

LEO KANNEK

ONDERWYDSCROEF

Jaarverslag 2018

INHOUD

Voorwoord 3

Samenvatting 4

1 De organisatie 8

- 1.1 Algemene gegevens 8
- 1.2 Juridische structuur 8
- 1.3 Missie en doelstelling 8
- 1.4 Organisatie, governance en besturingsfilosofie 9
- 1.5 Samenstelling College van Bestuur (CvB) 10
- 1.6 Scholen 10
- 1.7 Code Goed Bestuur Primair Onderwijs 11

2 Beleid 12

- 2.1 Strategisch beleidsplan: Onderwijs en kwaliteit 12

3 Mensen 15

- 3.1 Professionaliserings- en taakbeleid 15
- 3.2 Strategisch beleidsplan: samenwerken (onze partners) 21
- 3.3 Strategisch beleidsplan: middelen en organisatie 24

4 Leerlingaantallen en onderwijsprestaties 28

- 4.1 Leerlingen 28
- 4.2 Onderwijsprestaties 30

5 Personele kengetallen 35

6 Klachtenregeling en – afhandeling 37

7 Financiën 39

- 7.1 Financieel beleid, planning & control 39
- 7.2 Treasury 40
- 7.3 Toelichting op de balans 42
- 7.4 Toelichting op de exploitatie 45
- 7.5 Resultaatbestemming 54
- 7.6 Indicatoren 55
- 7.7 Gevoerd beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag 56
- 7.8 Risicobeheersings- en controlesystemen 56

8 Continuïteitsparagraaf 57

- 8.1 In- en externe ontwikkelingen 57
- 8.2 Financieel toekomstperspectief 61
- 8.3 Risico's en onzekerheden 65

9 Raad van Toezicht 68

- 9.1 Algemeen 68
- 9.2 Samenstelling en beloning 69
- 9.3 Activiteiten, belangrijkste gesprekspunten en besluiten 70
- 9.4 Informatievoorziening 72
- 9.5 Externe accountant 73
- 9.6 Toekomstbeeld 73

10 Medezeggenschapsraad 74

- 10.1 Samenstelling van de MR en taakverdeling 74
- 10.2 Vergaderfrequentie en thema's in 2018 75

11 Jaarrekening 78

VOORWOORD

Wie had in 1968 kunnen bedenken dat onze stichting er vijftig jaar later bij zou staan zoals in dit jaarverslag tot uitdrukking komt? Met meer dan 1.000 leerlingen in leeftijd uiteenlopend van 4 tot en met 20 jaar, op zes locaties, met onderwijskundige resultaten waar we trots op kunnen zijn, en met meer dan 250 gemotiveerde collega’s.

Redenen genoeg om dit 50-jarig bestaan in 2018 uitgebreid te vieren. En toch was die viering er niet één van de grote getallen en grootse prestaties. De filmpjes waarin oud-leerlingen tijdens ons lustrumsymposium terugblikten op hun schoolperiode maakten bijna tastbaar waar het ons écht om gaat: dat leerlingen op onze locaties tot ontwikkeling komen, daar positief en met zelfvertrouwen op terug kunnen kijken, en daar in hun verdere leven een stevig fundament aan ontlenen.

Als organisatie voor (voortgezet) speciaal onderwijs nemen we een belangrijke plaats in binnen het onderwijsbestel in onze regio’s als onderdeel van het dekkend netwerk. Dit jaarverslag over 2018 getuigt van de wijze waarop we deze maatschappelijke opdracht ook in dit jaar hebben vormgegeven en welke initiatieven we oppakken om de komende jaren daarin nog verder te ontwikkelen. Financieel gezien zijn we een gezonde organisatie. Inhoudelijk staan onze locaties er goed voor. En we hebben mooie stappen kunnen zetten om met vernieuwende initiatieven bij te dragen aan oplossingen in het onderwijs die gaan helpen te voorkomen dat juist de meest kwetsbare kinderen vastlopen.

Doorgaans gebruiken we ons jaarverslag niet om mensen persoonlijk te bedanken voor hun inzet. Ieder die betrokken is bij de LKO levert immers op eigen wijze zijn of haar inzet en we zouden dus al gauw iemand te kort doen als we daar mensen uit zouden lichten. Dit jaar willen we één uitzondering maken: Jan Bastiaansen was zo’n 9 jaren betrokken bij onze Raad van Toezicht, waarvan het merendeel als voorzitter. Die taak heeft hij met enorm veel inzet, kennis, kunde en humor verricht. Daarvoor zijn wij hem zeer erkentelijk.

Met dit jaarverslag leggen we als bestuur verantwoording af aan de samenleving over hoe we de aan ons toevertrouwde middelen hebben besteed. Onze voornemens komen aan bod, de door ons bereikte resultaten en de doelmatigheid van de inzet van de middelen. Minstens zo belangrijk is dat we met dit verslag de lezer hopen te inspireren en te motiveren om zich samen met ons te blijven inzetten voor onze leerlingen. Voor inspirerend en motiverend onderwijs. Voor de toekomst van speciale leerlingen binnen toekomstgericht speciaal onderwijs.

Leiderdorp, 16 april 2019

Rien Timmer, **voorzitter College van Bestuur**
Sander Verheul, **lid College van Bestuur**

SAMENVATTING JAARVERSLAG 2018

Onze missie: samen zorgen wij
ervoor dat onze leerlingen zich
in hun eigen(wijs)heid ontplooiën



**6 LOCATIES MET
1.036 LEERLINGEN**

AANTAL LEERLINGEN VSO: 779
AANTAL LEERLINGEN SO: 257

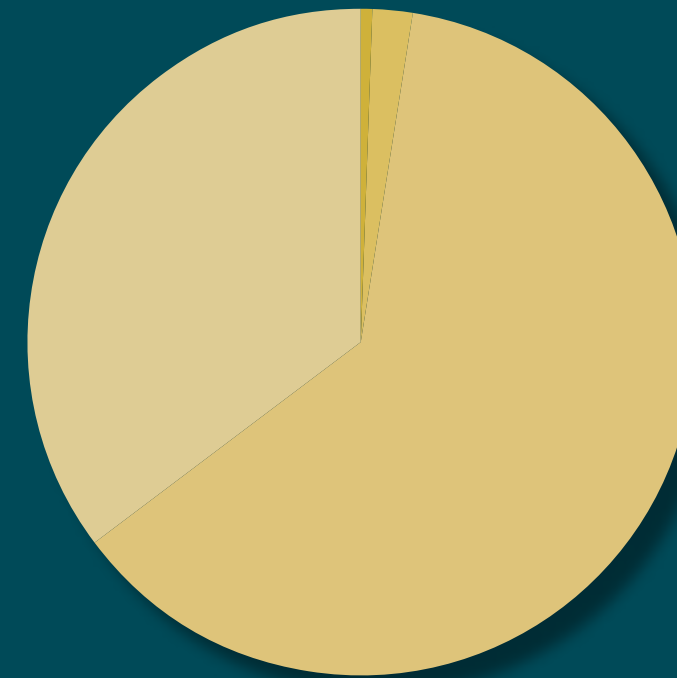
PERSONEEL AANTAL MEDEWERKERS EIND 2018: 268

↑ 46 NIEUWE MEDEWERKERS
↓ 31 MEDEWERKERS UIT DIENST

ZIEKTEVERZUIM: 6,95%

ZIEKMELDINGSFREQUENTIE: 1,41

GEMIDDELDE VERZUIMDUUR: 14,82 DAGEN



Aantal medewerkers: 268

2 CVB

↑ 0

5 DIRECTIE

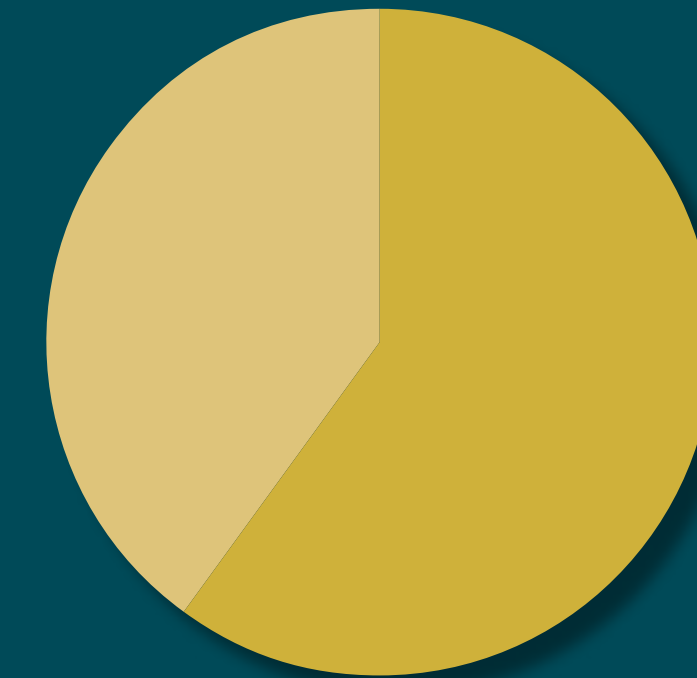
↑ 1

167 ONDERWIJZEND
PERSONEEL

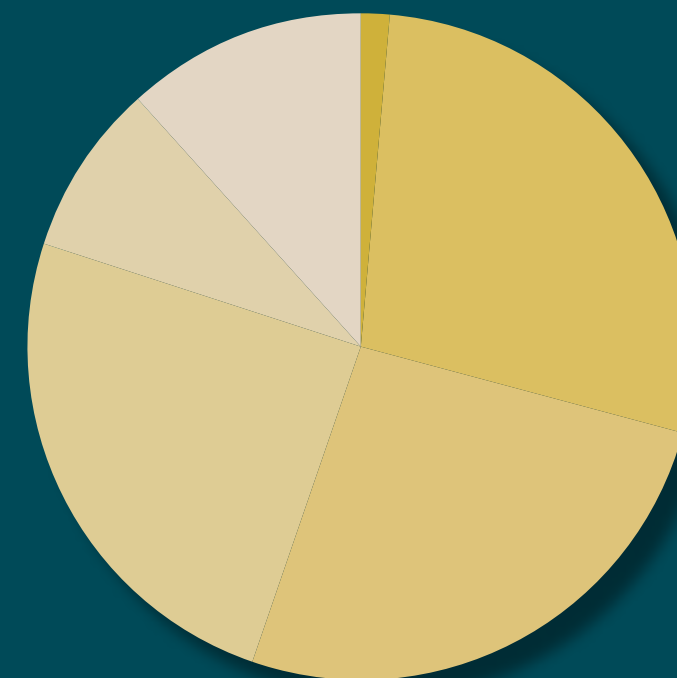
↑ 7

94 ONDERWIJS-
ONDERSTEUNEND
PERSONEEL

↑ 10



60% PARTTIME
40% FULLTIME



Verdeling naar leeftijd

1,5% <25

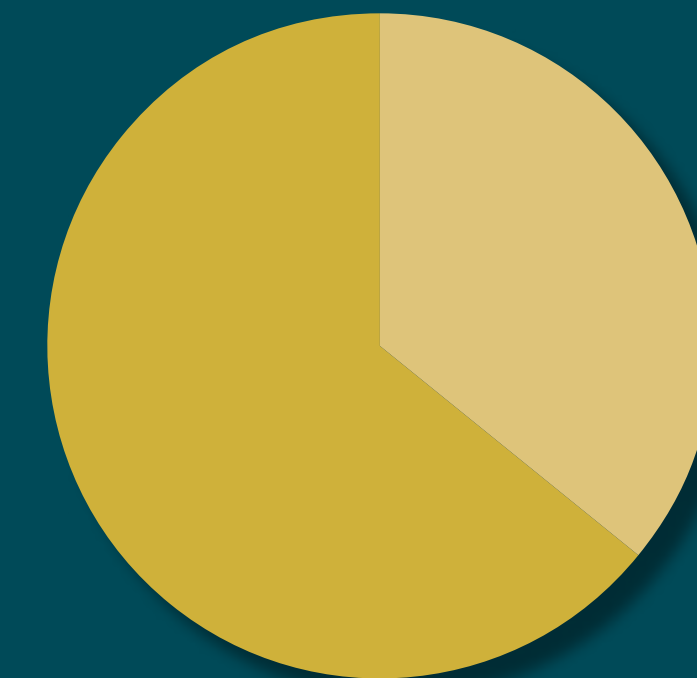
27,7% 25-34

26,2% 35-44

24,7% 45-54

8,2% 55-59

11,6% 60+



36% MAN
64% VROUW

ONDERWIJSPRESTATIES

SLAGINGSPERCENTAGE

De examenresultaten zijn conform verwachting.
Het slagingspercentage van de havo is lager
dan voorgaande jaren.

UITSTROOM

De meeste SO-leerlingen stromen door naar een VSO-school.
De meeste VSO-leerlingen stromen door naar een MBO-opleiding.
Vanuit het profiel arbeid kiezen leerlingen zelf vaker voor
doorstroom richting MBO i.p.v. naar arbeid.

100%

ENTREEOPLEIDING
LEO KANNERSCHOOL VSO

92%

**STAATSEXAMEN
ENTREEOPLEIDING**
(CERTIFICATEN)
P.C. HOOFTCOLLEGE

91%

VMBO-T
LEO KANNERCOLLEGE

33%

**STAATSEXAMEN
VMBO-T**
P.C. HOOFTCOLLEGE

70%

HAVO
LEO KANNERCOLLEGE

100%

VWO
LEO KANNERCOLLEGE

ONDERWIJSPRESTATIES

GEMIDDELDE CIJFERS VOOR HET VAK NEDERLANDS

Ten opzichte van het landelijk gemiddelde



GEMIDDELDE CIJFERS VOOR HET VAK ENGELS

Ten opzichte van het landelijk gemiddelde



FINANCIËN

SAMENVATTING STAAT VAN BATEN EN LASTEN

WERKELIJK 2018	
Totale baten	€ 18.693.244
Totale lasten	€ -18.370.543
Financiele baten en lasten	€ -11.238
Resultaat	€ 311.461

DE VERKORTE BALANS

WERKELIJK 2018	
ACTIVA	
Gebouwen en terreinen	€ 37.226
Overige Materiele vaste activa	€ 1.568.162
Financiele vaste activa	€ 430.530
Vorderingen	€ 1.306.040
Liquide middelen	€ 3.453.746
Totaal activa	€ 6.795.704
PASSIVA	
Eigen vermogen	€ 3.630.472
Voorzieningen	€ 950.865
Kortlopende schulden	€ 2.214.367
Totaal passiva	€ 6.795.704

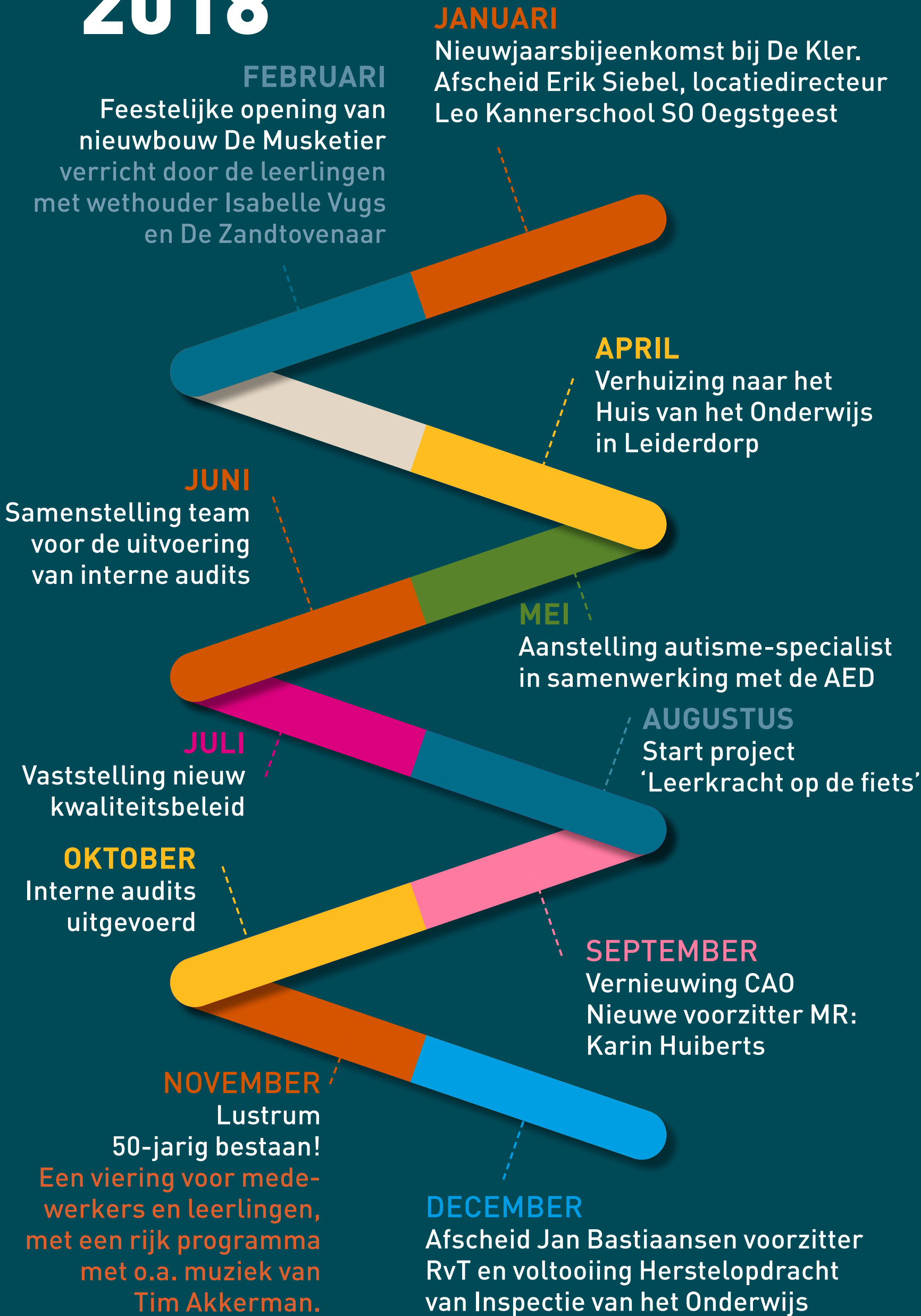
RESULTAATBESTEMMING

Het over 2018 behaalde resultaat wordt volledig toegevoegd aan de algemene reserve. Daarmee bedraagt de vrij besteedbare algemene reserve per eind 2018 € 3.630.472.

FINACIEEL GEZOND

De LKO staat er per eind 2018 financieel gezond voor. Alle financiële indicatoren liggen ruim boven de signaleringsgrenzen die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. De vermogenspositie biedt ruimte voor het opvangen van mogelijke financiële tegenvallers in toekomstige jaren en het ontwikkelen van nieuwe initiatieven.

