiditeit	2,63	2,19	1,86	1,81
Rentabiliteit	4,03%	-2,35%	-1,91%	-0,92%
Weerstandvermogen	26,97%	26,13%	24,31%	23,47%

De ontwikkeling van publiek eigen vermogen

De Inspectie van het Onderwijs ontwikkelde in 2020 een rekenmethode om te bepalen wat een redelijk (publiek) eigen vermogen is om aan te houden. Daarmee ontstaat voor elke onderwijsinstelling een eigen 'signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen' volgens de richtlijnen van de onderwijsinspectie.

Deze signaleringwaarde is een richtinggevend bedrag. Met de risicoanalyse die door 's Heeren Loo Onderwijs is opgesteld, wordt uitgegaan van een intern normatief publiek eigen vermogen van 3,7 miljoen. Indien er sprake is van een publiek eigen vermogen hoger dan het normatieve eigen vermogen, dan is er sprake van bovenmatig eigen vermogen.

	Actueel		Verwachting	
	2023	2024	2025	2026
Normatief publiek eigen vermogen	3.700.000	3.700.000	3.700.000	3.700.000
Eigen vermogen (publiek)	5.039.719	4.623.719	4.285.719	4.123.719
	1.339.719	923.719	585.719	423.719

Op grond van het bovenstaande overzicht is er sprake van een mogelijk bovenmatig eigen vermogen.



Bovenstaande opstelling is gebaseerd op de uitkomsten opgenomen in de jaarrekening met betrekking tot het kalenderjaar 2023 en de meerjarenbegroting 2024 t/m 2026. Na het moment van het opstellen, bespreken en vaststellen van de meerjarenbegroting hebben zich ontwikkelingen (o.a. toename leerlingaantal) voorgedaan, die niet zijn opgenomen in de meerjarenbegroting, maar wel in een risicoanalyse. De omvang is daarvan dusdanig dat dit effect zal hebben op een toenemend nadelig resultaat en als gevolg daarvan afnemend bovenmatig eigen vermogen in het kalenderjaar 2024.

's Heeren Loo Onderwijs gaat uit van een hoger normatief eigen vermogen dan op basis van de inspectie van het onderwijs. Dit heeft voornamelijk te maken met de stelselwijziging ten aanzien van de verwerking van de kosten voor groot onderhoud. De huidige reserves van de instelling zullen deels aangewend worden voor toekomstige investeringen en afschrijvingen.

Ondertekening door bestuur

Datum:

J.T. van Heerikhuize

Onderwijsbestuurder 's Heeren Loo Onderwijs



4. Verslag Intern toezicht

Samenstelling intern toezicht

De Raad van Bestuur van 's Heeren Loo vervult de rol van intern toezichthouder in de zin van de Wet op de expertisecentra ("WEC"), waarbij een van de leden van de Raad van Bestuur de "portefeuille onderwijs" heeft (de "Portefeuillehouder Onderwijs"). De Raad van Bestuur heeft de Onderwijsbestuurder benoemd en deze belast met de taak van bestuurder in de zin van de WEC. De Onderwijsbestuurder is belast met de aansturing van de locatiedirecteuren.

Naam	Functie	Aandachtsgebied en/of commissies
De heer Drs. E. Klunder	Voorzitter Raad van Bestuur	Voorzitter, Bedrijfsvoering
Mevr. Mr. A. Ouwehand	Vicevoorzitter Raad van Bestuur	Portefeuillehouder Onderwijs
Dhr. Drs. M.M. van Akkeren	Lid Raad van Bestuur	Bedrijfsvoering