HOOGTEPUNTEN 2018



1

DE ORGANISATIE

1.1

ALGEMENE GEGEVENS

Naam	Stichting Professor Dr. Leo Kanneronderwijsgroep
Bestuursnummer	30968
Bezoekadres	Elisabethhof 21, 2353 EW Leiderdorp
Telefoon	071 515 05 99
E-mail	administratie@leokanner.nl of info@leokanner.nl
Website	www.leokanner.nl
KvK nummer	41165490
Bestuursnummer	30968
BRIN - nummer	00NT

COLLEGE VAN BESTUUR

RIEN TIMMER VOORZITTER

SANDER VERHEUL LID

T 071 515 05 99

ELISABETHHOF 21

2353 EW LEIDERDORP

POSTBUS: RIETSCHANS 68

PB 8558

2352 BB LEIDERDORP



1.2

JURIDISCHE STRUCTUUR

De rechtspersoonlijkheid van het bevoegd gezag is een stichtings-
vorm. De Stichting Professor Dr. Leo Kanneronderwijsgroep
(hierna te noemen: LKO) is op 8 juni 1968 opgericht en kent
Oegstgeest als statutaire vestigingsplaats. De stichting heeft
het bestuur en beheer over één school (één brinnummer) voor
speciaal onderwijs en verzorgt speciaal en voortgezet speciaal
onderwijs voor kinderen van 4 t/m 20 jaar, op zes verschillende
locaties in Leiden, Oegstgeest, Leiderdorp en Zoetermeer.

1.3

MISSIE EN DOELSTELLING

De statutaire doelstelling van de LKO luidt

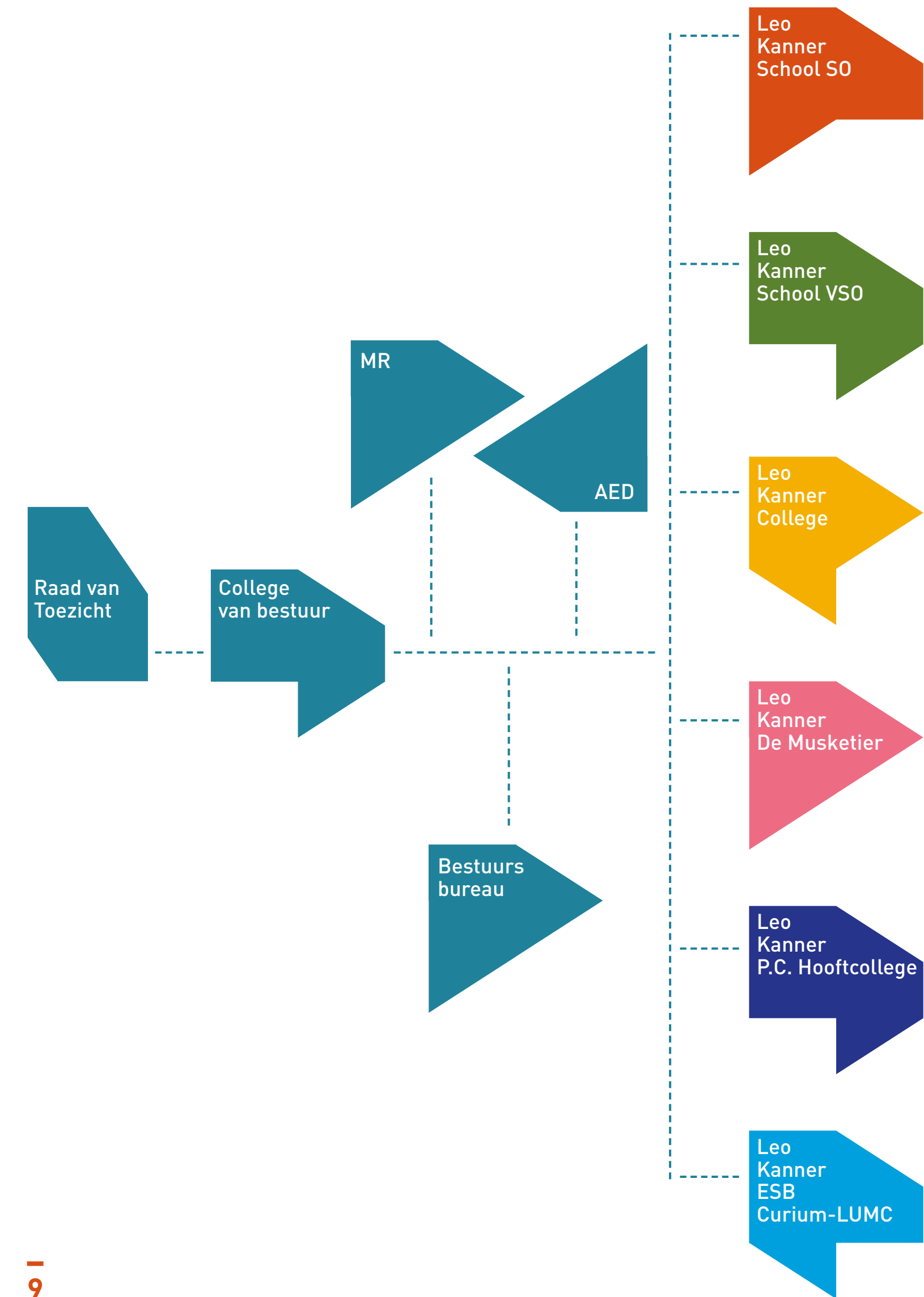
De doelstelling van de LKO is het geven van onderwijs aan leerlin-
gen met diverse onderwijsondersteuningsbehoeften die het best
tot ontwikkeling komen op een speciale lesplek, het delen van
expertise om alle kinderen met extra ondersteuningsbehoeften te
ondersteunen en het invullen van het recht op onderwijs voor alle
leerlingen, ook als dit bij wet nog niet geregeld is. Deze doelstel-
ling is formeel uitgewerkt in de beschrijving in de statuten.

De LKO heeft als missie: samen zorgen wij ervoor dat onze
leerlingen zich in hun eigen(wijs)heid ontplooien.

**Het vertrekpunt van dit alles is onze visie op ons onderwijs
in de samenleving:** Onderwijs met perspectief.

Perspectief

– Voor onze leerlingen in hun vervolgstappen op weg naar
volwassenheid.



– Voor alle medewerkers die, om onze mooie woorden waar te kunnen maken, perspectief moeten blijven houden binnen hun vak: een werkzaam leven lang zich ontwikkelen in samenhang met onze leerlingen.

We vinden het belangrijk dit alles in een veilige en gestructureerde leeromgeving te doen, in goede samenwerking met ouders en hulpverlening. In het strategisch beleidsplan en de locatieontwikkelingsplannen concretiseren we de stichtingsbrede missie en visie verder op locatieniveau. Voor meer informatie, zie: www.leokanner.nl.

1.4 ORGANISATIE, GOVERNANCE EN BESTURINGSFILOSOFIE

De LKO kent een scheiding tussen bestuur en toezicht (Bestuur/ Raad van Toezicht-model), met daarnaast een versterking van de rol van de integrale schooldirecteur. De primaire verantwoordelijkheid voor het bestuur van de organisatie ligt bij het College van Bestuur (CvB). Het CvB treedt op als bevoegd gezag en is daarmee verantwoordelijk voor de vaststelling en de uitvoering van beleid. Daarnaast is het CvB het aanspreekpunt voor de externe contacten, zoals het ministerie, de lokale overheid en de inspectie.

Het CvB wordt gecontroleerd door de Raad van Toezicht (RvT) die op afstand opereert. Zij heeft een toezichthoudende taak. De RvT heeft verschillende commissies ingesteld die zich richten op bepaalde aspecten van de organisatie (zie hoofdstuk 9 Raad van Toezicht). De commissies komen op afroep bij elkaar. De voorzitter van de RvT heeft regelmatig overleg met het CvB.

De medezeggenschap is georganiseerd op basis van de Wet Medezeggenschap Scholen. Medezeggenschap volgt zeggenschap. De medezeggenschapsraad heeft een belangrijke stem in het onderwijs. De LKO heeft op stichtingsniveau een MR en op locatieniveau klankbordgroepen. Zo geven wij vorm aan medezeggenschap dicht bij de zeggenschap. In 2019 zal de huidige structuur verder worden verfijnd om nog meer recht te doen aan het leidend principe.

De locaties worden aangestuurd door een integraal verantwoordelijke locatiedirecteur. Het CvB en de locatiedirecteuren vormen samen het managementteam van de stichting. Het CvB is verbonden met alle locaties en probeert zoveel mogelijk en wenselijk op de locaties aanwezig te zijn.

Het bestuursbureau, met specialisten voor personele en financiële zaken, onderwijskwaliteit, autisme, administratie en (bestuurs-) secretariaat, ondersteunt de organisatie bij het ontwikkelen, implementeren en bewaken van beleid. Op het bestuursbureau werken per ultimo 2018 in totaal 7,37 fte's (inclusief 2,0 fte van het CvB), exclusief externe inhuur van een controller (ca. 12 uren per week), interim HR-capaciteit (ca. 24 uren per week) en secretariële ondersteuning (ca. 32 uren per week). Het voeren van de personele en financiële administratie is belegd bij een extern bureau (OHM).

De activiteiten met betrekking tot ambulante begeleiding zijn ondergebracht in de Coöperatieve Vereniging AED (Ambulante Educatieve Dienst) Leiden. De LKO is een van de drie leden van de AED. Het organogram links op deze pagina geeft de organisatie van de LKO weer, zoals deze actueel was in het verslagjaar.

LEO KANNERSCHOOL SO
LOCATIEDIRECTEUR
PAUL VAN DER VIJVER

T 071 515 08 44

ENDEGEESTERSTRAATWEG 26
2342 AK OEGSTGEEST



LEO KANNERSCHOOL VSO
LOCATIEDIRECTEUR
DOUWE SPLINTER

T 071 519 02 33 66

HAZENBOSLAAN 101
2343 SZ OEGSTGEEST



LEO KANNERCOLLEGE
LOCATIEDIRECTEUR
RICK VAN HET MAALPAD

T 071 523 72 37

CÉSAR FRANCKSTRAAT 5
2324 JM LEIDEN



1.5 SAMENSTELLING COLLEGE VAN BESTUUR (CVB)

De LKO wordt bestuurd door een tweehoofdig CvB. Er is geen strikte scheiding in de portefeuilles, beide leden kennen wel elk hun eigen aandachtsgebieden en accenten, zie: www.leokanner.nl. Gedurende het verslagjaar vonden geen wijzigingen plaats in de samenstelling van het CvB: gedurende het hele jaar was Rien Timmer voorzitter en Sander Verheul lid van het CvB.

Voor de bezoldiging van de CvB-leden verwijzen we naar de jaarrekening. De LKO heeft een terughoudend declaratiebeleid voor de CvB-leden. Declaraties worden uitsluitend vergoed na accordering door de voorzitter van de RvT.

Rien Timmer bekleedde in 2018 de volgende nevenfuncties:

- 1 Lid (en per 1 januari 2018 voorzitter) Raad van Toezicht Hogeschool iPABO te Amsterdam en Alkmaar (betaald).
- 2 Externe klokkenluider Pensioenuitvoeringsbedrijf PGGM te Zeist (betaald).
- 3 Adviseur sportcommissie Belangen Vereniging van Kleine Mensen (onbetaald).
- 4 Penningmeester van de Stichting ter bevordering van het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs met betrekking tot het justitiepastoraat (tot 1 november 2018, onbetaald).
- 5 Voorzitter Christen Unie afdeling Leiden e.o. (per 14 november 2018, onbetaald).

Sander Verheul bekleedde in 2018 de volgende nevenfunctie:
Lid (en per 1 januari 2019 voorzitter) Raad van Toezicht Pontes scholengroep in Zeeland (betaald).

1.6 SCHOLEN

De volgende locaties horen per ultimo 2018 bij de LKO:

Leo Kannerschool SO (Oegstgeest)

Doelgroep: leerlingen met een autismespectrumstoornis.

De Leo Kannerschool SO biedt onderwijs voor leerlingen met een vorm van autisme. Het onderwijs sluit zo optimaal mogelijk aan bij het niveau van de leerling en het verwachte uitstroomniveau, zodat leerlingen goed worden voorbereid op het vervolgonderwijs dat bij hen past.

Leo Kannerschool VSO (Oegstgeest)

Doelgroep: leerlingen met een autismespectrumstoornis.

Deze locatie biedt een praktijkgerichte leerweg en vmbo basisberoepsgerichte en kaderberoepsgerichte leerweg. Leerlingen kunnen middels het staatsexamen deelcertificaten halen of IVIO-examens afleggen. Deze locatie werkt samen met mboRijnland en biedt vanuit die samenwerking de Entree-opleiding (MBO1). De leerlingen stromen uit naar regulier voortgezet onderwijs, arbeid (beschut), arbeidsmatige dagbesteding en naar het Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO niveau 2 of 3). De locatie werkt ook samen met diverse vmbo-instellingen in de regio om leerlingen voor te bereiden op een tussentijdse overstap naar het regulier onderwijs.

LEO KANNER DE MUSKETIER
LOCATIEDIRECTEUR
PETER VAN DEN OEVER

T 079 316 10 70

BOKKENWEIDE 1-3
2727 GN ZOETERMEER



Leo Kannercollege (VSO, Leiden)

Doelgroep: leerlingen met een autismespectrumstoornis.

Het Leo Kannercollege biedt onderwijs op de volgende niveaus: vmbo theoretische leerweg, havo en vwo. De leerlingen worden voorbereid op vervolgonderwijs in het MBO, HBO of aan de universiteit. In principe wordt elke leerweg via staatsexamens afgesloten met een diploma.

Leo Kanner De Musketier (SO, Zoetermeer)

Doelgroep: leerlingen met uiteenlopende onderwijs-
ondersteuningsvragen.

De school werkt vanuit een onderwijsconcept waarin groei in sociale vaardigheden in relatie tot de onderwijsbehoefte wordt samengevoegd. Individueel waar het moet, samen wanneer het kan. Het onderwijs bij De Musketier sluit zo optimaal mogelijk aan bij het niveau van de leerling en het verwachte uitstroomniveau, zodat leerlingen goed worden voorbereid op het vervolgonderwijs dat bij hen past. De samenwerking met ouders en de omgeving staat bij De Musketier hoog in het vaandel.

Leo Kanner P.C. Hooftcollege (VSO, Leiderdorp)

Doelgroep: leerlingen met een uiteenlopende onderwijs-
ondersteuningsvraag.

Het P.C. Hooftcollege is een school met twee afdelingen. Op één afdeling zitten leerlingen die gedragsmatig vooral naar buiten gericht zijn. We bieden op deze afdeling de vmbo theoretische leerweg en de arbeidsgerichte leerweg, waarin leerlingen onderwijs krijgen op het niveau van vmbo basisberoepsgerichte en/of kaderberoepsgerichte leerweg. Aansluitend op de arbeidsgerichte leerweg bieden we de Entree-opleiding. Dit is een MBO-opleiding

niveau 1. Op de andere afdeling zitten leerlingen die gedragsmatig meer naar binnen gericht zijn. In deze vleugel bieden we de mavo (vmbo-t) aan. We kiezen voor de benamingen vmbo-t en mavo, omdat het gaat om een combinatie van niveau vmbo-leerwegen (van basisberoepsgericht tot en met theoretische leerweg) aan de ene kant en een categorale mavo aan de andere kant.

Lesplaats Leo Kanner ESB Curium-LUMC (Oegstgeest)

Doelgroep: leerlingen met psychiatrische problematiek die opgenomen zijn voor dag-klinische of klinische behandeling in kinder- en jeugdpsychiatrisch centrum Curium-LUMC.

De lesplaats biedt onderwijs met als doel dat leerlingen (weer) tot leren komen en na de behandeling een passende onderwijs-
plek krijgen.

1.7 CODE GOED BESTUUR PRIMAIR ONDERWIJS

Per 1 augustus 2010 is de Wet Goed Onderwijs, Goed Bestuur voor instellingen in het primair en voortgezet onderwijs van kracht. De LKO is lid van de brancheorganisatie voor het primair onderwijs, de PO-Raad, en heeft de Code Goed Bestuur Primair Onderwijs vastgesteld. In deze code zijn de basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders en managers in het primair onderwijs. In 2017 is de Code verder aangescherpt, gericht op het tegengaan van belangenverstrengeling en het bevorderen van transparantie.

2 BELEID

In dit hoofdstuk verantwoorden we de in 2018 bereikte resultaten op onze strategische ambities

- De Leo Kanner Onderwijsgroep als passende plek voor onze leerlingen.
- De Leo Kanner Onderwijsgroep als expertisecentrum.
- De Leo Kanner Onderwijsgroep als organisatie waarbinnen we kwaliteit met een menselijke maat borgen en optimaliseren.

In ons verslag volgen we de hoofddomeinen binnen ons beleid

- Onderwijs en kwaliteit (het kernproces).
- Mensen.
- Samenwerken (onze partners).
- Middelen en organisatie.

Iedere paragraaf begint met een verkorte weergave van concrete doelen uit ons strategisch beleidsplan 2017-2021. Ieder zijn talent! Vervolgens doen we verslag van wat we in 2018 hebben gerealiseerd.

2.1 STRATEGISCH BELEIDSPLAN: ONDERWIJS EN KWALITEIT

De kwaliteit van ons onderwijs stellen wij centraal. Dat gebeurt niet vanzelf maar vraagt een kritische wijze van denken en handelen van alle medewerkers. Ook is het belangrijk dat er een infrastructuur is die ons in staat stelt te reflecteren op onze manier van werken en de resultaten die we boeken. Om dat te bereiken werken alle locaties met de kwaliteitsnorm speciaal onderwijs. Daarnaast maken we met elkaar afspraken over het inrichten, opstellen of uitvoeren van:

- **Schoolstandaarden.**
- **Inrichting curricula (inclusief leerlijnen voor leergebied overstijgende kerndoelen).**
- **Randvoorwaarden om te werken met OSO (Overstap Service Onderwijs, digitaal systeem), referentieniveaus en leidend schooladvies.**
- **Warme overdracht van leerlingen.**
- **Wetenschappelijk onderzoek naar onze werkwijze (effectmeting van ons handelen).**
- **Strategisch kwaliteitsbeleid, met jaarlijks onderling overeen te komen doelstellingen (werken met verbeterregisters).**

Kwaliteitsbeleid

We hebben ons kwaliteitsbeleid bijgesteld, omdat we merkten dat we toe waren aan de volgende stap in onze kwaliteitszorg. In 2017 bleek uit het onderzoek Bestuur en scholen van de Inspectie voor het Onderwijs, dat wij het cyclisch werken aan onderwijskwaliteit moesten versterken. De plannen hiervoor lagen al klaar en in 2018 is dit doel behaald. Dit was ook de conclusie van de Inspectie voor het Onderwijs na een bezoek in het najaar van 2018. We hebben een kwaliteitsbeleid opgesteld waarmee we strategisch kwaliteitsmanagement kunnen uitvoeren. De integrale benadering van onderwijs, personeel en financiën staat in het nieuwe beleid centraal. Het nieuwe beleid helpt ons onze kwaliteit inzichtelijk te maken en te optimaliseren. Een belangrijke stap die we hierin hebben gezet is de inzet van een interne audit. In 2018 hebben we hiervoor een team van interne auditoren opgeleid en in het najaar heeft de eerste interne audit plaatsgevonden. Daarin is bekeken in hoeverre wij onze ambitie, de LKO als passende plek voor onze leerlingen,

OMTANTAL VAN DEN MEULDER

Kwaliteitsadviseur

“We kunnen onze kwaliteit laten zien en door hierover in gesprek te gaan, ontdekken we welke ontwikkelingsmogelijkheden er zijn. De inrichting van de voortgangsgesprekken en de interne audits zijn hier mooie voorbeelden van.”

realiseren. De audit heeft ons waardevolle informatie opgeleverd en toont aan dat onze scholen planmatig de ambitie aan het realiseren zijn. Om onze kwaliteit goed inzichtelijk te maken, hebben we in 2018 een nieuwe cyclus ontworpen voor de voortgangsgesprekken. De inrichting van de gespreksonderwerpen is nu integraal over drie trimesters in het jaar verdeeld tussen kwaliteit, personeel en financiën. Hierdoor kunnen we efficiënter het goede gesprek voeren over onze kwaliteit zonder onnodige druk voor het opleveren van gegevens op te leggen aan onze locaties. In 2019 willen we deze efficiëntie verder verhogen.

Schoolstandaarden

We willen dat onze leerlingen zich zo goed mogelijk ontwikkelen, dit bevorderen we op een planmatige manier. We stellen onszelf de vraag: Welk resultaat willen we met ons onderwijsaanbod bereiken? Dit streven wordt vaak een schoolstandaard genoemd, maar wij spreken over de schoolstreefnorm. Deze term vinden we beter passen bij onze werkwijze omdat wij het als een streven zien. Om stichtingsbreed zicht te krijgen op de schoolstreefnorm hebben we in het kwaliteitsbeleid afgesproken dat onze locaties allemaal een schoolstreefnorm opstellen op de einduitstroom van hun leerlingen. De schoolstreefnorm wordt besproken in het voortgangsgesprek en is daarmee een hulpmiddel in ons strategisch kwaliteitsmanagement. Aanvullend op de schoolstreefnorm kunnen onze locaties zelf standaarden toevoegen (bv. standaarden op de methode-onafhankelijke toetsresultaten). Met dit alles is ons doel m.b.t. het hanteren van schoolstreefnormen in 2018 behaald. Onze locaties hebben ook een norm gesteld voor de sociale veilig-

heid. Door het stellen van een norm bereiken we een continuüm op het gebied van sociale veiligheid en de wijze waarop onze leerlingen die ervaren. We kunnen daardoor tijdig handelen bij afwijkingen. We constateren dat de veiligheid op onze scholen goed is en deze gedurende het hele schooljaar intensief gemonitord wordt.

Inrichting curricula

In 2017 zijn we gestart met het herinrichten van onze curricula. In 2018 zijn we hiermee verder gegaan. Brede ontwikkeling, leergebied overstijgende competenties en ICT zijn daarin belangrijke elementen. Onze locaties hebben in het curriculum extra aandacht besteed aan de mogelijkheden om de brede ontwikkeling van onze leerlingen te stimuleren. Voorbeelden zijn: muziekonderwijs, meer uren bewegingsonderwijs, excursies en projecten. Op dit onderdeel is het doel behaald.

We hebben in 2018 veel aandacht besteed aan de leergebied overstijgende competenties van onze leerlingen. Hieronder verstaan we in het SO: het ontwikkelen van een adequate taakpak, omgaan met uitgestelde aandacht, zelfstandig (door)werken, samenwerken en omgaan met feedback. In het VSO gaat het om: leren leren, leren taken uitvoeren, leren functioneren in sociale situaties en ontwikkelen van een persoonlijk toekomstperspectief. Onze scholen hebben de leerlijn nog nadrukkelijker vertaald in een onderwijsaanbod en de VSO-scholen hebben de competenties ook opnieuw verwerkt in het ontwikkelingsperspectiefplan, waardoor we het aanbod nog beter af kunnen stemmen op de mogelijkheden van de leerling. De SO-scholen ronden dit proces in 2019 af.

In 2018 hebben we ook bekeken hoe we de ontwikkeling in deze competenties beter kunnen volgen. Deze zoektocht zetten we in 2019 voort en hiervoor hebben we een eerste contact gelegd met de Vrije Universiteit Amsterdam. Op dit onderdeel is het doel grotendeels behaald.

ICT speelt een steeds grotere rol in ons leven en daarmee ook in ons onderwijs. Om het gebruik van ICT in ons onderwijsaanbod te stimuleren hebben we een pop up bijeenkomst georganiseerd voor alle ICT’ers en onderwijskundig begeleiders, zodat we ervaringen konden uitwisselen. Op dit onderdeel is het doel nog niet behaald.

Warme overdracht van leerlingen

Het doel om een warme overdracht van onze leerlingen te realiseren, was al behaald. Toch hebben we in 2018 aandacht besteed aan onze aanmeldingsprocedures, vooral in het VSO. We merkten dat aanpassing gewenst was als gevolg van een sterke toename van het aantal leerlingen dat naar onze scholen verwezen wordt. Dit proces heeft ook in 2019 aandacht nodig, zowel voor onze VSO- als SO-scholen. Uit de interne audit kwam naar voren dat de school-ondersteuningsprofielen als richtinggevend document gebruikt worden in het intakeproces waardoor we een warme overdracht goed kunnen realiseren.

Wetenschappelijk onderzoek naar onze werkwijze

Zoals eerder beschreven hebben we contact gelegd met de Vrije Universiteit Amsterdam om samen te kunnen kijken naar het effect van onze werkwijze in de leergebied overstijgende competenties. We hebben ook geprobeerd contact te leggen met de Universiteit Leiden, dit heeft nog niet tot een resultaat geleid. We zetten dit proces in 2019 voort. Ook op schoolniveau zijn er contacten gelegd met de wetenschap. Zo neemt de Leo Kannerschool SO Oegstgeest deel aan een onderzoek naar effectief DMT (Drie Minuten Toets)-lezen. Dit doel is nog niet behaald.

Strategisch kwaliteitsbeleid met jaarlijks onderling overeen te komen doelstellingen

Aan het begin van deze paragraaf beschreven we dat we ons kwaliteitsbeleid hebben bijgesteld. Het beleid, de structuur en de infrastructuur om strategisch kwaliteitsmanagement uit te voeren zijn aanwezig. Onze scholen stellen nu een jaarplan op waarin zij met het CvB drie tot vier doelstellingen overeenkomen. Deze doelstellingen worden intensief gemonitord tijdens de voortgangsgesprekken. Strategisch kwaliteitsmanagement vraagt ook iets van ons kwaliteitsdenken en de wijze waarop we met elkaar in gesprek gaan over kwaliteit. Hoe stemmen we de interpretatie van gegevens op elkaar af en hoe voeren we daarover efficiënt het gesprek? Dit zijn aandachtspunten voor 2019. Daarmee is dit doel grotendeels behaald.

3 MENSEN

STRATEGISCH BELEIDSPLAN: MENSEN

De kwaliteit, motivatie en inzet van onze medewerkers zijn de belangrijkste factoren om onze onderwijskwaliteit blijvend op een hoog niveau te houden. Om onze medewerkers te blijven binden en boeien voor ons speciaal onderwijs en onze kwaliteit te kunnen blijven garanderen voor nu en in de toekomst zal het CvB met de locaties afspraken maken over:

- De bevoegdheid van zittende medewerkers.
- De bevoegdheid van nieuwe medewerkers.
- Differentiatie in het lerarencorps (HBO, wetenschappelijk, specialisaties).
- Het samen met speciaal onderwijspartners ontwikkelen van criteria voor het carrièrepatroon van nieuwe docenten.
- Het initiëren van scholings- en ontwikkelingsaanbod.
- Het ontwikkelen van carrièreperspectief voor zittende medewerkers.
- Het registreren van leraren in het lerarenregister.

Onze medewerkers zetten zich dagelijks in om ons onderwijs vorm te geven in de scholen. Wij willen deze medewerkers aan ons binden. Zij hebben zekerheid en stabiliteit nodig om elke dag optimaal te kunnen presteren. Wij zetten ons daarom in om:

- De flexibele schil geleidelijk af te bouwen tot een geringere omvang van ongeveer 5% van het personeelsbestand.
- Het ziekteverzuim gezamenlijk omlaag te brengen om de werkdruk voor alle medewerkers gezond te houden.

- Maximaal in te zetten op het intern herplaatsten van de juiste medewerkers bij verschuivingen in benodigde capaciteit.
- Maximaal in te zetten op vaste contracten om een stabiel schoolklimaat te bevorderen. Mits inhoudelijk en financieel verantwoord streven we ernaar ieder tijdelijk contract na maximaal een jaar om te zetten in een vast contract.
- De expertise die medewerkers hebben opgebouwd te behouden voor het onderwijs.

3.1 PROFESSIONALISERINGS- EN TAAKBELEID

Het professionaliserings- en taakbeleid zijn nauw met elkaar verweven; het taakbeleid faciliteert het professionaliseringsbeleid. In de uitwerking van het professionaliseringsbeleid geven we duidelijk aan wat onze uitgangspunten zijn, hoe wij professionalisering definiëren en hoe onze medewerkers de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, zodat zij hun handelen kunnen blijven afstemmen op de eigen(wijs)heid van onze leerlingen. In het taakbeleid hebben we hiervoor extra uren omschreven. Het professionaliserings- en taakbeleid hebben ook een duidelijke relatie met ons kwaliteitsbeleid. Om de professionalisering te borgen is dit als onderwerp opgenomen in de voortgangsgesprekken die we met onze locatiedirecteuren voeren. Sinds augustus 2018 werken onze scholen met het softwarepakket Bardo. Dit is een instrument voor medewerkersontwikkeling waarin de medewerker vanuit eigen verantwoordelijkheid zijn professionalisering kan aantonen en onze locaties de kwaliteit van het pedagogisch en didactisch handelen nog beter kunnen monitoren.

EEN VAN DE
VOORNEMENS IN
HET STRATEGISCH
BELEIDSPLAN IS HET
BINDEN EN BOEIEN VAN
ONZE MEDEWERKERS.

Bevoegdheid van zittende en nieuwe medewerkers

Wettelijk gezien mogen leerkrachten zonder bevoegdheid niet zelfstandig voor de klas staan. Voor diverse on(der)bevoegde groepen geldt dat zij onder bepaalde omstandigheden op geoorloofde wijze kunnen worden ingezet voor de klas. Bij on(der)bevoegde leerkrachten moeten de afspraken schriftelijk zijn vastgelegd (begeleiding/wijze van behalen bevoegdheid). Binnen elke locatie zijn de bevoegdheden van alle medewerkers in 2018 geïnventariseerd en bij on(der)bevoegde leerkrachten zijn er schriftelijke afspraken gemaakt.

Mobiliteit en vacatures

Een van de voornemens in het strategisch beleidsplan is het binden en boeien van onze medewerkers. Vanuit dit thema hebben wij de ambitie om de interne mobiliteit te bevorderen. Dit komt zowel de ontwikkeling van de medewerkers als van de organisatie, en daarmee van de leerlingen, ten goede. Mobiliteit is nu vaak volgend aan interne vacatures en niet het gevolg van de ambitie van medewerkers. Soms wordt mobiliteit ingezet bij verplichte overplaatsing of re-integratie.

Met de vaststelling van de locatiebegrotingen is ook het formatief kader voor schooljaar 2019-2020 vastgesteld. Op basis van deze begrotingen maken de locaties de formatieplannen. Daarbij gaat het niet meer om de omvang van de formatie maar om de personele invulling ervan, in het bijzonder de mobiliteit en de vacature-ruimte. Hiervoor is het nodig eerst zicht te hebben op de personele behoeften van de locaties en de ontwikkelwensen en ambities van de medewerkers. Wie heeft personeel dat formatief moet afvloeien, wie heeft personeel dat op basis van ambitie aanspraak wil ma-

ken op interne mobiliteit en wie heeft er vacatures? Op inhoud en formatie zullen we vraag en aanbod bij elkaar brengen.

Beperking lerarentekort

Het toekomstig lerarentekort heeft onze serieuze aandacht. Het binden en boeien van onze medewerkers is een belangrijk instrument om het lerarentekort te beperken. Verder hebben we ‘Dit is Wijs’, een speciaal zij-instroomtraject waarbij twee studenten bovenschool zijn gestart en naar verwachting begin 2020 op de locaties ingezet kunnen worden. Daarnaast blijven wij onderzoeken wat we nog meer kunnen doen.

Scholings- en ontwikkelingsaanbod

Uit de interne audit komt naar voren dat onze scholen een scholings- en ontwikkelingsaanbod initiëren dat gerelateerd is aan de jaarplandoelen. Daarnaast geven de medewerkers in de auditgesprekken aan dat zij ruimte ervaren om individuele scholing te volgen. We hebben dit scholings- en ontwikkelingsaanbod op stichtingsniveau in 2018 nog niet voldoende gemonitord. Het doel is om in 2019 de effecten van de aangeboden scholing te kunnen relateren aan onze ambities.

Carrièreperspectief voor zittende medewerkers

Elke locatie heeft een eigen scholingsagenda, passend bij de behoeften van de leerlingpopulatie, de medewerkers en het geboden onderwijs. Scholing kan centraal en individueel plaatsvinden. Het kan gaan om formele en informele scholing, interne en externe trainingen, studiedagen en volledige studies. Voor iedere fte is een scholingsbudget van € 500 beschikbaar. Het totaal bestede bedrag voor scholing en opleidingen ligt daar ruim boven.

Duurzame inzetbaarheid

De LKO zet zich in voor de gezondheid en vitaliteit van haar medewerkers. We willen onze medewerkers vooral stimuleren om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen inzetbaarheid op korte en lange termijn. Wij bieden daarvoor verschillende mogelijkheden, aansluitend op de fase van hun loopbaan.

Het registreren van leraren in het lerarenregister

Per 1 augustus 2017 is de wet ‘Beroep Leraar en Lerarenregister’ van kracht, voor het PO, VO, SO en MBO. Leraren krijgen hiermee meer ruimte om zelf richting te geven aan hun professionele ontwikkeling. Per 1 augustus 2018 kunnen bevoegde leraren zich registreren. Bevoegde leraren zijn vanaf augustus 2019 wettelijk verplicht in het nieuwe lerarenregister geregistreerd te staan. LKO vindt dat registratie een persoonlijke afweging is en moet blijven. Wij controleren niet en verbinden er geen rechtspositionele consequenties aan. Voor medewerkers die dit willen, faciliteren we de registratie.

Schoolleidersregister

Elke locatiedirecteur is geregistreerd in het schoolleidersregister. Samen met de locatiedirecteuren kijken we hoe we aan de ontwikkeling, en daarmee herregistratie, invulling kunnen geven. Het bestuur voert deze gesprekken met de directeuren, als onderdeel van de gesprekkencyclus. Elke directeur heeft vanuit de cao PO recht op een professionaliseringsbudget van € 3.000 per jaar. Dit bedrag is opgenomen in de bovenschoolse begroting voorscholing/opleiding.

Flexibele schil

Om fluctuaties in leerlingenaantallen en bekostiging beter te kunnen opvangen heeft de LKO een flexibele schil. Met de omvang van de flexibele schil, in samenhang met natuurlijk verloop, kunnen we sturen op de totale formatieve bezetting, uiteraard rekening houdend met invulling van specifieke functies. De omvang van de flexibele schil bedraagt op 31 december 2018 dertig personen (circa 14% van het personeelsbestand). Dit betreft alle tijdelijke aanstellingen met een einddatum (exclusief vervangingsaanstellingen, AOW’ers en onbevoegde medewerkers). Tot en met 2021 bereiken vijf medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd. Ook deze formatie is opgenomen in de flexibele schil. Daarnaast werken we flexibel met tijdelijke inhuur van derden en inzet op payroll basis.

Vanuit het thema ‘binden en boeien’ zetten wij ons in om meer vaste contracten aan te bieden en de flexibele schil geleidelijk af te bouwen tot een geringere omvang van circa 5% van het personeelsbestand. De cijfers laten zien dat wij er nog niet in geslaagd zijn om de flexibele schil te laten dalen naar de gewenste omvang. Om de flexibele schil goed te bewaken is het van belang om het functioneren van medewerkers met een tijdelijke benoeming goed te volgen. Het afgelopen jaar is de flexibele schil bij zowel de voortgangs- als bij de begrotingsgesprekken aan de orde geweest. Tijdens de begrotingsgesprekken in november 2018 is geïnventariseerd welke medewerkers met een tijdelijke benoeming in aanmerking komen voor een vaste benoeming. Daaruit volgt dat 24 medewerkers een vaste benoeming krijgen en 13 medewerkers (nog) niet. Dit zou na invoering van de vaste benoemingen in de salarisadministratie resulteren in een flexibele schil van 5,97%; daarmee zou de gewenste omvang van ongeveer 5% zijn behaald.



Eigen risicodragerschap en vervangingsbeleid

Per 1 januari 2018 is de LKO eigen risicodrager voor het ziekteverzuim. Daartoe hebben we in het najaar van 2017 nieuw vervangingsbeleid vastgesteld. Hierin is beschreven hoe, en met welk type contracten, we vervanging organiseren. Daarbij geldt, zo is in de cao PO overeengekomen, dat gewerkt wordt in de volgorde van vast, vast/flexibel naar flexibel. Daarnaast staat in het vervangingsbeleid beschreven welke uitgangspunten hierbij voor ons leidend zijn. In 2019 evalueren we het vervangingsbeleid en het eigen risicodragerschap.

Ziekteverzuim

LKO is in 2016 gestart met ‘Plan V’; een initiatief van het Vervangingsfonds om besturen met een relatief hoog ziekteverzuim te begeleiden naar structurele daling van het verzuim met daaruit voortvloeiend duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en minder verzuimkosten. De grafiek hiernaast geeft een beeld van het verzuim over de afgelopen jaren (2015-2018).

In 2018 hebben we Plan V geëvalueerd. Het doel was om het ziekteverzuim onder de 7,1% te brengen. Uit de grafiek blijkt dat het ziekteverzuimpercentage (12 maandgemiddelde) eind december 2018 6,95% bedraagt en daarmee gedaald is t.o.v. het percentage van 1 januari 2018. In 2018 zijn de actieve maatregelen om het ziekteverzuim terug te dringen, zoals preventieve coaching en frequent verzuimgesprekken voortgezet. In 2019 kijken we of dit cijfer verder kan dalen, onder meer in relatie tot het in ontwikkeling zijnde gezondheidsbeleid.

Daarnaast blijkt uit de grafiek dat de ziekmeldingsfrequentie (ZMF) in de afgelopen 12 maanden constant blijft, met circa 1,42. De gemiddelde ziekteduur (GZVD) is daarentegen gedaald naar 14,82. Samengevat betekent dit dat medewerkers zich net als in 2017 gemiddeld 1,42 keer ziekmelden in 12 maanden, maar in 2018 gemiddeld korter ziek zijn. **In onderstaand overzicht is het voortschrijdend verzuim van 2018 per locatie opgenomen:**

LOCATIE	ZMF	ZVP	GZVD
Leo Kannercollege	1,57	6,28%	10,14
P.C. Hooftcollege	1,3	7,21%	27,84
Leo Kannerschool VSO	1,43	10,53%	19,46
Leo Kannerschool SO	1,56	3,13%	12,72
Musketier	1,16	9,03%	18,87
ESB Curium-LUMC	1,82	1,64%	3,53
Bestuursbureau	0,2	0,25%	3,5

- ZMF** Ziekmeldingsfrequentie: gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker per jaar
- ZVP** Gemiddeld ziekteverzuimpercentage voortschrijdend over 2018
- GZVD** Gemiddelde ziekteverzuimduur in dagen

Cao primair onderwijs 2018-2019

De cao PO 2018-2019 is in werking getreden op 6 juni 2018 en loopt met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2018 tot 1 maart 2019.