Nevenfuncties intern toezicht

drs. E. Klunder	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Bestuur Stichting 's Heeren Loo Zorggroep Voorzitter Raad van Bestuur Stichting 's Heeren Loo Zorggroep 	01-10-2018 01-04-2023	01-04-2023 heden	<ol style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht (en tevens voorzitter auditcommissie) Careyn (tot 1 oktober 2023) Lid Raad van Toezicht Stichting Atlant Zorggroep en voorzitter auditcommissie Bestuurslid VGN en penningmeester Bestuurslid Stichting Vergeten Slachtoffers Bestuurslid Stichting Sociaal Fonds 's Heeren Loo Zorggroep (vanaf 1 april 2023) Lid VGN Bestuursadviescommissie Digitalisering & Technologische Innovatie Namens VGN: lid VWS Informatieberaad Zorg Namens VGN: lid VWS Regiegroep Aanpak Regeldruk (Programma (Ont)regel de Zorg) Namens VGN: lid Vereniging van Zorgaanbieders voor Zorgcommunicatie
mr. A.W. Ouwehand	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Bestuur Stichting 's Heeren Loo Zorggroep Vicevoorzitter Raad van Bestuur Stichting 's Heeren Loo Zorggroep 	01-09-2020 01-04-2023	01-04-2023 heden	<ol style="list-style-type: none"> Lid Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving Lid commissie Governance NVZD Lid van het bestuur van Stichting Hospice Issoria te Leiden Voorzitter Bestuur Vereniging van Eigenaren Residence Den Hooghe Morsch te Leiden. Arbiter bij het Scheidsgerecht Gezondheidszorg Lid van het bestuur van Hersenz Lid Comité van Aanbevelingen Museum Tot Zover te Amsterdam Lid van het bestuur VOBC per 1 juni 2023 Lid bestuur Kennisplatform EVB+ Lid bestuur Vereniging Expertisenetwerk NAH+ Lid VGN Bestuursadviescommissie Jeugd Lid VGN Bestuursadviescommissie Kwaliteit & Veiligheid Lid bestuurlijk overleg Branches Gespecialiseerde Zorg Jeugd (BGZJ) Lid bestuur Coöperatieve Vereniging 'Dit Vind ik Ervan!' (DVIE)
drs. M.M. van Akkeren RC	Lid raad van Bestuur Stichting 's Heeren Loo Zorggroep	01-04-2023	heden	<ol style="list-style-type: none"> Lid Raad van Commissarissen Medrie, lid audit commissie Lid bestuur Paul Cremers Lezing Lid VGN Bestuursadviescommissie Bedrijfsvoering



4.1 HOE HET TOEZICHT IS VORMGEGEVEN

Het bevoegd gezag (Raad van bestuur in het geval van 's Heeren Loo) draagt zorg voor een scheiding tussen de functies van bestuur en intern toezicht. De feitelijke uitoefening van de functie van (onderwijs)bestuur ligt middels een managementstatuut en mandaatregeling bij de onderwijsbestuurder. De Raad van Bestuur onthoudt zich van feitelijke uitoefening van de functie van bestuur en richt zich op uitoefening van intern toezicht. Daarnaast blijft de Raad van Toezicht verantwoordelijk voor het totale toezicht op 's Heeren Loo, inclusief Onderwijs. Hierbij worden in ieder geval ook de begroting, en het bestuursverslag en jaarrekening, in geconsolideerde vorm met de totale jaarrekening van de 's Heeren Loo Zorggroep geagendeerd. Daarnaast wordt relevante informatie over en vanuit onderwijs gedeeld met de Raad van Toezicht.

Een maal in de 4-6 weken wordt intern verantwoording afgelegd door de onderwijsbestuurder aan het lid van de Raad van Bestuur dat belast is met het intern toezicht in de persoon van Ageeth Ouwehand, vice voorzitter van de Raad van bestuur.

De onderwijsbestuurder en het intern toezicht zijn er namens het bevoegd gezag in ieder geval verantwoordelijk voor dat:

- ieder kind het maximale rendement uit zijn of haar mogelijkheden kan halen, doordat hij of zij het best mogelijke onderwijs krijgt;
- de scholen adequate leerresultaten boeken;
- de leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen als democratisch burger en lid van de samenleving (burgerschap);
- de leerlingen zich ervan bewust worden dat leren positief bijdraagt aan hun ontwikkeling en een 'leven lang' aan de orde zou moeten zijn;
- de medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen en onder optimale omstandigheden hun bijdrage aan deze processen kunnen leveren (goed werkgeverschap);
- De besteding van onderwijsmiddelen doelmatig is en in samenhang daarmee dat de begroting, jaarplan en jaarverantwoording van 's Heeren Loo Onderwijs worden vastgesteld.