De belangrijkste punten zijn:

- Er zijn aansprekende en actuele functiebeschrijvingen voor leraren.
- Er is een grote stap gezet naar een overzichtelijk loongebouw dat carrièrekansen biedt.
- Functiedifferentiatie wordt een onderdeel van het beleid van schoolbesturen. De verplichte functiemixpercentages gaan uit de cao.
- In de nieuwe cao worden de salarisschalen LA, LB en LC vervangen door L10, L11 en L12.
- De LA-salarisschaal verdwijnt, waardoor leraren een forse salarisverhoging krijgen. Een leraar in LA gaat naar L10, LB naar L11 en LC naar L12. De salarissen in de nieuwe schaal L10 zijn op hetzelfde niveau - of iets hoger - dan die van de huidige salarisschaal LB.

Functiebeschrijving/waardering

We gaan alle functies binnen LKO opnieuw beschrijven en waarderen. Aanleiding hiertoe is dat de huidige functies in 2013 voor het laatst beschreven zijn en de lerarenfuncties in de nieuwe cao gelijk gesteld zijn aan de functies in het voortgezet onderwijs. Het streven is om de nieuwe functies in februari/maart 2019 vast te stellen.

Werkverdelingsplan

In de nieuwe cao 2018-maart 2019 staan voorwaarden om medewerkers meer zeggenschap te geven over het invullen van hun

taken, het gaat zowel om teamafspraken als om individuele afspraken. Medewerkers en locatiedirecteuren moeten hierover in dialoog, de bestuurlijke kaders vormen de basis van de dialoog. Ofwel: hoeveel formatie en geld kan de locatie inzetten? Dit betekent dat medewerkers op de hoogte moeten zijn van de beschikbare formatie en middelen voor hun locatie. Naast de bestuurlijke kaders zijn er de inhoudelijke kaders: de strategische ambities op stichtingsniveau (strategisch beleidsplan) en de ambities op locatieniveau (school- en jaarplan). Daarnaast zijn er de wettelijke kaders waaraan we ons dienen te houden (Wet Kwaliteit (V)SO), deze betreffen de onderwijstijd en het curriculum.

Binnen onze stichting voor speciaal onderwijs zijn sommige zaken anders dan in het regulier onderwijs. Het grote verschil zit met name in het continue aanwezig zijn bij onze leerlingen om preventief te werken aan een veilig en prettig schoolklimaat. De volgende twee uitgangspunten zijn belangrijk in het werkverdelingsplan:

- Een prettig en veilig schoolklimaat op de locatie.
- Tussenuren of lesuitval gedurende de schooldag.

Het werkverdelingsplan wordt per locatie opgesteld in samenspraak met de locatiemedewerkers. Elke locatiedirecteur maakt een opzet over de wijze waarop het gesprek wordt gevoerd (hele team, bouwen apart etc.) en de wijze waarop er gestreefd wordt naar consensus. In het nieuwe schooljaar 2019-2020 gaan we met het werkverdelingsplan werken.

Beloningsbeleid

Beloningsbeleid is binnen het onderwijs vaak uitvoering geven aan de cao. De kaders en de ruimte die de cao biedt is leidend voor

IN SCHOOLJAAR
2018-2019 HEEFT LKO
€ 155 PER LEERLING
AAN EXTRA BEKOSTIGING
(WERKDRUKMIDDELEN)
ONTVANGEN, INGEZET
VOOR URENUITBREIDING
ORTHOPEDAGOOG,
EXTRA MEDEWERKER
OM VERVANGING TE
VERGEMAKKELIJKEN,
EXTRA ONDERSTEUNING
VOOR LEERLINGEN, EEN
TIME-OUTVOORZIENING
EN ICT-FACILITEITEN.

inschaling van startend personeel en financiële doorgroei van zittend personeel. Beloningsbeleid reikt echter verder dan de salarisschalen in de cao. Belonen is waarderen en stimuleren van personeel. Het is een instrument dat de organisatiedoelen kan koppelen aan persoonlijke doelen. Het beloningsbeleid geeft richting en kaders waarbinnen de locaties met personeel afspraken kunnen maken om te blijven boeien en binden en daarmee onze onderwijskwaliteit op een hoog niveau te kunnen houden. We gaan het beloningsbeleid verder ontwikkelen, waarbij het streven is om het beleid in het nieuwe schooljaar 2019-2020 toe te passen.

Werkdrukmiddelen

Met ingang van schooljaar 2018-2019 heeft LKO € 155 per leerling aan extra bekostiging ontvangen ten behoeve van de verlaging van werkdruk. Op alle locaties is het gesprek met het volledige schoolteam gevoerd over de knelpunten die werknemers ervaren en welke maatregelen er genomen kunnen worden om de werkdruk te verminderen. Op basis van deze gesprekken hebben de locatie-directeuren bestedingsplannen opgesteld voor de inzet van de werkdrukmiddelen voor het schooljaar 2018-2019.

De bestedingsplannen zijn voortgekomen uit raadplegingen binnen de teams op de locaties en afgestemd met de klankbordgroepen. De middelen-inzet en de wijze waarop het team is betrokken, is voorgelegd aan de PMR van de stichting. De PMR heeft vastgesteld dat de aangeleverde verantwoording voldoende informatie gaf en heeft formeel ingestemd met de inzet van de werkdrukgelden. Het bestuur informeert de PMR na afloop van het schooljaar 2018-2019 over de daadwerkelijke uitvoering van besteding van de extra werkdrukmiddelen.

De middelen zijn in schooljaar 2018-2019 onder meer ingezet voor urenuitbreiding van een orthopedagoog, aanstelling van een medewerker om vervanging te vergemakkelijken, externe inhuur voor extra ondersteuning voor leerlingen, een time-out-voorziening en ICT-faciliteiten.

3.2 STRATEGISCH BELEIDSPLAN: SAMENWERKEN (ONZE PARTNERS)

Om de samenwerking met onze collega-organisaties handen en voeten te geven en om het speciaal onderwijs goed te vertegenwoordigen in de vele samenwerkingsverbanden willen wij afspraken maken over:

- De wijze van participeren in de samenwerkingsverbanden.
- De wijze van stapsgewijs uitbreiden van samenwerking met PROOLeiden en SSOL.
- De wijze van samenwerken met andere onderwijsinstellingen voor speciaal onderwijs in relatie tot het dekkend netwerk en de beschikbare expertise.

Passend onderwijs vraagt om intensieve en andere wijze van samenwerken met andere onderwijsinstellingen en zorgaanbieders. Om die samenwerking de komende jaren passend vorm te geven spreekt het CvB het volgende af met de locaties:

- Iedere locatie ontwikkelt initiatieven om op leerlingniveau samen te werken met het regulier onderwijs, rekening houdend met de rol van de AED.
- We richten in goede afstemming met de AED een boven-schoolse voorziening in voor kennis en advies op Autisme Spectrum Stoornissen, gerelateerd aan onderwijs t.b.v. reguliere en speciale scholen.

Samenwerkingsrelaties, ook die met instellingen, bedrijven en organisaties buiten het onderwijsveld (zoals zorg, bedrijfsleven etc.) zijn gelijkwaardig van opzet en formaliseren we in goed overleg in convenanten.

Onze kracht schuilt in de onderlinge samenwerking. We willen inzetten op het verder optimaliseren van onze onderlinge samenwerking, door:

- Het bevorderen van een zo veel mogelijk ononderbroken schoolloopbaan voor leerlingen binnen onze stichting.
- Het bevorderen van interne samenwerking en uitwisseling van kennis door loopbaanbeleid, waarbij we de inzet van medewerkers op verschillende locaties stimuleren. Dit geldt zowel voor onderwijsgevenden als voor andere functies en in het bijzonder voor leidinggevenden.
- Het faciliteren van uitwisseling en contact, bijv. in de vorm van interne stages tussen medewerkers van verschillende locaties, naast en in aanvulling op bestaande overlegvormen.
- Het ontwikkelen van een arbeidstrainingscentrum (ATC) of andere arbeidstrainingsfaciliteiten, al dan niet in samenwerking met derden.
- Het opstellen van breed communicatiebeleid, intern (gericht op elkaar, leerlingen en ouders) en extern (gericht op onze stakeholders en partners).

LKO HECHT VEEL BELANG
AAN SAMENWERKEN EN
PARTICIPEERT ACTIEF IN
COMMISSIES, SAMEN-
WERKINGSVERBANDEN
EN NETWERKEN.

Afspraken maken met de buitenwereld

De wijze van participeren in de samenwerkingsverbanden.

We zijn nog steeds actief in elf samenwerkingsverbanden en steken daar in het belang van onze leerlingen en hun ouders veel tijd in. We nemen actief deel aan remuneratiecommissies, governance commissies en inhoudelijke commissies. De maatschappelijke discussies rond passend onderwijs nemen toe en de druk op het onderwijs om te komen met oplossingen in complexe situaties ook. Dat leidt onder meer tot groei van onze locaties. Omdat er ook leerlingen zijn die we niet kunnen toelaten, ontstaan er nieuwe initiatieven en wordt er vanuit de maatschappij druk uitgeoefend op het onderwijs. Om hier gehoor aan te geven, is samenwerking met andere onderwijsorganisaties belangrijk. We hebben elkaar nog meer nodig dan bij de start van passend onderwijs, terwijl de verwachting was dat de ‘bestuurlijke drukte’ met de komst van passend onderwijs juist zou afnemen. Omdat de LKO beschikt over een tweehoofdig CvB hebben we de benodigde inzet voor onze leerlingen in de diverse samenwerkingsverbanden kunnen waarmaken.

De wijze van stapsgewijs uitbreiden van samenwerking met PROOLeiden en SSOL.

In april 2018 zijn we met ons bestuursbureau in het Huis van het Onderwijs (HVO) betrokken. Hier wonen we samen met diverse organisaties, waaronder PROOLeiden en Resonans, en de coöperatie AED waarvan wij samen met genoemde organisaties eigenaar zijn. De fysieke nabijheid levert makkelijker gesprekken op en meer verbinding en afstemming. In 2019 verwachten we meer concrete stappen te kunnen zetten door ook activiteiten samen uit te voeren.

De wijze van samenwerken met andere onderwijsinstellingen voor speciaal onderwijs in relatie tot het dekkend netwerk en de beschikbare expertise.

In 2018 zijn we verder gegaan met het vormgeven van de SO-kring Leiden. Alle organisaties in Leiden die een vorm van speciaal onderwijs of speciaal basisonderwijs bieden, participeren in dit netwerk. Naast dit netwerk zitten we in het netwerk speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs binnen de regio Midden Holland Rijnland. Hierin zijn ook besturen van reguliere scholen aangesloten. Dat maakt het netwerk bij uitstek een verbindingsnetwerk waarin aandacht is voor de beelden die leven over de ‘ander’ en verbinden vanuit inhoud.

Ook is de samenwerking op VSO-vlak aangehaald met onze collega’s uit Den Haag. Samen participeren we in een traject om zij-instromers via een verkorte route op te leiden tot leraar. Ook in deze samenwerking verwachten we in 2019 volgende stappen te zetten.

Tussen individuele locaties en andere scholen zijn ook samenwerkingen ontstaan. Als onderwijs zijn we zo beter in staat een dekkend netwerk te realiseren en ieders kracht goed in te zetten. Zo streven we samen naar een andere boodschap voor ouders dan dat er geen plek is voor hun kind.

BERNARD DUBELAAR

onderwijsmanager ESB-Curium LUMC

“Sommige kinderen wachten maanden op behandeling en doen die periode niets aan onderwijs. Met ‘Leerkracht en educatief therapeut op de fiets’ komen onderwijs en behandeling letterlijk op de -elektrische-fiets naar het kind toe. Nog vóór de opname. Of het nu thuis, op de dagbesteding of de zorgboerderij is. Ze brengen de situatie in kaart, houden het kind in beweging en kunnen het programma zo veel beter afstemmen op de behoefte van de thuiszitter, waardoor de opnametijd efficiënter en effectiever wordt. Een uniek project!”

Afspraken maken met de locaties

Iedere locatie ontwikkelt initiatieven om op leerlingniveau samen te werken met het regulier onderwijs, rekening houdend met de rol van de AED.

Onze scholen hebben in 2018 diverse initiatieven ontwikkeld die goed aansluiten bij onze missie: Samen zorgen we ervoor dat onze leerlingen zich in hun eigen(wijs)heid kunnen ontplooien. Daarbij durven onze scholen buiten de gebaande paden te denken. Voorbeelden zijn: samenwerking met een reguliere VO-school om de overstap naar het VO zo goed mogelijk op de leerling af te stemmen, het organiseren van schoolbezoeken aan en het bij ons uitnodigen van scholen in het regulier onderwijs.

We richten ons in de samenwerking niet op een enkele school voor regulier onderwijs, maar werken ook intensief samen met samenwerkingsverbanden en zorginstellingen. Voorbeelden zijn: het project ‘Leerkracht op de fiets’ (waarbij we leerlingen die thuis wachten op behandeling korte momenten thuis onderwijs geven en zo beter zicht houden op hun onderwijsondersteuningsvraag) en projecten om leerlingen op school pedagogisch intensief te begeleiden wanneer zij een time-out nodig hebben. In 2019 werken we verder aan deze ontwikkelingen.

We richten in goede afstemming met de AED een bovenschoolse voorziening in voor kennis en advies op Autisme Spectrum Stoornissen, gerelateerd aan onderwijs t.b.v. reguliere en speciale scholen.

Samen met de AED hebben we in het voorjaar van 2018 een autismespecialist aangesteld. De autismespecialist zal in 2019 in nauw overleg met onze locaties en de AED de stapsgewijze inrichting van de bovenschoolse voorziening vormgeven en coördineren. Hiermee hebben we een belangrijke stap gezet in het realiseren van dit doel.

3.3 STRATEGISCH BELEIDSPLAN: MIDDELEN EN ORGANISATIE

Om een organisatie scherp en gezond te houden is een goede governance een voorwaarde. Het toezicht op en de werking van de organisatie is essentieel om ook over tien jaar nog steeds een gezonde en kwalitatief sterke organisatie te zijn. Om dat te kunnen monitoren spreken wij het volgende af:

- Wij voeren uiterlijk in 2018 een interne zelfevaluatie uit naar de werking van onze governance, besturingsfilosofie en bestuurscultuur.
- Samen met de MR bouwen we in vier jaar tijd een structuur waarin de locatiegebonden Klankbordgroepen een vaste plaats innemen binnen de stichtingsbrede medezeggenschap.

Onze gebouwen zijn onze visitekaartjes. Dat verplicht ons tot het uitvoeren van onderstaande projecten:

- De (ver)nieuwbouw van De Parachute te Zoetermeer wordt uiterlijk in 2017 gerealiseerd.
- De nieuwbouw Leo Kannercollege Leiden wordt uiterlijk in het najaar van 2016 in gebruik genomen.
- Voor de VSO-locatie Hazenboslaan Oegstgeest wordt uiterlijk in de planperiode een nieuw pand gerealiseerd.
- Voor de locatie ESB Curium LUMC worden in de planperiode afspraken gemaakt over de termijn waarop het onderwijs van deze locatie binnen één gebouw kan worden aangeboden.

- Voor alle locaties (waar nodig) worden meerjarige onderhouds- en verbeterplannen opgesteld voor een zo aantrekkelijk mogelijke leeromgeving. Daarbij is ook aandacht voor de buitenruimtes van de scholen.

ICT is ook een belangrijke randvoorwaarde voor onze kwaliteit. Op het gebied van ICT maken we voor de planperiode de volgende afspraken:

- Alle locaties beschikken over een goede en stabiele ICT-infrastructuur.
- We ontwikkelen een stichtingsbrede visie op ICT en digitale leermiddelen. Wat werkt voor onze leerlingen en wat hebben ze nodig voor hun vervolgstap?
- Alle leerkrachten zijn, vanaf indiensttreding of door scholing, voldoende ICT-vaardig om digitale middelen te kunnen inzetten in de dagelijkse praktijk.
- Alle locaties ontwikkelen eigen ICT-beleid op basis van onze stichtingsbrede beleidsvisie.
- De verslaglegging over leerlingen is volledig digitaal.
- We zijn in staat daar waar nodig of gevraagd aan te sluiten bij digitale platforms die ons raken (Onderwijs Transparant, Inspectie, Vensters).

Om geld en middelen voor ons te laten werken en ons in staat te laten stellen dromen te realiseren is het nodig dat we planmatig om gaan met onze budgetten.

Wij voeren uiterlijk in 2018 een interne zelfevaluatie uit naar de werking van onze governance, besturingsfilosofie en bestuurscultuur.

De evaluatie van de werking van onze governancestructuur heeft in 2018 plaatsgevonden middels een zelfevaluatie van de Raad van Toezicht, met input van het CvB. In 2017 was al door de Inspectie vastgesteld dat onze governancestructuur op juiste wijze werd ingevuld. Uit de zelfevaluatie is naar voren gekomen dat meer aandacht voor strategische vraagstukken in relatie tot de maatschappelijke context wenselijk is. Dat is in 2018 door het bestuur opgepakt en komt in 2019 op de agenda’s van bestuur en RvT.

Samen met de MR bouwen we in vier jaar tijd een structuur waarin de locatiegebonden Klankbordgroepen een vaste plaats innemen binnen de stichtingsbrede medezeggenschap.

In 2018 is hard gewerkt om de wensen vanuit bestuur en MR samen te brengen. In 2019 zal een commissie vanuit MR, klankbordgroepen en bestuur, onder leiding van een extern adviseur, werken aan een herinrichting van onze medezeggenschap, met een betere afstemming van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de klankbordgroepen en de MR.

De (ver)nieuwbouw van De Parachute te Zoetermeer wordt uiterlijk in 2017 gerealiseerd en betrokken.

Dit doel is gerealiseerd. Sinds de start van schooljaar 2017-2018 krijgen onze leerlingen les in het nieuwe gebouw. De inrichting van het gebouw is volledig aangepast aan het onderwijsconcept. Op 13 februari 2018 hebben we het gebouw officieel en feestelijk geopend.

De nieuwbouw Leo Kannercollege Leiden.

Dit doel is gerealiseerd. Het pand is vanaf eind 2016 in gebruik.

Voor de VSO-locatie Hazenboslaan Oegstgeest wordt uiterlijk in de planperiode een nieuw pand gerealiseerd.

Samen met alle andere schoolbesturen binnen de gemeente Oegstgeest en met de gemeente zelf is net voor de gemeenteraadsverkiezingen een nieuw Integraal Huisvestingsplan (IHP) opgesteld en aangeboden aan de politiek. Hoewel het oude college de integrale uitvoering van dit plan heeft aanbevolen, is dit advies niet opgenomen in het programma van het na de verkiezingen geïnstalleerde College van Burgemeesters en Wethouders. Niettemin is het college van B&W zeer voortvarend aan de slag gegaan om een doorbraak te forceren in de huisvestingsproblematiek van onze VSO-school, omdat deze in genoemd IHP zeer hoog genoteerd staat op de urgentielijst. Dat heeft vanaf begin zomer 2018 tot intensief overleg met de gemeente geleid over meerdere opties voor nieuwe huisvesting. De meest kansrijke opties worden nu in samenwerking met ons uitgewerkt, met als doel om uiterlijk in de zomer van 2019 tot een voorstel aan de gemeenteraad over nieuwbouw voor de Leo Kannerschool VSO te komen. Hierbij wordt overigens ook de toekomstige huisvesting van de Leo Kanner-school SO betrokken. Ook die staat als hoge prioriteit genoteerd binnen het IHP.

Voor de locatie ESB Curium LUMC worden in de planperiode afspraken gemaakt over de termijn waarop het onderwijs van deze locatie binnen één gebouw kan worden aangeboden.

In 2018 hebben we het initiatief genomen om een concreet plan te ontwikkelen voor de uitbreiding van het gebouw De Schans op het

ICT SPEELT EEN STEEDS GROTERE ROL IN HET ONDERWIJS EN HEEFT ONZE VOLLE AANDACHT.

terrein van Curium LUMC. Dit plan voorziet erin dat alle activiteiten van onze locatie ESB Curium LUMC in de toekomst in één gebouw gehuisvest zijn. Het streven is voor de zomer van 2019 in samenwerking met Curium LUMC en de gemeente Oegstgeest de benodigde besluiten te nemen, zodat we de uitbreiding van het gebouw in 2020 kunnen realiseren.

In het SBP was niet voorzien dat we in 2018 ook stappen zouden zetten voor verbetering of verandering van de huisvesting van onze locatie P.C. Hooftcollege in Leiderdorp. Door de groei van het aantal leerlingen lopen we tegen de maximale capaciteit van het gebouw aan. Tegelijkertijd blijkt in toenemende mate dat het gebouw niet of slechts tegen hoge kosten valt te verbouwen tot een voor ons gewenst kwaliteitsniveau, terwijl de gemeente Leiderdorp wel streeft het juridisch eigendom aan ons over te dragen. Inmiddels is ook in deze gemeente gestart met het opstellen van een Integraal Huisvestingsplan; als LKO participeren we in deze gesprekken.

Voor alle locaties (waar nodig) worden meerjarige onderhouds- en verbeterplannen opgesteld voor een zo aantrekkelijk mogelijke leeromgeving. Daarbij is ook aandacht voor de buitenruimtes van de scholen.

De benodigde werkzaamheden voor groot onderhoud van de panden zijn in 2018 uitgevoerd. Daarnaast is besloten de ondersteuning met betrekking tot huisvesting en uitvoering van het groot onderhoud met ingang van 2019 bij een andere partij te beleggen. In 2019 zullen de meerjarenonderhoudsplannen dan ook worden herzien en opnieuw vastgesteld. Daarbij geldt voor de locaties waarvoor nieuwbouw op de rol staat, dat alleen de strikt noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden zullen worden uitgevoerd.

Alle locaties beschikken over een goede en stabiele ICT-infrastructuur.

Dit doel is reeds gerealiseerd. In 2018 hebben we de ICT-infrastructuur opnieuw bekeken anticiperend op de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Hieruit kwam het doel naar voren om in 2019 te werken met single sign on en beveiligd printen. We merken dat er op scholen verschillen bestaan in de aanwezigheid van hardware. In 2019 gaan we investeren om dit meer gelijk te trekken. Gezien de snelheid waarmee ICT zich ontwikkelt, zal dit een aandachtspunt voor ons blijven.

We ontwikkelen een stichtingsbrede visie op ICT en digitale leermiddelen.

Dit doel is in 2017 behaald. We hebben een stichtingsbreed ICT-beleidsplan opgesteld waarin we de visie op de inzet van ICT en digitale leermiddelen hebben benoemd. In 2018 hebben we bovenschols nog onvoldoende gemonitord hoe deze visie wordt vertaald op onze scholen. In 2019 nemen we dit mee in de cyclus van voortgangsgesprekken.

Alle leerkrachten zijn, vanaf indiensttreding of door scholing, voldoende ICT-vaardig om digitale middelen te kunnen inzetten in de dagelijkse praktijk.

ICT speelt ook in ons onderwijs een steeds grotere rol. Daarom hebben we in 2018 de ICT-vaardigheden van onze medewerkers in kaart gebracht met behulp van een nulmeting ICT-scan. De diversiteit in de beheersing van deze vaardigheden blijkt groot. Daarom hebben we in 2018 een scholing Werken met office 365 aangeboden. De locaties zullen dit in 2019 vervolgen met locatie- en persoonsspecifieke scholing op ICT-gebied.

← inhoudsopgave	1 De organisatie	2 Beleid	3 Mensen	4 Leerlingaantallen en onderwijsprestaties	5 Personele kengetallen	6 Klachtenregeling en –afhandeling	7 Financiën	8 Continuïteits- paragraaf	9 Raad van Toezicht	10 Medezeggen- schapsraad	11 Jaarrekening
				Alle locaties ontwikkelen eigen ICT-beleid op basis van onze stichtingsbrede beleidsvisie. Op locaties hebben op dit gebied meerdere initiatieven plaats- gevonden, maar dit doel is bovenschools niet gemonitord in 2018. In 2019 is dit onderdeel van de cyclus voortgangsgesprekken.					Het bovenschools budgetteren van projecten om gezamenlijke uitwisseling en innovatie mogelijk te maken en te bevorderen. Dit doel is behaald, maar in 2019 verwachten we hierin verdere stappen te kunnen zetten. Hiervoor is een kostenpost opgenomen in de stichtingsbrede begroting.		
				De verslaglegging over leerlingen is volledig digitaal. Onze scholen werken met een digitaal leerlingvolgsysteem, voor de SO-scholen is dit Parnassys en voor het VSO SOMtoday. De ver- slaglegging over leerlingen vindt daarmee digitaal plaats. Dit doel is behaald. We werken in 2019 verder aan het digitaal archiveren van dossiers.					Het onderzoeken van de mogelijkheden om voor bijzondere acti- viteiten en voor samenwerkingsprojecten met maatschappelijke organisaties derde geldstroommiddelen aan te trekken van bijv. charitatieve fondsen. Ook onderzoeken we de mogelijkheden om (zonder dat onze administratieve lasten daarmee onevenredig stijgen) meer Europese subsidies te verwerven. Op dit punt hebben we in 2018 geen concrete actie ondernomen, al ontvangen we vanuit locatie-initiatieven wel met regelmaat bij- dragen vanuit lokale fondsen. De deelname aan de ESF-projecten is gestopt, mogelijk wordt in 2019 deelgenomen aan vergelijkbare initiatieven, maar altijd vanuit inhoudelijke overwegingen.		
				We zijn in staat daar waar nodig of gevraagd aan te sluiten bij digitale platforms die ons raken (Onderwijs Transparant, Inspectie, Vensters). Dit doel is behaald. We hebben in 2018 besloten dat onze scholen vooralsnog niet actief gebruikmaken van Vensters, omdat de hui- dige invulling van dit platform voor onze scholen te weinig meer- waarde oplevert.						Naast de hierboven opgenomen punten hebben we in 2018 ook aandacht besteed aan de inrichting van de organisatie conform de nieuwe AVG-verordening.	
				Onderzoeken van de mogelijkheid om de t-1 financiering aan te passen en zo wellicht meer recht te doen aan de formatieve behoeftes van locaties lopende een schooljaar. Dit doel is reeds behaald. In 2017 namen we hierover het besluit om de t-1 financiering te handhaven, behalve voor ESB Curium- LUMC. Omdat de instroom van leerlingen gedurende het jaar sterk fluctueert, hebben we besloten om de bekostiging voor deze locatie te baseren op een vast aantal leerlingen dat is afgeleid van de meerjarentrend in leerlingenaantal.							

4

LEERLINGAANTALLEN
EN ONDERWIJSPRESTATIES

4.1 LEERLINGEN

De leerlingaantallen op peildatum 1 oktober 2015, 2016, 2017 en 2018:

SCHOOLJAAR	16/17	17/18	18/19	19/20
Teldatum	1-okt '15	1-okt '16	1-okt '17	1-okt '18
Totaal < 8 jaar	47	54	52	62
Totaal > 8 jaar	209	207	214	195
Totaal > 12 jaar	664	685	738	779
Totaal	920	946	1.004	1.036
Totaal VSO leerlingen	664	685	738	779
Totaal SO leerlingen	256	261	266	257
Totaal	920	946	1.004	1.036

Het bekostigde aantal leerlingen per 1 oktober 2018 is met 32 gestegen in vergelijking met 1 oktober 2017. Deze groei is vooral zichtbaar bij het P.C. Hooftcollege, de Leo Kannerschool VSO en De Musketier SO. Tegelijkertijd zijn er 10 leerlingen minder dan vorig jaar (bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2018-2021) per 1 oktober 2018 werd verwacht. Voor een prognose van de leerlingaantallen vanaf 1 oktober 2019 verwijzen we naar de [continuïteitsparagraaf](#).

De leerlingen zijn afkomstig uit de volgende samenwerkingsverbanden (telling van toelaatbaarheidsverklaringen per 1 oktober 2018):

PRIMAIR ONDERWIJS				
Nummer SWV	Naam SWV	2017	2018	
P00001	Reformatorisch SWV PO		1	
P02708	Amstelronde passend onderwijs	2	3	
P02710	SWV Passend Ond.Haarlemmermeer	7	7	
P02801	SWV. Pas. Prim. ond. Leiden	65	63	
P02802	SWV PO Delflanden	14	14	
P02803	SPOW	1	1	
P02806	SWV passend PO Rotterdam		1	
P02807	Stg. onderwijs dat past	1		
P02812	St.SWV PO Duin en Bollenstreek	69	58	
P02813	Stg.SWV PO Rijnstreek	24	20	
P02814	St Samenwerkingsverband PO M-H	9	12	
P02815	Stg Passend PO Haaglanden	11	8	
P02817	St.SWV PO 28-17 Zoetermeer	63	69	
Totaal PO		266	257	

VOORTGEZET ONDERWIJS				
Nummer SWV	Naam SWV	2017	2018	
V00001	RefSVO	7	6	
V02401	Stg Leerlingzorg VO Almere		1	
V02602	Stg SWV V(S)O Eemland	1		
V02604	SWV VO Regio Utrecht West	2		
V02605	SWV VO Zuid-Utrecht	1	1	
V02701	Stg SWV VO Kop van Noord Holland		1	
V02705	SWV V(S)O Zuid-Kennemerland	6	3	
V02708	Vereniging SWV VO Amsterdam	1		
V02709	Stg VO SWV Amstelland Meerland	41	38	
V02801	SWV Passend Onderwijs V02801	223	233	
V02802	SWV VO/VSO Midden-Holland	126	141	
V02803	SWV V(S)O Duin-en Bollenstreek	179	196	
V02806	SWV V(S)O Zuid Holland West	70	85	
V02807	Stg Regsam	62	58	
V02808	SWVO VO Westland	11	8	
V02809	St SWV VO Delflanden	5	4	
V02810	SWV Koers VO	1	1	
V02812	SWV VO Voorne-Putten-Rozenburg	1	2	
V02813	SWV VO O-IJsselmonde/W-Alblass		1	
V03001	Stg SWV VO Bergen op Zoom eo	1		
Totaal VO		738	779	

De leerlingen zijn afkomstig uit de volgende gemeenten:

	2017	2018		2017	2018
AALSMEER	3	2	MIDDEN-DELFLAND	2	1
ALMERE		1	NIEUWKOOP	20	21
ALPHEN AAN DEN RIJN	118	128	NISSEWAARD	1	1
AMSTERDAM	1	1	NOORDWIJK	18	22
BLOEMENDAAL	3	1	NOORDWIJKERHOUT	15	18
BODEGRAVEN-REEUWIJK	5	5	OEGSTGEEST	27	31
DE RONDE VENEN	1	1	PIJNACKER-NOOTDORP	9	8
DELFT	1	2	RIJSWIJK	5	7
DRECHTERLAND	1		'S-GRAVENHAGE	49	57
GOUDA	4	5	TEXEL		1
HAARLEM	1	1	TEYLINGEN	49	48
HAARLEMMERMEER	41	40	UITHOORN	3	5
HEEMSTEDE	1	1	VELSEN	1	
HILLEGOM	30	32	VOORSCHOTEN	34	33
KAAG EN BRAASSEM	36	34	WADDINXVEEN	7	8
KATWIJK	117	109	WASSENAAR	18	17
KRIMPENERWAARD	3	1	WESTLAND	13	9
LANSINGERLAND	9	8	WOERDEN	2	1
LEIDEN	137	146	ZANDVOORT	1	
LEIDERDORP	32	29	ZOETERMEER	124	127
LEIDSCHENDAM-VOORBURG	27	29	ZOETERWOUDE	10	12
LISSE	21	26	ZUIDPLAS	4	7
Eindtotaal				1.004	1.036

4.2 ONDERWIJSPRESTATIES

Opbrengsten

Jaarlijks analyseren wij de opbrengsten van ons onderwijs. Dit doen we drie keer per jaar tijdens de voortgangsgesprekken die we met onze scholen voeren. In september bespreken we de uitstroomgegevens en de schoolstreefnorm die hierbij is opgesteld. Afwijkingen van de schoolstreefnorm of in de trend van de uitstroom analyseren we, waarna we vervolgacties kunnen inzetten. In onderstaande tabellen is de uitstroom van schooljaar 2017-2018 zichtbaar.

TABEL 1 UITSTROOM SO LOCATIES 2017-2018		
	Leo Kanner SO Oegstgeest	Leo Kanner De Musketier
Bao	-	1
Sbo	1	
SO	9	8
VS0 praktijk	3	1
VS0 niveau vmbo bb+kb	5	2
VS0 vmbo gl+tl	4	-
VS0 havo	-	-
VS0 brugklas vmbo/havo	13	3
VS0 brugklas havo/vwo	3	-
Praktijkonderwijs	-	1
Vmbo bbl+kbl	4	3
Vmbo gl+tl	-	-
Vmbo/havo	-	-
Havo	1	-
Vwo	-	-
Overig	2	-

TABEL 2 UITSTROOM VS0 LOCATIES 2017-2018			
	Leo Kanner- school VS0	Leo Kanner P.C. Hooft- college	Leo Kanner- college
VS0 dagbesteding /arbeidsgericht	1	-	-
VS0 praktijkgericht	1	1	-
VS0 niveau vmbo bb+kbl	3	4	4
VS0 vmbo gl+tl	5	4	3
VS0 havo	-	4	1
VS0 vwo	-	-	-
Praktijkonderwijs	-	-	-
Vmbo bbl+kbl	6	2	-
Vmbo gl+tl	-	1	1
Havo	-	-	2
Vwo	-	-	-
Vavo	-	2	1
Mbo niveau 1	8	5	-
Mbo niveau 2	27	9	1
Mbo niveau 3 +4	3	5	29
Hbo/universiteit	-	-	22
Dagbesteding arbeidsgericht	11	-	-
Dagbesteding activerend	-	1	-
Arbeid	8	2	1
Beschut werk/ beschermde werkomgeving	10	-	-
Overig	1	7	18

MALERIE TAFELNE

leerling groep 8 van De Muskietier

“Ik ben blij met de school, zeker met het nieuwe gebouw. Het gaat steeds beter, het is hier rustiger en niet zo’n doolhof als in het vorige gebouw. We hebben alleen een begane grond, we hebben individuele werkplekken (als je rustig en alleen wilt werken), open leerruimten (als je goed en zelfstandig kunt werken), stilteruimten en een eigen gymzaal, zodat we niet meer naar een andere gymzaal hoeven te lopen. Én: we hebben nu een keuken op school en krijgen het vak koken, dat vind ik heel leuk, want koken en bakken is toevallig mijn hobby!”

Het beeld van de einduitstroom wijkt in algemene zin niet af van voorgaande jaren:

- De einduitstroom is overeenkomstig aan het onderwijsconcept van de scholen, waarbij opgemerkt moet worden dat locaties die het profiel arbeid aanbieden meer einduitstroom richting het MBO hebben dan naar arbeid. Op die locaties wordt het onderwijsconcept op dit onderdeel bijgesteld.
- De einduitstroom is deels verklaarbaar vanuit het beeld van de cognitieve vermogens, maar ook vanuit de problematiek van de leerlingen.
- Aan het eind van het SO stromen de meeste leerlingen door naar een VSO-school.
- Aan het eind van het VSO stromen de meeste leerlingen door naar een MBO-opleiding.

De locaties hebben een schoolstreefnorm opgesteld m.b.t. de einduitstroom. In het SO wijkt deze af van de werkelijke uitstroom, dit beeld zagen we ook vorig jaar. Na evaluatie hebben we besloten om de schoolstreefnormen aan te passen.

Ten opzichte van vorig schooljaar stroomden iets meer SO-leerlingen uit naar regulier onderwijs. Kijkend naar de absolute getallen is er sprake van een klein verschil. Uitstroom richting regulier voortgezet onderwijs is expliciet onderdeel van de leerlingbesprekingen, waardoor de mogelijkheid continu besproken wordt. De mogelijkheid voor uitstroom richting regulier voortgezet onderwijs blijkt geborgd te zijn in het adviesvervolgtraject dat op de locaties gevolgd wordt.

De einduitstroom vanuit het SO verschilt van het landelijk gemiddelde. Dit komt mogelijk door de populatie, leerlingen met ASS die doorgaans langer zijn aangewezen op speciaal onderwijs, en met het brede aanbod van VSO-scholen in de regio. De einduitstroom van het VSO verschilt waarschijnlijk van het landelijk gemiddelde door de specialisatie in onderwijsniveaus op onze VSO-scholen. Het is een bewuste keuze om te specialiseren in niveaus op een locatie, zodat nog beter ingespeeld kan worden op de specifieke ontwikkelingsmogelijkheden van de leerlingen om zodoende de diplomakansen te verhogen. Hoewel de einduitstroom in veel gevallen overeenkomt met het beeld van de cognitieve vermogens, wordt aangegeven dat het cognitieve vermogen de einduitstroom slechts gedeeltelijk verklaart en dat belemmerende factoren in de sociaal-emotionele ontwikkeling en in de ontwikkeling van executieve functies van invloed lijken te zijn op de einduitstroom. Nader onderzoek naar deze aanname heeft nog steeds de aandacht.

Naast de uitstroomgegevens monitoren we in onze voortgangsgesprekken ook de bestendinging van onze leerlingen (volgt deze de trend en valt deze binnen de norm van de Inspectie van het Onderwijs). De bestendinging van onze leerlingen was in 2018 overeenkomstig voorgaande jaren. In de voortgangsgesprekken bekijken we ook in hoeverre we de geplande ontwikkelingsperspectieven realiseren. We zien dat onze scholen de norm van de Inspectie van het Onderwijs (75% gerealiseerde perspectieven) ruim behalen. Net als voorgaande jaren zijn twee VSO-scholen hierop een uitzondering: daar is het percentage lager doordat leerlingen aan het einde van het derde leerjaar een sprong in hun ontwikkeling doormaken. De desbetreffende commissies voor de begeleiding anticiperen hier nu op.

In de tabel is ESB Curium-LUMC niet opgenomen, omdat het hier een residentiele instelling betreft. De onderwijsopbrengsten van deze locatie bespreken we uiteraard wel in de voortgangsgesprekken.

Tot slot monitoren we in de voortgangsgesprekken de examenresultaten. In onderstaande tabellen zijn examenresultaten van de scholen die het profiel vervolgonderwijs aanbieden.

Examenresultaten

Op de Leo Kannerschool VSO kunnen leerlingen examen doen in de entreeopleiding. In onderstaande tabel is het resultaat zichtbaar in de vorm van slagingspercentages.

SLAGINGSPERCENTAGE ENTREEOPLEIDING LEO KANNER SCHOOL VSO			
2017-2018	aantal kandidaten	aantal geslaagd	percentage
1F (2A)	4	4	100
2F	12	12	100

Het slagingspercentage is hoger dan het streefpercentage van de school (80%).