Hierbij zijn de volgende onderwerpen in 2023 besproken:

- Formatie (plannen)
- Lerarentekort
- Strategisch beleidsplan onderwijs (SBP)
- (systematiek) SBP-schoolplan-jaarplan en werkwijze binnen SHL Onderwijs
- Onderwijskwaliteit en opbrengsten
- Dashboard onderwijskwaliteit en opbrengsten
- Kwaliteitszorg SHL Onderwijs aan de hand van ISO CIO certificering en onderzoekskader onderwijsinspectie
- Steekproefonderzoek inspectie
- Thema's: passend onderwijs, kansengelijkheid, basisvaardigheden (inclusief burgerschap) in relatie tot socialisatie en persoonsvorming, kwaliteitszorg
- Kwartaalrapportages financiën
- Jaarrekening 2022
- Bestuursverslag 2022
- Kaderbrief 2023
- Begroting 2023
- Jaarplannen 2023
- Leerling zaken: complexe situaties, leerlingenaantallen
- Ontwikkelingen samenwerkingsverbanden passend onderwijs en landelijke ontwikkelingen
- Ontwikkelingen gesloten jeugd en aansluiting coalitie af- en ombouw residentieel onderwijs
- Samenwerking gemeenten i.v.m. huisvesting, leerlingenvervoer en jeugdzorg
- Transitie Groot Emaus en gevolgen voor onderwijs op De Lasenberg Soest en Emaus College Ermelo
- Bouwzaken: nieuwbouw Emaus College, verhuizing Rietschans College, nieuwbouw gymzalen, voorbereiding verbouwing Rietschans College



- Voorbereiding opening Emaus College
- Afstemming SHL Onderwijs en 's Heeren Loo zorg en samenwerkingsovereenkomst
- Bijdrage onderwijsbestuurder aan SHL Zorg, OZA's, vastgoed zorg en onderwijs, Academie voor zelfstandigheid, directie en bestuursoverleg 's Heeren Loo (breed), imago en positie 's Heeren Loo (onderwijs)
- Ontwikkeling OZA Almere
- Renumeratie onderwijsbestuurder
- Bestuursgesprek met onderwijsinspectie
- Ontwikkelingen Governance: interne screening

De voltallige Raad van Toezicht heeft samen met de Raad van Bestuur een bezoek gebracht aan 's Heeren Loo Onderwijs op de locatie De Lasenberg in Soest. Hierbij zijn de actuele ontwikkelingen in en rond SHL-Onderwijs, de ontwikkelingen in de scholen en de relatie met de Zorg besproken.

Ageeth Ouwehand heeft in de toezichthoudende rol als vice voorzitter van de Raad van Bestuur een tweetal schoolbezoeken gebracht en deelgenomen aan een GMR-vergadering.

Vanuit de GMR heeft Sandra Aalberts, als voorzitter van de GMR, met de onderwijsbestuurder deelgenomen aan de jaarlijkse radendag met de cliëntenraad, verwantenraad, ondernemingsraad, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

Het onderwijsbestuur richt de organisatie zodanig in dat:

- Het onderwijsbestuur en het intern toezicht er zorg voor dragen dat de organisatie wordt ingericht op basis van efficiency en effectiviteit ten aanzien van het realiseren van de opdracht.
- Het onderwijsbestuur en het intern toezicht zorgdragen voor een goede verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de verschillende organen, in het bijzonder tussen het schoolbestuur, het intern toezicht en de directeuren. Daarbij worden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in beginsel zo laag mogelijk in de organisatie belegd om de doelstellingen zoals beschreven in het strategisch beleidsplan 2023-2027 te realiseren. Dit is vastgelegd in het managementstatuut/mandaatregeling.
- Het onderwijsbestuur en het intern toezicht dragen er zorg voor dat de organisatie zo is ingericht dat deze het vermogen heeft zich aan te passen aan een wijzigende omgeving.

Code Goed Bestuur

Met inachtneming van het bovenstaande hebben wij intern vastgesteld dat voldaan is aan de Code Goed Bestuur van de PO-Raad. Hierbij rekening houdend met de specifieke situatie van onderwijs binnen een zorgorganisatie.

In 2023 heeft er een interne screening plaatsgevonden om te bepalen of de onderdelen van de Code Goed Bestuur voldoende verankerd waren in de Governance en de organisatie.



5. Jaarverslag GMR 2023

Jaarverslag GMR 2023

Binnen 's Heeren Loo Onderwijs functioneert een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De onderwijsbestuurder en de directeur Bedrijfsvoering zijn de gesprekspartners voor de GMR.

De voornaamste taak van de GMR is het uitoefenen van de medezeggenschapsrechten. Hierin is onderscheid gemaakt tussen instemmingsbevoegdheid en adviesbevoegdheid.