Om de kans op doorstroom naar een MBO-opleiding te optimaliseren kunnen leerlingen die het profiel arbeid volgen op de Leo Kannerschool VSO Oegstgeest staatsexamen certificaten halen voor Nederlands, Engels, wiskunde en maatschappijleer, op het niveau vmbo bb en kb. Er worden IVIO-examens aangeboden voor Nederlands, Engels, rekenen/wiskunde, biologie en economie. Deze examens leiden niet tot een diploma.

Op het P.C. Hooftcollege kunnen leerlingen staatsexamen doen voor de leerweg vmbo-t en zij kunnen examen doen voor de Entreeopleiding. In onderstaande tabellen zijn de slagingspercentages zichtbaar.

VOLLEDIG DIPLOMA P.C. HOOFTCOLLEGE			
2017-2018	aantal kandidaten	aantal geslaagd	percentage
Vmbo-tl (mavo)	9	3	33%
Vmbo-tl (college)	1	0	0%

CERTIFICATEN P.C. HOOFTCOLLEGE			
2017-2018	aantal kandidaten	aantal behaald	percentage
Maatschappijleer	24	22	92%
Rekentoets	25	23	92%
Overig (bijv. IVIO)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

In onderstaande tabel is zichtbaar hoe de gemiddelde cijfers van het P.C. Hooftcollege voor de theoretische leerweg zich verhouden tot het landelijk gemiddelde.

2018 vmbo-tl	gemiddeld cijfer landelijk	gemiddeld cijfer P.C. Hooftcollege
Nederlands	6.3	5
Engels	6.5	6.7
Wiskunde	6.5	5.8
Economie	6.1	4.9
Biologie	6.2	5.4
Geschiedenis	6.3	5.3
Rekentoets	-	7.5

Het slagingspercentage van de P.C. Hooft mavo is fors lager dan verwacht. Het resultaat is zowel op de locatie zelf als in het voortgangsgesprek besproken. Aanvullend hierop is het examenproces grondig geanalyseerd en er zijn in samenspraak met het CvB gerichte vervolgacties ingezet die gedurende 2019 intensief gemonitord worden tijdens de voortgangsgesprekken. Het landelijk gemiddelde cijfer in schooljaar 2017-2018 voor de centraal schriftelijke examens is voor alle vakken lager dan het gemiddelde cijfer dat behaald is op het P.C. Hooftcollege. Dit resultaat is op de locatie geanalyseerd (het slagingspercentage is van invloed op dit resultaat) en heeft tot vervolgacties geleid zoals hierboven besproken.

Op het Leo Kannercollege kunnen leerlingen staatsexamen doen voor de leerwegen vmbo-t, havo en vwo. In de volgende tabellen zijn de examenresultaten zichtbaar in de vorm van slagingspercentages.

VOLLEDIG DIPLOMA LEO KANNERCOLLEGE			
2017-2018	aantal kandidaten	aantal geslaagd	percentage
Vmbo-tl	33	30	91%
Havo	30	21	70%
Vwo	12	12	100%

CERTIFICATEN VOOR-EXAMENKLASSEN (NIET REKENTOETS) LKC				
2017-2018	aantal kandidaten	aantal certificaten	aantal behaald	percentage
Vmbo-tl	27	35	30	86%
Havo	14	27	25	93%
Vwo	10	10	8	80%

REKENTOETS LEO KANNERCOLLEGE			
2017-2018	aantal kandidaten	aantal geslaagd	percentage
Vmbo-tl	29	28	97%
Havo	17	13	76%
Vwo	13	13	100%

Hieronder staan de resultaten van het centraal schriftelijk eindexamen van schooljaar 2017-2018 in vergelijking met de landelijke resultaten.

RESULTATEN LKC – LANDELIJK GEMIDDELTE VMBO-TL		
2018 vmbo-tl	gemiddeld cijfer landelijk	gemiddeld cijfer Leo Kannercollege
Nederlands	6,3	6,3
Engels	6,5	7,7
Wiskunde	6,5	6,4
Economie	6,1	6,2
Biologie	6,2	6,5
Nask 1	6,2	6
Geschiedenis	6,3	7,4

RESULTATEN LKC – LANDELIJK GEMIDDELDE HAVO		
2018 havo	gemiddeld cijfer landelijk	gemiddeld cijfer Leo Kannercollege
Nederlands	6,2	5,9
Engels	6,9	7,3
Wiskunde A	6,4	7,1
Wiskunde B	6,7	5
Economie	6,2	7,2
Biologie	6	5,7
Natuurkunde	6,3	6,6
Scheikunde	6,3	6,5
Geschiedenis	6,3	7,6

RESULTATEN LKC – LANDELIJK GEMIDDELDE VWO		
2018 vwo	gemiddeld cijfer landelijk	gemiddeld cijfer Leo Kannercollege
Nederlands	6,2	7,4
Engels	6,9	7,7
Wiskunde A	6,9	7,9
Wiskunde B	7	7,7
Economie	6,4	7,8
Biologie	6,3	7,2
Natuurkunde	6,8	7,6
Scheikunde	6,6	8,1
Geschiedenis	6,3	8,8
Management en organisatie	6,3	6,7
Maatschappijwetenschappen	6,4	7,6

De examenresultaten zijn, ondanks enkele verschillen met voorgaand schooljaar, conform de verwachting. Het slagingspercentage van de havo is lager dan voorgaande jaren. Dit is op leerlingniveau verklaarbaar, daarom heeft de locatie geen aanpassingen in het schoolcurriculum en de werkwijze gedaan naar aanleiding van de uitslag. De examencijfers liggen rond en in sommige gevallen ruim boven het landelijk gemiddelde. Dit stemt de locatie tot tevredenheid.

De onderwijsresultaten liggen in de lijn der verwachting. De resultaten komen over het algemeen overeen met de trend van voorgaande jaren en zijn over het algemeen in overeenstemming met de onderwijsconcepten van de locaties. Verbeterpunten n.a.v. de onderwijsresultaten zijn al opgenomen in de jaarplannen van de locaties.

5

PERSONELE
KENGETALLEN

Aantallen

In onderstaand overzicht staan de aantallen en fte-omvang van het personeelsbestand per begin en eind van het jaar 2018.

PERSONEELSBESTAND LEO KANNER ONDERWIJSGROEP				
	Aantal mede- werkers 1-1-'18	FTE (incl BAP0) 1-1-'18	Aantal mede- werkers 31-12-'18	FTE (incl BAP0) 31-12-'18
Directie	6	6,0	7	7,0
Onderwijsondersteunend personeel (OOP)	84	65,6	94	74,7
Onderwijzend personeel (OP)	160	133,1	167	139,4
Totaal	250	204,6	268	221,1

Op peildatum 31 december 2018 waren er 18 medewerkers meer dan op peildatum 1 januari 2018. Het aantal fte’s steeg met 16,5.

VERHOUDING PARTTIME EN FULLTIME AANSTELLINGEN					
Formatie	01-01-18	%	31-12-18	%	Vershil
Aantal parttime medewerkers	149	59,6%	159	59,6%	10
Aantal fulltime medewerkers	101	40,4%	108	40,4%	7
Totaal aantal medewerkers	250	100,0%	267	100,0%	17
Aantal parttime fte	104,7	51,2%	114,5	51,8%	9,8
Aantal fulltime fte	99,9	48,8%	106,6	48,2%	6,7
Totaal aantal fte	204,6	100,0%	221,1	100,0%	16,5

Uit dit overzicht blijkt dat in 2018 het aantal parttime aanstellingen in absolute zin met 10 en het aantal fulltime aanstellingen in absolute zin met 7 toenam. De verhouding tussen het aantal fulltimers en parttimers is in 2018 stabiel gebleven.

VERHOUDING MAN-VROUW					
Formatie	01-01-18	%	31-12-18	%	Vershil
Aantal medewerkers man	86	34,4%	91	34,1%	5
Aantal medewerkers vrouw	164	65,6%	176	65,9%	12
Totaal aantal medewerkers	250	100%	267	100%	17
Aantal fte man	75,1	36,7%	80,5	36,4%	5,4
Aantal fte vrouw	129,6	63,3%	140,6	63,6%	11,0
Totaal aantal fte	204,6	100%	221,1	100%	16,4

Over het hele jaar is er sprake van een gelijkmatige procentuele toe- en afname van mannen en vrouwen. Ten opzichte van januari 2018 is er een toename te zien van mannelijke medewerkers.

HET AANTAL MEDEWERKERS
BIJ LKO NEEMT TOE.

Verdeling naar leeftijden

De verdeling naar leeftijdscategorieën is als volgt
(peildatum 31 december 2018):

VERDELING NAAR LEEFTIJDEN				
Leeftijdscategorie	Aantal	%	Fte	%
<25	4	1,5%	2,8	1,3%
25-34	74	27,7%	63,3	28,6%
35-44	70	26,2%	56,3	25,5%
45-54	66	24,7%	55,5	25,1%
55-59	22	8,2%	18,6	8,4%
60+	31	11,6%	24,7	11,1%
Totaal	267	100,0%	221,1	100,0%

Uit het overzicht blijkt dat het merendeel van de medewerkers
(55,4%) jonger is dan 45 jaar. Ca 11,6% van de medewerkers
is 60 jaar en ouder. Dit sluit aan bij wat de LKO nastreeft.

Personeelsverloop

In 2018 zijn er in totaal 46 nieuwe aanstellingen gerealiseerd. Dit
zijn nieuwe aanstellingen regulier en aanstellingen op grond van
vervanging. In totaal zijn er 31 medewerkers uit dienst getreden.

OVERZICHT MEDEWERKERS IN EN UIT DIENST 2018	
Nieuw in dienst	46
Uit dienst op eigen verzoek	22
Afloop contract (niet verlengd)	7
Uit dienst arbeidsongeschiktheid	1
Gepensioneerd	1

6

KLACHTENREGELING
EN –AFHANDELING

Wij handelen klachten zoveel mogelijk laag in de organisatie af. De wijze waarop we klachten registreren biedt stof tot nadenken. We constateren dat er weinig klachten zijn, het lukt ons goed om binnen de organisatie in gesprek en in verbinding te blijven met alle belanghebbenden, waardoor er weinig klachten ontstaan. Het aantal klachten op bestuursniveau is groter dan het aantal klachten op locatieniveau. Navraag leert dat op locatieniveau alleen formele klachten worden geregistreerd en ontevredenheid aan de voorkant minder in beeld is en blijft. Dat maakt een jaarlijkse locatie-evaluatie minder relevant en ook de jaarlijkse terugblik op klachten binnen de stichting verliest aan meerwaarde. De opdracht die we onszelf meegeven is om dit intern bespreekbaar te maken, goed in beeld te brengen waar mogelijke onvrede is bij ouders en leerlingen en daar van te blijven leren.

OVERZICHT KLACHTEN PER LOCATIE	
Leo Kannerschool SO	Geen klachten, wel bij bestuur.
Leo Kannerschool VSO	2 Klachten, waarvan 1 officieel. 1 Leerling is ingeschreven op een andere school.
Leo Kannercollege	Geen klachten, wel een casus binnengekomen bij bestuur (betrof een bezwaar tegen beslissing na loting).
De Muskietier	2 Klachten, beide afgerond.
P.C. Hooftcollege	Geen formele klachten bij locatie.
ESB Curium LUMC	Geen klachten.
Bestuur	Mediationtraject met ouders van een leerling van De Muskietier afgerond.
	1 casus nog lopend bij SO Oegstgeest.
	Bezwaar verwijdering P.C. Hooftcollege, 1 klacht P.C. Hooftcollege.
	Vanuit VSO zijn de klachten ook binnen gekomen bij bestuur. Deze zijn afgehandeld op locatieniveau.

Vertrouwenspersoon

In 2018 zijn vijf zaken binnengekomen bij de vertrouwenspersoon. Ondanks dat we altijd hopen dat het niet nodig is, is het een goede ontwikkeling dat ouders, leerlingen en medewerkers de weg naar de vertrouwenspersoon weten te vinden.

Uit het verslag van de vertrouwenspersonen:

In het kalenderjaar 2018 is er verschillende keren een beroep gedaan op de vertrouwenspersoon. Het betrof 5 verschillende casussen. De casussen zijn van verschillend niveau en inhoud geweest. De vraagstellers zijn twee keer ouders geweest en drie keer een medewerker. In twee casussen is het een eenmalig telefonisch contact geweest en een casus met een aantal mailcontacten. De andere twee casussen waren uitgebreider in het contact en betrof het meerdere afspraken. Een aantal casussen zijn geïnformeerd over de klachten-procedure. Er is aan de vertrouwenspersoon niet meer teruggekoppeld of deze ook daadwerkelijk is ingezet.

Ook al was de inhoud van de casussen heel divers er waren duidelijke overeenkomsten zichtbaar. In bijna alle situaties was het probleem terug te voeren naar onduidelijkheid in de communicatie en de onuitgesproken verwachtingen die een ieder heeft. Daarnaast speelde ook mee dat gemaakte afspraken niet zijn nagekomen. Daarbij was het niet duidelijk wie over de gemaakte afspraken verantwoordelijkheid droeg en wie de aangewezen persoon was om het probleem in te brengen. Alle vraagstellers konden met de gekregen informatie van de vertrouwenspersoon verder in het proces waarin ze betrokken waren.

Klokkenluiders

Er zijn geen meldingen bij de klokkenluiders binnengekomen.

7 FINANCIËN

In dit hoofdstuk lichten we de balans en de staat van baten en lasten toe. De cijfers zijn ontleend aan de jaarrekening 2018 zoals deze in dit verslag is opgenomen.

7.1 FINANCIEEL BELEID, PLANNING & CONTROL

Het financieel beleid is gericht op de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs in al haar aspecten en dimensies voor de korte, middellange en lange termijn. Centraal staat steeds de balans tussen de eisen van het onderwijs (het primaire proces) en het financiële perspectief. De LKO streeft naar een solide financiële en bedrijfseconomische basis met een jaarlijks sluitende exploitatie, voldoende reserves en adequate voorzieningen. Het financieel beleid moet zoveel mogelijk bedrijfseconomische risico's afdekken.

Het financieel beleid is gebaseerd op een goede planning- en controlcyclus, die begint met een actuele en betrouwbare begroting en meerjarenraming. De belangrijkste uitgangspunten voor de begrotingscyclus zijn:

- We werken vanuit de visie, uitgangspunten en kernwaarden zoals opgenomen in het strategisch beleidsplan (eigenwijsheid, solidariteit en ontwikkeling) en de kernpunten uit onze besturingsfilosofie (vertrouwen, solidariteit en rolvastheid).
- We doen zoveel mogelijk recht aan de leidende principes van de lumpsumfinanciering: ontschotting, autonomievergroting en deregulering.
- We werken met een geïntegreerde begroting waarin geen scheiding bestaat tussen personele en materiële middelen.

- Er bestaat geen directe link tussen bekostiging en begroting in die zin dat we niet begroten op wat we op de verschillende personele en materiële bekostigingselementen ontvangen, maar op basis van wat we in werkelijkheid denken nodig te hebben. Daar waar dat leidt tot knelpunten, moeten beleidsmatige keuzes worden gemaakt voor de inzet van middelen.
- De toedeling van middelen over de locaties baseren we op een allocatiemodel, waarbij we enerzijds zoveel mogelijk aansluiten bij de bekostiging en anderzijds beleidsrijk kiezen voor de inzet van middelen op die punten waar dat nodig is (beleidsmatige keuzes, strategische keuzes, versterking en ondersteuning op verbeterpunten).
- We hanteren het uitgangspunt van integraal management. Locaties zijn zelf verantwoordelijk om met de aan hun toegewezen middelen de begroting rond te krijgen en voldoende te begroten voor onderwijskundige ambities, infrastructuur, ontwikkeling van medewerkers en kwaliteitszorg. Dat betekent ten aanzien van verantwoordelijkheden, rollen en besluitvorming het volgende:
 - De directeur van elke locatie is verantwoordelijk voor de eigen begroting van de locatie.
 - De controller, de stafmedewerker HR en de stafmedewerker kwaliteit begeleiden en ondersteunen de directeurs bij het opstellen van de begroting.
 - Het CvB stelt de begrotingen van de locaties en de totaalbegroting vast, na advisering door de MR.
 - De RvT keurt de totaalbegroting van de LKO goed.

- De begroting van een locatie is taakstellend. Elke locatie is verantwoordelijk voor zijn eigen exploitatie.
- De begroting is gekoppeld aan de meerjarenbegroting. De begroting 2018 en de meerjarenbegroting 2018–2022 zijn in een integraal document gecombineerd met het (meerjaren-) bestuursformatieplan.

Daarmee is de begroting een leidend sturingsinstrument als basis voor de monitoring tijdens het jaar. Gedurende 2018 hebben voor elke locatie drie voortgangsoverleggen plaatsgevonden met de controller, de stafmedewerker HR en de stafmedewerker kwaliteit. In die gesprekken is onder meer de exploitatie (realisatie) getoetst aan de begroting, maar is vooral beoogd de voortgang van activiteiten van de locaties op een integrale wijze te toetsen, waarbij inhoudelijke, personele en financiële voortgang met elkaar verbonden zijn. De verslagen van deze voortgangsoverleggen vormen input voor de voortgangsgesprekken tussen locatiedirecteur en het CvB conform het vastgestelde kwaliteitsbeleid. Op grond van de voortgangsgesprekken wordt zo nodig bijgestuurd.

7.2 TREASURY

Het Ministerie van OCW stelt ten aanzien van beleggingen als uitgangspunt dat publiek geld wordt verstrekt ten behoeve van het primaire proces van onderwijsinstellingen, te weten het verzorgen van onderwijs en onderzoek. Het financiële beleid en het beheer van de instellingen is dienstbaar aan het realiseren van de publieke doelstellingen en is daartoe op transparante wijze gericht op financiële continuïteit. Dit proces mag niet in gevaar worden gebracht door het aangaan van risico's die daarop niet direct betrekking hebben.

Treasury is het sturen en het beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële stromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. Het treasurystatuut heeft tot doel sturing te geven aan de treasuryfunctie, de risico's te beperken en, in het kader van vermogensbeheer van de LKO, te expliciteren volgens welke procedures besluiten tot stand komen en aan welke richtlijnen de bij de uitvoering van de treasuryfunctie betrokken personen zich moeten houden. In het treasurystatuut wordt het beleid uiteengezet en wordt een beschrijving gegeven van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van de treasuryfunctie.

Het treasurybeleid van de LKO vindt plaats binnen de kaders van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 (RBLD 2016)'. Binnen het treasurybeleid maken we geen onderscheid tussen publieke middelen enerzijds en niet-publieke middelen anderzijds.

Het treasurybeleid heeft primair als doel het beheersen van de financiële risico's en secundair het reduceren van de financieringskosten. De algemene doelstellingen van het treasurybeleid zijn:

- 1 Het kunnen voldoen aan de financiële verplichtingen van de organisatie door tijdige beschikbaarheid van de benodigde liquide middelen tegen acceptabele condities.
- 2 Het optimaliseren van het rendement op de overtollige liquide middelen.
- 3 Het minimaliseren van de kosten van leningen.
- 4 Het beheersen en bewaken van de risico's en kosten die aan de financiële posities en de geldstromen van de organisatie zijn verbonden.

De LKO bankiert vrijwel alleen bij de ABN AMRO Bank. Bij de Rabobank houden we uitsluitend een lopende rekening (met beperkt saldo) aan, omdat daarop nog ontvangsten te verwachten zijn. Voor gelden die tijdelijk niet direct nodig waren in het kader van de doelstelling heeft de LKO in 2018, evenals in voorgaande jaren, uitsluitend gebruik gemaakt van spaarrekeningen en beleggingen in obligaties. De beleggingen in obligaties worden door ABN AMRO Bank gemonitord, de portefeuille wordt periodiek doorgesproken met het CvB en de controller. Dat is in mei 2018 gebeurd. Het beleggingsprofiel is defensief. Er heeft in 2018 een lossing plaatsgevonden van één obligatie met een nominale waarde van € 100.000. De vrijgevallen gelden zijn niet herbelegd. Voor het overige hebben geen aan- of verkopen plaatsgevonden. De totale omvang van de effectenportefeuille per eind 2018 bedraagt € 430.530 (per eind 2017: € 564.950). De specificatie van de aanwezige obligaties in 2018 is:

Een nadere specificatie van de beleggingen is opgenomen in de jaarrekening.

OBLIGATIE	EINDDATUM	NOMINAAL	BEURSWAARDE	BEURSWAARDE	BEURSWAARDE	BEURSWAARDE
4,125% Rabobank Nederland 10/20	17-okt-20	€ 200.000	€ 225.104	€ 214.400	€ 211.740	€ 208.860
4,0% Rabobank Nederland 12/22	17-jan-22	€ 100.000	€ 119.204	€ 113.830	€ 112.850	€ 111.440
3,5% Rabobank Nederland 11/18	17-okt-18	€ 100.000	€ 103.729	€ 101.720	€ 100.460	-
3,5% Allianz fii bv 12/22	14-feb-22	€ 100.000	€ 116.913	€ 112.320	€ 111.590	€ 110.230
		€ 500.000	€ 564.950	€ 542.270	€ 536.640	€ 430.530

7.3 TOELICHTING OP DE BALANS

De financiële positie van de LKO komt tot uitdrukking in de balans. De verkorte balans is onderstaand weergegeven, waarbij de balanstotalen van de jaren 2017 en 2018 met elkaar zijn vergeleken.

	WERKELIJK PER EIND 2017	WERKELIJK PER EIND 2018	MUTATIE 2018
ACTIVA			
Gebouwen en terreinen	€ 46.415	€ 37.226	€ -9.189
Overige Materiele vaste activa	€ 1.527.065	€ 1.568.162	€ 41.097
Financiele vaste activa	€ 564.950	€ 430.530	€ -134.420
Vorderingen	€ 1.185.332	€ 1.306.040	€ 120.708
Liquide middelen	€ 2.524.430	€ 3.453.746	€ 929.316
Totaal activa	€ 5.848.192	€ 6.795.704	€ 947.512
PASSIVA			
Eigen vermogen	€ 3.319.011	€ 3.630.472	€ 311.461
Vorzieningen	€ 687.188	€ 950.865	€ 263.677
Kortlopende schulden	€ 1.841.993	€ 2.214.367	€ 372.374
Totaal passiva	€ 5.848.192	€ 6.795.704	€ 947.512

Het balanstotaal van de LKO stijgt ten opzichte van 31 december 2017 met € 947.512 tot € 6.795.704. Onderstaand staat een korte toelichting ten aanzien van de investeringen, de effecten en de liquide middelen. Voor een nadere onderbouwing van samenstelling

en verloop van de overige verschillende onderdelen van de balans verwijzen we naar de toelichting op de balans zoals opgenomen in de jaarrekening. Verderop in dit hoofdstuk is een nadere analyse opgenomen van een aantal balansgerelateerde indicatoren.

Investeringen

In de investeringsbegroting voor 2018 was een bedrag van € 534.750 voor investeringen opgenomen. De feitelijke investeringen in 2018 bedragen ca. € 376.000. Daarmee is ongeveer 70% van de begroting gerealiseerd. Een specificatie naar investeringscategorieën:

	BEGROTING 2018	WERKELIJK 2018	%
Gebouwen /Verbouwing	€ 20.000	-	0,0%
Meubilair	€ 170.000	€ 45.953	27,0%
Duurzame Leermiddelen	€ 159.750	€ 212.926	133,3%
Inventaris en apparatuur	€ 5.000	€ 55.694	1113,9%
ICT	€ 180.000	€ 60.960	33,9%
Overige	-	-	0,0%
	€ 534.750	€ 375.534	70,2%

Daaruit blijkt dat het beeld per investeringscategorie verschillend is: in duurzame leermiddelen en inventaris/apparatuur is meer geïnvesteerd dan begroot. Daar staat tegenover dat in meubilair en ICT minder is geïnvesteerd dan begroot. Voor wat betreft meubilair geldt dat wel een aantal aanschaffingen is gedaan die binnen de investeringsgrenzen vallen (zie toelichting bij overige lasten). Verder zijn in bovenstaand overzicht niet opgenomen de investeringen in ICT en duurzame leermiddelen (ca. € 37.000) die ten laste zijn gebracht van de subsidie voor eerste inrichting die we van de gemeente Leiderdorp ontvingen.

Het financieel effect van de investeringen in de exploitatie is toegelicht onder de post afschrijvingen.

Effecten

Voor de samenstelling van de effectenportefeuille verwijzen we naar paragraaf 7.2 Treasury.

Liquiditeiten

De liquiditeitspositie is als volgt (exclusief effecten):

	STAND PER 1 JANUARI 2018	STAND PER 31 DECEMBER 2018	MUTATIE 2018
Banken, lopende rekeningen	€ 792.968	€ 1.540.001	€ 747.033
Spaartegoeden	€ 1.709.820	€ 1.832.405	€ 122.584
Schoolbankrekeningen	€ 19.234	€ 78.729	€ 59.496
Kassen	€ 2.408	€ 2.611	€ 203
	€ 2.524.430	€ 3.453.746	€ 929.316

Alle gelden zijn per direct beschikbaar en opneembaar. Uit dit overzicht blijkt een stijging van de liquiditeitspositie met ca. € 929.000 ten opzichte van 1 januari. Oorzaken van deze toename zijn het gerealiseerde positief financieel resultaat en een aantal vooruit ontvangen bedragen van samenwerkingsverbanden. We volgen de liquiditeitspositie wekelijks, mede met het oog op salarisbetalingen en andere uitstaande verplichtingen en zijn alert op de ontwikkelingen.

Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	STAND PER 1-1-2018	DOTATIE	ONTTREKKING	VRIJVAL	STAND PER 31-12-2018
Voorziening jubilea	€ 126.898	€ 15.578	€ 15.179	–	€ 127.297
Voorziening duurzame inzetbaarheid	€ 6.035	€ 2.725	€ 1.960	–	€ 6.800
Voorziening wachtgelden	€ 12.267	€ -	€ -	–	€ 12.267
Voorziening langdurig zieken	–	€ 90.700	€ -	–	€ 90.700
Voorziening groot onderhoud	€ 541.988	€ 167.378	€ 63.865	€ 68.300	€ 713.801
	€ 687.188	€ 276.381	€ 81.004	€ 68.300	€ 950.865

- De voorziening jubilea wordt per jaareinde gemuteerd (opbouw op basis van een rekenmodel, onttrekking op basis van uitbetaalde jubileumuitkeringen).
 - Datzelfde geldt voor de voorziening duurzame inzetbaarheid die betrekking heeft op twee medewerkers.
 - De voorziening wachtgelden betreft de nog te verwachten rekening voor door te belasten uitkeringskosten voor een voormalig medewerker.
 - De voorziening langdurig zieken was in voorgaande jaren niet van toepassing omdat LKO toen nog bij het Vervangingsfonds was aangesloten. Het betreft de loonkosten plus de mogelijk te betalen transitievergoeding voor een medewerker waarvan per eind 2018 de verwachting is dat deze medewerker na twee jaar ziekte (in november 2019) niet meer kan terugkeren in de functie en instroomt in de WIA.
- Aan de voorziening groot onderhoud is conform begroting gedoteerd. Daarenboven is ca. € 22.000 extra gedoteerd in verband met aanpassing van het meerjarenonderhoudsplan van De Musketier. Een bedrag van € 68.299 was in 2017 onttrokken aan de voorziening, maar dit bedrag had betrekking op bouwkundige aanpassingen van het P.C. Hooftcollege en kon in 2018 ten laste worden gebracht van de hiervoor ontvangen gelden van de gemeente Leiderdorp (per eind 2017 bestond hierover nog geen zekerheid).

7.4 TOELICHTING OP DE EXPLOITATIE

De totale exploitatie over 2018 geeft het volgende beeld:

	BEGROTING 2018	WERKELIJK 2018	VERSCHIL WERKELIJK T.O.V. BEGROTING	% T.O.V. BEGROTING
BATEN				
Rijksbijdragen	€ 16.875.282	€ 18.058.802	€ 1.183.520	107%
Overige overheidsbijdragen	€ 276.000	€ 396.725	€ 120.725	144%
Overige Baten	€ 162.000	€ 237.716	€ 75.716	147%
Totaal baten	€ 17.313.282	€ 18.693.244	€ 1.379.962	108%
LASTEN				
Loonkosten	€ 13.581.060	€ 14.114.673	€ 533.613	104%
Overige Personeelslasten	€ 1.390.276	€ 1.566.315	€ 176.039	113%
Afschrijvingen	€ 328.314	€ 343.628	€ 15.314	105%
Huisvestingslasten	€ 864.453	€ 925.942	€ 61.489	107%
Overige lasten	€ 1.174.179	€ 1.419.988	€ 245.809	121%
Totaal lasten	€ 17.338.282	€ 18.370.543	€ 1.032.262	106%
SALDO BATEN EN LASTEN	€ -25.000	€ 322.699	€ 347.699	
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN				
Financiële baten	€ 25.000	€ 23.182	€ -1.818	93%
Financiële lasten	-	€ 34.420	€ 34.420	-
	€ 25.000	€ -11.238	€ -36.238	-45%
NETTO RESULTAAT	-	€ 311.461	€ 311.461	

TOELICHTING OP DE BATEN

Rijksbijdragen

De Rijksbijdragen OCW zijn afkomstig zijn van het Ministerie van OCW, rechtstreeks of via de samenwerkingsverbanden. Hierin zijn naast de reguliere personele en materiële bekostiging ook de gelden voor Prestatiebox en Personeels- en Arbeidsmarktbeleid opgenomen en de groeimiddelen vanuit de samenwerkingsverbanden. De Rijksbijdragen zijn voor het hele jaar 2018 begroot op € 16,875 miljoen; € 16,003 miljoen heeft betrekking op de reguliere Rijksbijdragen van DUO en € 872.000 op gelden die vanuit de samenwerkingsverbanden komen. De gerealiseerde Rijksbijdragen bedragen € 18,059 miljoen en komen daarmee € 1,184 miljoen (7%) hoger uit dan begroot.

RIJKSBIJDAGEN TOTAAL	BEGROOT 2018	WERKELIJK 2018	VERSCHIL	%
Rijksbijdragen regulier	€ 16.003.615	€ 17.043.676	€ 1.040.061	106,5%
Rijksbijdragen vanuit SWV-en	€ 871.667	€ 1.015.126	€ 143.459	116,5%
	€ 16.875.282	€ 18.058.802	€ 1.183.520	107,0%

Toelichting Rijksbijdragen regulier (DUO)

De reguliere Rijksbijdragen komen ca. € 1,040 miljoen hoger uit dan begroot. De kern van deze substantiële verhoging is de opwaartse aanpassing van de personele bekostiging voor schooljaar 2017-2018 (met terugwerkende kracht) en voor schooljaar 2018-2019. Deze verhoging is bedoeld om de kosten van de cao-verhoging per 1 september 2018 te dekken. Daarnaast zijn de middelen m.b.t. de werkdrukverlaging (€ 155 per leerling) toegevoegd aan de bekostiging voor Personeels- en Arbeidsmarktbeleid per 1 augustus 2018. De verschillen op hoofdlijnen:

SPECIFICATIE EXTRA ONTVANGEN RIJKSBEKOSTIGING	
Aanpassing bekostiging voor schooljaar 2017-2018 (publicatie in april)	€ 86.000
Aanpassing bekostiging voor schooljaar 2017-2018 (publicatie in augustus)	€ 523.000
Aanpassing bekostiging voor schooljaar 2018-2019 (publicatie in september)	€ 335.860
Werkdrukmiddelen	€ 64.842
Lerarenbeurs / studieverlof	€ 30.360
	€ 1.040.061

Rijksbijdragen vanuit de samenwerkingsverbanden

De bekostiging vanuit de samenwerkingsverbanden betreft grotendeels de groeibekostiging en daarnaast aanvullende gelden die vanuit verschillende samenwerkingsverbanden ter beschik- king zijn gesteld. De Rijksbijdragen vanuit de samenwerkings- verbanden komen ca. € 143.000 (16,5%) hoger uit dan begroot.

RIJKSBIJDRAGEN VANUIT SWV-EN				
	BEGROOT 2018	WERKELIJK 2018	VERSCHIL	%
Groeibekostiging	€ 475.000	€ 522.288	€ 47.288	110,0%
Plusbekostiging (P.C. Hooftcollege)	€ 327.167	€ 299.134	€ -28.033	91,4%
Werkzaamheden voor SWV ZHW (Leo Kannerschool VSO)	€ 4.500	€ 2.939	€ -1.561	65,3%
Arrangementen	€ 65.000	€ 14.062	€ -50.938	21,6%
Bijdrage SWV PO Duin&Bollen Project Kindervreugd	-	€ 35.406	€ 35.406	-
Bijdrage SWV PPO Leiden Leerkracht op de Fiets	-	€ 12.500	€ 12.500	-
Bijdrage SWV VO Duin&Bollen ontwikkelagenda	-	€ 27.055	€ 27.055	-
Bijdrage SWV PPO Leiden uit reserves	-	€ 6.000	€ 6.000	-
Bijdrage SWV VO Zuid Holland West uit reserves	-	€ 14.365	€ 14.365	-
Bijdrage SWV VO Leiden Ontwikkelagenda	-	€ 81.377	€ 81.377	-
	€ 871.667	€ 1.015.126	€ 143.459	116,5%

De groeiregeling wordt uitgevoerd door de samenwerkingsverbanden. Voor het boekjaar 2018 was een bedrag van € 475.000 aan groeimiddelen begroot, deels voor schooljaar 2017-2018 en deels voor schooljaar 2018-2019. Het werkelijk ontvangen bedrag aan groeibekostiging over het hele jaar 2018 komt uit op ca. € 522.000 en is daarmee ca. € 47.000 hoger dan begroot. De leerlingengroei was in werkelijkheid iets hoger dan waarvan bij de begroting was uitgegaan, daarnaast zijn de bekostigingstarieven vanuit DUO naar boven bijgesteld.

Er is door de LKO en andere organisaties ook continue bij de samenwerkingsverbanden gewezen op de uitvoering van de groeibekostiging. De nu hoger uitvallende groeibekostiging is mede een resultaat van de lobby vanuit de besturen en het feit dat we in gebieden zitten met positieve verevening.

Uit bovenstaand overzicht blijkt verder dat we vanuit verschillende samenwerkingsverbanden aanvullende bekostiging hebben ontvangen. Deze middelen waren deels begroot. De ontvangen gelden worden in overleg met de samenwerkingsverbanden besteed aan specifieke inhoudelijke bestemmingen in de boekjaren waarvoor de toekenningen zijn bedoeld.

Tenslotte betaalt LKO de opstart van het project ‘Onderwijs-camper’ waarmee we een kleinschalige, flexibele voorziening willen ontwikkelen om (potentiële) ‘thuiszitters’ of van leerplicht vrijgestelde kinderen (weer) te stimuleren en begeleiden om tot ontwikkeling en tot leren te komen. Deze kosten worden tot een maximum van € 100.000 direct door gefactureerd aan het Samenwerkingsverband VO Duin & Bollen. Per saldo is dit project voor

LKO budgetneutraal. Om die reden hebben we noch baten, noch lasten van de Onderwijscamper in de cijfers opgenomen.

Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen zijn voor het jaar 2018 begroot op € 276.000. De realisatie bedraagt ca. € 396.725 en is daarmee ca. € 121.000 (44%) hoger dan begroot.

OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN				
	BEGROOT 2018	WERKE- LIJK 2018	VERSCHIL	%
Subsidie gemeente Zoetermeer regulier	€ 139.000	€ 139.003	€ 3	100,0%
Subsidie gemeente Zoetermeer schoolreis	-	€ 2.244	€ 2.244	-
Subsidie gemeente Zoetermeer 'Kind in armoede'	-	€ 1.602	€ 1.602	-
Gemeente Leiden gymlokaalvergoedingen	€ 10.000	€ 25.326	€ 15.326	253,3%
Gemeente Oegstgeest gymlokaalvergoedingen	€ 30.000	€ 88.334	€ 58.334	294,4%
Gemeente Oegstgeest bewegings- en muziekonderwijs	€ 2.000	€ 2.226	€ 226	111,3%
ESF -gelden	€ 95.000	€ 137.990	€ 42.990	145,3%
	€ 276.000	€ 396.725	€ 120.725	143,7%

Oorzaken

- Van de gemeente Zoetermeer hebben we aanvullende subsidies voor De Musketier ontvangen (schoolreis en project ‘Kind in Armoede’).
- De gymlokaalvergoeding van de gemeente Leiden voor het Leo Kannercollege is hoger dan begroot (de te ontvangen gelden voor de gymzaal waren per abuis niet mee begroot).
- Er is een nieuwe gebruiksovereenkomst met de gemeente Oegstgeest afgesloten voor de Leo Kannerschool VSO, op grond waarvan de gemeente vergoedingen voor het gymlokaal en het gebruik van de aula over 2014-2018 met terugwerkende kracht heeft betaald.
- De ESF-gelden (dit gaat om de tranches 2016-2017 en 2017-2018 voor Leo Kannerschool VSO en het P.C. Hooftcollege) zijn ontvangen en blijken ruim hoger uit te vallen dan begroot.

Overige baten

De overige baten zijn voor het jaar 2018 begroot op € 162.000. De realisatie bedraagt ca. € 238.000 en is daarmee ca. € 76.000 (47%) hoger dan begroot.

OVERIGE BATEN	BEGROOT 2018	WERKELIJK 2018	VERSCHIL	%
Ouderbijdragen	€ 85.000	€ 85.027	€ 27	100,0%
Detacherings- opbrengsten	€ 47.000	€ 62.408	€ 15.408	132,8%
Overige	€ 30.000	€ 90.281	€ 60.281	300,9%
	€ 162.000	€ 237.716	€ 75.716	146,7%

Toelichting

- De ouderbijdragen (inclusief kampgelden) zijn begroot op € 85.000 en komen op het niveau van de begroting uit.
- De detacheringsopbrengsten betreffen de doorbelastingen van medewerkers die bij LKO op de loonlijst staan, maar elders werkzaam zijn; hieronder vallen onder meer de aan de AED doorbelaste kosten van de autismespecialist.
- In de overige baten is een aantal incidentele (niet begrote) bijzondere ontvangsten opgenomen, waaronder:
 - De ontvangst van € 20.000 van het Fonds voor Cultuurparticipatie (Impuls Muziekonderwijs) voor het Leo Kannercollege. Dit bedrag is bestemd voor de periode 1 augustus 2018 – 31 juli 2021 en wordt over drie jaar uitgesmeerd. Dat komt voor 2018 neer op ca. € 2.800.
 - Giften van het RABO Wensenfonds (in totaal ca. € 10.000 voor Leo Kannercollege en Leo Kannerschool VSO) en Lions Club (ca. € 2.500 voor Leo Kannerschool VSO).
 - Subsidiegelden van het participatiefonds voor ‘een sluitende aanpak’ voor drie medewerkers (in totaal ca. € 3.500).
 - De subsidie voor De Gezonde School voor De Musketier SO (€ 3.000).
 - Een correctieteruggave van het UWV inzake een medewerkster over 2017 (ca. € 2.800).
- In de overige baten zijn ook de opbrengsten van school-activiteiten (catering, repro, groenwerkzaamheden) bij Leo Kannerschool VSO Oegstgeest opgenomen. De opbrengsten van deze activiteiten ontwikkelden zich beter dan begroot.