De GMR zet zich in om haar achterban – de MR-en van de scholen – optimaal te informeren en te vertegenwoordigen. De GMR schoolt zich regelmatig bij om een adequate gesprekspartner te blijven van het college van bestuur.

In 2023 heeft zes keer fysiek overleg plaatsgevonden en twee keer online (Teams) met de onderwijsbestuurder en directeur Bedrijfsvoering.

Leden van de Raad van Bestuur van 's Heeren Loo Zorg zijn in 2023 aangeschoven tijdens een vergadering om kennis te maken, lopende zaken te bespreken en advies uit te brengen.

Tijdens dit jaar werden besluiten ter instemming genomen betreffende de volgende stukken:

- Strategisch beleidsplan
- Professioneel statuut
- Aanpassingen examenreglement Beekdal, Lasenberg, Emaus College
- Uittreding Vervangingsfonds
- Gedragscode medewerkers/ICT
- Beloningsbeleid

Verder zijn dit jaar onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- **Cao-onderhandelingen/akkoord 2023-2024.** Dit is door de GMR op de voet gevolgd en is blij met het akkoord.
- **Ontwikkelingen 's Heeren Loo Zorg Ermelo en Soest.** Dit is een ontwikkeling die nog actueel is. De GMR blijft dit volgen.
- **Nieuwbouw en verbouwing Emaus College en het Rietschans College.** Inmiddels heeft het Emaus College de sleutel gehad van een mooi nieuw pand en is het Rietschans College begonnen met de renovatie van hun nieuwe locatie op steenworp afstand van het nieuwe Emaus College.
- **Ontwikkelingen HRM Intranetpagina.** Eind 2023 hebben alle medewerkers de mogelijkheid gekregen om deze informatiesite te bezoeken. Als GMR hebben we meegedacht over de inhoud. Deze site wordt doorlopend up-to-date gehouden met het laatste nieuws en ontwikkelingen.
- **Jaarrekening 2022.** Het belang van personeelsbehoud staat centraal. Dit is ongeacht de dalende leerlingaantallen. We verkeren in een gezonde financiële situatie kijkend naar de komende jaren, waarin we anticiperen op de tegenvallende uitpak van dalende leerlingaantallen.
- **Begroting 2024, meerjaren begroting 2023-2026.** Deze begroting sluit aan op de jaarrekening van 2022. De reden van een positief resultaat in de begroting en realisatie van 2023 ten opzichte van het begrote negatieve resultaat 2024 worden met name veroorzaakt door 4 factoren: Beslissing om personeel in dienst te houden, het terugbrengen van bovenmatige reserves, stoppen van NPO gelden en sluiting JZ Plus. Deze tekorten zijn vooraf voorzien en niet te voorkomen. Buiten dit is de organisatie kerngezond.
- **Levensfasebewust personeelsbeleid.** Na een negatief advies op het eerder voorgestelde Generatiepact gaat het bestuur onderzoeken of het haalbaar is om levensfasebewust personeelsbeleid toe te passen.
- **Uitslag CIO-onderzoek.** Het is wederom een positief verslag geworden. Alle kanttekeningen zijn opgelost.



Verder zijn we onder andere betrokken bij:

- De samenwerking tussen het Rietschans College en het Emaus College,
- Het ontwikkelingen van passend onderwijs in de samenwerkingsverbanden VO en leerlingenaantallen SHL-Onderwijs,
- Coalitie af- en ombouw gesloten Jeugdzorg,
- Transformatie Groot Emaus en gevolgen voor Emaus College en De Lasenberg,
- Kwaliteitszorg binnen SHL Onderwijs en de scholen,
- Huisvesting Beekdal, Lasenberg, Rietschans College,
- Bouw nieuwe gymzaal,
- Beleid betreft de vervangingspool/flexibele schil,
- Jaarrekening 2023 en begroting 2025 en verder.

De GMR kijkt terug op een positief jaar en hoopt het komende jaar wederom een actieve rol te mogen innemen binnen de scholen van 's Heeren Loo Onderwijs.



Contactgegevens 's Heeren Loo Onderwijs

Bezoekadres stafbureau
(bevindt zich in de school De Lasenberg)

Schrikslaan 20
3762 TC Soest

T 088 04 07 200

E info@shlonderwijs.nl

www.shlonderwijs.nl