Totale baten

De totale baten zijn voor het jaar 2018 begroot op € 17,313 miljoen. De gerealiseerde baten bedragen € 18,693 miljoen en komen daarmee ca. € 1,380 miljoen (8%) hoger uit.

TOELICHTING OP DE LASTEN

Loonkosten

De loonkosten bestaan uit de salariskosten, inclusief vakantie-
gelden, eindejaarsuitkeringen en werkgeverslasten. De totale
begrote gemiddelde personele bezetting voor 2018 bedraagt
215,63 fte. Het werkelijke verloop van de personele bezetting
in 2018 is als volgt:

De gemiddelde personele bezetting in 2018 bedraagt 213,98 fte
en ligt ca. 1,65 fte lager dan begroot. Dat komt omdat begrote vaca-
tureruimte (o.a. bij het P.C. Hooftcollege en het Leo Kannercollege)
later is ingevuld dan gedacht en door vertrekkende medewerkers
die niet direct vervangen konden worden.

Zichtbaar is echter ook dat de fte-omvang per 1 augustus (conform
begroting) significant is gestegen ten opzichte van de maanden
daarvoor.

FUNCTIECATEGORIE	2018-01	2018-02	2018-03	2018-04	2018-05	2018-06	2018-07	2018-08	2018-09	2018-10	2018-11	2018-12	GEM 2018
CVB	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
DIR	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,67
OOP	67,95	70,38	71,06	71,53	71,92	71,60	71,62	71,43	72,97	73,74	75,28	74,42	71,99
OP	133,28	133,57	131,32	131,23	132,47	132,80	132,08	139,28	139,47	139,60	138,86	139,91	135,32
Eindtotaal	207,23	209,95	208,38	208,76	211,39	211,40	210,70	217,71	219,44	220,34	221,14	221,33	213,98

De loonkosten zijn voor het jaar 2018 begroot op € 13,581 miljoen. De werkelijke loonkosten bedragen € 14,115 miljoen en zijn daarmee ca. € 534.000 (4%) hoger dan begroot. Het verloop van de loonkosten over de maanden is als volgt:

De werkelijke loonkosten zijn gecorrigeerd voor de van het UWV ontvangen uitkeringen i.v.m. zwangerschappen en de van de belastingdienst terugontvangen restituties i.v.m. in het verleden teveel betaalde afdrachten ad ca. € 42.000 (als resultaat van het door AON in opdracht van LKO uitgevoerde onderzoek).

De loonkosten zijn hoger dan begroot door de aanpassing van de cao per september 2018 (deels gecompenseerd door minder ingezette formatie).

FUNCTIECATEGORIE	2018-01	2018-02	2018-03	2018-04	2018-05	2018-06	2018-07	2018-08	2018-09	2018-10	2018-11	2018-12	TOTAAL 2018
CVB	€ 22.774	€ 22.775	€ 22.665	€ 22.795	€ 22.548	€ 22.725	€ 22.970	€ 22.899	€ 23.573	€ 25.075	€ 23.447	€ 23.472	€ 277.719
DIR	€ 36.255	€ 32.300	€ 32.300	€ 32.614	€ 40.440	€ 41.021	€ 41.005	€ 41.929	€ 41.645	€ 45.704	€ 42.243	€ 42.011	€ 469.467
OOP	€ 299.266	€ 306.977	€ 307.027	€ 310.328	€ 308.951	€ 315.331	€ 314.948	€ 319.127	€ 328.267	€ 389.919	€ 359.485	€ 328.193	€ 3.887.818
OP	€ 738.706	€ 744.013	€ 737.880	€ 734.007	€ 735.443	€ 740.781	€ 765.777	€ 851.274	€ 1.041.925	€ 979.253	€ 837.075	€ 823.175	€ 9.729.307
Eindtotaal	€ 1.097.002	€ 1.106.066	€ 1.099.872	€ 1.099.743	€ 1.107.381	€ 1.119.857	€ 1.144.699	€ 1.235.228	€ 1.435.410	€ 1.439.952	€ 1.262.250	€ 1.216.851	€ 14.364.311
Loonkosten													€ 14.364.311
Ontvangen uitkeringen ZW - UWV - fiscus													€ –249.704
Afrondingsverschillen													€ 66
Totaal loonkosten													€ 14.114.673

Overige personeelskosten

De overige personeelskosten bestaan uit begrote bedragen voor inhuur van extern personeel, werving & selectie, opleidingen/ scholing, bedrijfsgezondheidszorg, reis- en verblijfkosten, kos- ten in het kader van de werkkostenregeling en alle overige kosten die direct of indirect personeelsgerelateerd zijn. De totale overige personeelskosten zijn voor 2018 begroot op € 1,390 miljoen. De werkelijke bestedingen bedragen ca. € 1,566 miljoen en zijn daar- mee ca. € 176.000 (13%) hoger dan begroot.

Deze hoger uitvallende kosten worden vooral veroorzaakt door een niet begrote afrekening van het Vervangingsfonds over 2018 ad ca. € 43.000 en de niet begrote dotatie aan de voorziening langdurig zieken ad ca. € 91.000. Daarnaast vielen de kosten van inhuur en de kosten van de viering van het 50-jarig jubileum hoger uit dan begroot.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn voor het jaar 2018 begroot op € 328.000; deze betreffen zowel de afschrijvingen op activa die per 1 januari 2018 al aanwezig waren als op nieuwe investeringen (met ingang van het moment van ingebruikneming). De werkelijke afschrijvin- gen in 2018 bedragen ca. € 344.000 en zijn daarmee ca. € 15.000 (5%) hoger dan begroot. Deze begrotingsoverschrijding komt voor- al door een activa-opschoningsactie, waardoor niet meer in ge- bruik zijnde items in één keer zijn afgeschreven ten laste van boek- jaar 2018 (het financieel effect hiervan bedraagt ca. € 21.000).

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten hebben betrekking op de panden die in ge- bruik zijn. Het betreft onder meer de huurkosten en bijkomende kosten voor schoonmaak, beveiliging, onderhoud, energie en pu- bliekrechtelijke heffingen. De huisvestingskosten zijn voor 2018 begroot op € 864.000. De werkelijke kosten bedragen ca. € 926.000 en zijn daarmee ca. € 61.000 (7%) hoger dan begroot. De hoger uitvallende kosten betreffen voornamelijk:

- Huur:
 - De huurkosten voor het bestuurskantoor vallen ruim hoger uit dan begroot i.v.m. de overgang naar het Huis van het Onderwijs en de (niet begrote) betaling van vier maanden dubbele huur.
 - De huur voor de locatie van ESB Curium is met terugwerkende kracht per 1 januari 2018 verhoogd.
- De verhoging van de dotatie aan de voorziening groot onderhoud in verband met de aanpassing van het meerjarenonderhouds- plan voor De Musketier.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten omvatten alle andere kosten, zoals leermiddelen, licenties van onderwijskundige software, aanschaf van lesmaterialen, culturele vorming, reproductie en school- begeleiding, de kosten van uitbesteding van administratie aan OHM, telefoon, porti, ICT, verzekeringen, abonnementen, druk- werk, kantoorbenodigdheden, kantinekosten, accountantskosten, advieskosten, lidmaatschapskosten en contributies.

De overige instellingslasten zijn voor 2018 begroot op € 1,174 miljoen. De werkelijke kosten bedragen ca. € 1,420 miljoen en zijn daarmee ca. € 246.000 (21%) hoger dan begroot. De belangrijkste redenen van de begrotingsoverschrijding:

- Kosten van externe advisering (deels juridisch): in totaal is ca. € 100.000 meer besteed dan begroot, voornamelijk in verband met ingehuurde ondersteuning voor de ontwikkeling van (nieuwe) gebouwen en onderwijsconcepten van de Leo Kanner-school VSO en het P.C. Hooftcollege.
- Kosten van uitbesteding van de administratie; de kosten vallen ca. € 23.000 hoger uit, voornamelijk omdat na vaststelling van de begroting is besloten om ook de dienstverlening met betrekking tot casemanagement (inzake ziekteverzuim) bij administratiekantoor OHM af te nemen.
- Kosten van onderwijsleerpakket en reproductie (ca. € 50.000 meer besteed dan begroot).
- Aanschaf van meubilair en inventaris voor bedragen die binnen de activeringsgrenzen vallen (ca. € 37.000 meer besteed dan begroot).

Totale lasten

De totale lasten zijn voor het jaar 2018 begroot op € 17,338 miljoen. De werkelijke bestedingen bedragen ca. € 18,371 miljoen en zijn daarmee € 1,032 miljoen (6%) hoger dan begroot. Het grootste deel komt door hogere loonkosten als gevolg van de cao-verhoging, maar ook op alle andere kostencategorieën zijn hogere bestedingen zichtbaar dan begroot.

Toelichting op de financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen voornamelijk de rentemiddelen op liggende gelden, de couponrentes op uitstaande obligaties en de koersresultaten. De financiële baten en lasten zijn voor het hele jaar 2018 begroot op € 25.000 (uitsluitend baten; er zijn voor 2018 geen financiële lasten begroot).

De gerealiseerde rente in 2018 bedraagt ca. € 23.000. Daarvan heeft ca. € 18.500 betrekking op ontvangen couponrentes vanuit de obligatieportefeuille en ca. € 4.500 betreft rente op liggende gelden. Daar staat tegenover dat in 2018 een negatief koersresultaat is behaald van ca. € 34.420. Uitgangspunt in de begroting was dat het te bereiken koersresultaat over het hele jaar neutraal is. Per saldo bedragen de financiële baten en lasten over 2018 € 11.238 negatief.

Totaalbeeld

Het totaalresultaat, inclusief financiële baten en lasten, is voor het jaar 2018 begroot op € 0. Het werkelijk resultaat bedraagt ca. € 311.461 positief. Tegenover ca. € 1,380 miljoen meer baten staan ca. € 1,032 miljoen meer lasten en ca. € 36.000 minder aan financiële baten en lasten. De extra inkomsten dekken de kosten-overschrijding ruimschoots, samengevat:

	BEGROTING 2018	WERKELIJK 2018	VERSCHIL WERKELIJK T.O.V. BEGROTING	% T.O.V. BEGROTING
Totale baten	€ 17.313.282	€ 18.693.244	€ 1.379.962	108%
Totale lasten	€ -17.338.282	€ -18.370.542	€ -1.032.262	106%
Financiele baten en lasten	€ 25.000	€ -11.238	€ -36.238	-45%
Resultaat	0	€ 311.463	€ 311.461	–

7.5 RESULTAATBESTEMMING

Het over 2018 behaalde resultaat wordt volledig toegevoegd aan de algemene reserve. Daarmee bedraagt de vrij besteedbare algemene reserve per eind 2018 € 3.630.472.

7.6 INDICATOREN

Op basis van balans en exploitatierekening is een aantal indi- catoren becijferd, zie onderstaande tabel. De Inspectie van het Onderwijs hanteert signaleringsgrenzen voor het beoordelen van de financiële positie van onderwijsinstellingen. Deze signaleringsgrenzen zijn bij deze indicatoren vermeld.

INDICATOR		SIGNALERINGS- GRENS	WERKELIJK PER 2017	WERKELIJK PER 2018
Solvabiliteit 1		< 0,3	0,57	0,53
Solvabiliteit 2		< 0,4	0,69	0,67
Liquiditeit		< 1,0	2,01	2,15
Weerstandsvermogen		<5 %	19,94 %	19,40 %
Rentabiliteit	3-jarig	< –10 %	2,76 %	1,67%
	2-jarig	< 0 %		
	1-jarig	< –5 %		
Huisvestingsratio		-	4,98 %	4,99 %

- De solvabiliteit 1 (eigen vermogen ten opzichte van totaal vermo- gen) en solvabiliteit 2 (eigen vermogen inclusief voorzieningen ten opzichte van totaal vermogen) geven de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen aan en geven inzicht in de financie- ringsopbouw en in hoeverre LKO op langere termijn in staat is om aan de verplichtingen te voldoen.
- De liquiditeit (liquide middelen plus vorderingen gedeeld door kortlopende schulden) geeft aan in hoeverre LKO op korte ter- mijn aan zijn verplichtingen kan voldoen.

- Het weerstandsvermogen (eigen vermogen gedeeld door totale baten) geeft de mate weer waarin de organisatie in staat is om tegenvallers op te vangen.
- De rentabiliteit geeft aan of er sprake is van een positief of negatief resultaat in relatie tot de totale baten (totaal resultaat gedeeld door de totale baten).
- De huisvestingsratio (huisvestingslasten ten opzichte van totale lasten) geeft het aandeel van de huisvestingslasten in de totale lasten weer.

Uit dit overzicht blijkt dat de financiële positie van LKO in 2018 is gestabiliseerd. De liquiditeit is gestegen ten opzichte van de situa- tie per eind 2017. De solvabiliteit is iets gedaald ten opzichte van de situatie per eind 2017, dat komt vooral door de stijging van het ba- lanstotaal. Ook het weerstandsvermogen is procentueel lager dan per eind 2017, door de stijging van de totale baten.

Alle indicatoren liggen ruim boven de signaleringsgrenzen van de Inspectie. Hieruit volgt dat LKO er per eind 2018 financieel gezond voor staat en dat de vermogenspositie ruimte biedt voor het opvangen van mogelijke financiële tegenvallers in toekomstige jaren. Voor de verdere ontwikkeling van de kengetallen in meer- jarenperspectief verwijzen we naar de continuïteitsparagraaf (8).

7.7 GEVOERD BELEID INZAKE DE BEHEERSING VAN UITKERINGEN NA ONTSLAG

In 2018 hebben we met twee medewerkers een vaststellingsovereenkomst gesloten. Hierbij is juridische ondersteuning ingezet om de zorgvuldigheid te waarborgen. Er zijn geen consequenties voor de werkgever omdat de wettelijke voorschriften gevolgd zijn. Bij ontslag wordt gekeken of de termijnen goed gehanteerd worden en of de werkgever kan voldoen aan de voorwaarden van de instroomtoets die het Participatiefonds stelt. Vanuit het sbp hebben uitzend- en payrollconstructies niet de voorkeur.

7.8 RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

Het CvB is verantwoordelijk voor het bestaan en de werking van de interne risicobehersings- en controlesystemen. Deze systemen hebben als doel het bewaken van de realisatie van doelstellingen, de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving en het naleven van wet- en regelgeving. De LKO is lid van de brancheorganisatie voor het primair onderwijs, de PO-Raad. Zoals alle leden van de PO-Raad, heeft de LKO de Code Goed Bestuur Primair Onderwijs conform vastgesteld.

De LKO heeft de financiële administratie en salarisadministratie uitbesteed aan het administratiekantoor Onderwijsbureau Hollands Midden in Leiden (OHM). OHM draagt zorg voor de primaire vastlegging van gegevens. De controller is eerste aanspreekpunt voor alle in- en externe financiële aangelegenheden, bewaakt de relatie met en werkzaamheden van OHM en bewaakt de wijze van toepassing van de planning- en controlcyclus.

De LKO beschikt over een beschrijving van de AO/IC. Voor de inrichting en werking van de planning- en controlcyclus zie paragraaf 7.1. **Financieel beleid, planning & control**. Het totale stelsel van interne risicobehersings- en controlesystemen zullen we de komende jaren regelmatig evalueren en verder optimaliseren.

De externe accountant zal in de reguliere controle per jaareinde een rapportage opnemen over de financiële positie van de LKO, inclusief de aangegane off-balance instrumenten en mogelijk open posities. Dit impliceert dat de accountant controleert in hoeverre het treasurystatuut wordt nageleefd op basis van het controleprotocol.

Er is geen aanleiding te veronderstellen dat de risicobehersings- en controlesystemen ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's in het boekjaar 2018 niet naar behoren hebben gefunctioneerd.

8

CONTINUÏTEITS-
PARAGRAAF

Schoolbesturen zijn verplicht hun toekomstperspectief op te nemen in een zogeheten ‘continuïteitsparagraaf’ in het jaarverslag. De continuïteitsparagraaf richt zich ten eerste op de financiële gevolgen van toekomstige ontwikkelingen voor de drie jaren volgend op het verslagjaar. Ten tweede bevat deze paragraaf een inhoudelijke en procesmatige beschrijving van het risicomanagement. Tot slot moet worden vermeld hoe wordt omgegaan met de Code Goed Bestuur, de governancecode van het primair onderwijs. Aan de accountant is opgedragen de continuïteitparagraaf te toetsen.

8.1 IN- EN EXTERNE ONTWIKKELINGEN

De bekostiging vanuit het Rijk is grotendeels gebaseerd op de leerlingtellingen per 1 oktober. Met het oog op de begroting 2019 en de meerjarenbegroting 2019-2022 hebben we leerlingprognoses gemaakt voor de komende vier jaren gebaseerd op de verwachtingen van de directeuren ten aanzien van in-, door- en uitstroom van leerlingen. De prognoses van de locaties hebben we in relatie gebracht met de beelden van de samenwerkingsverbanden waar onze leerlingen vandaan komen en zijn kritisch bekeken door het CvB. Dat levert het volgende beeld op, afgezet tegen de tellingen van 1 oktober 2018:

SCHOOLJAAR	19/20	20/21	21/22	22/23
Teldatum	1-okt '18	1-okt '19	1-okt '20	1-okt '21
	WERKELIJK	PROGNOSE	PROGNOSE	PROGNOSE
Totaal < 8 jaar	63	76	76	76
Totaal > 8 jaar	194	189	189	189
Totaal > 12 jaar	779	789	789	789
Totaal	1.036	1.054	1.054	1.054

SCHOOLJAAR	19/20	20/21	21/22	22/23
Teldatum	1-okt '18	1-okt '19	1-okt '20	1-okt '21
	WERKELIJK	PROGNOSE	PROGNOSE	PROGNOSE
Totaal VS0 leerlingen	779	789	789	789
Totaal S0 leerlingen	257	265	265	265
Totaal	1.036	1.054	1.054	1.054
Cumi leerlingen	82	85	85	85

Op basis van de huidige prognoses is de verwachting dat het aantal leerlingen de komende jaren verder zal stijgen naar ca. 1.054. Daarmee is ongeveer de maximale capaciteit bij de huidige huisvestingssituatie bereikt. In de prognoses is nog geen rekening gehouden met mogelijke instroom van leerlingen door te starten nieuwe initiatieven.

Naast de leerlingtellingen, die direct invloed hebben op de bekostiging, hebben we bij het opstellen van de meerjarenbegroting rekening gehouden met een aantal in- en externe ontwikkelingen. De belangrijkste interne ontwikkelingen zijn ontleend aan de strategische agenda die leidt tot een aantal voorgenomen doelstellingen op de volgende domeinen in 2019-2022:

- A Algemeen
- B Bijzondere projecten
- C Primair proces
- D Mensen
- E Middelen en Organisatie

Algemeen

- Het strategisch beleidsplan en de daarin vastgestelde speerpunten.
- De vastgestelde besturingsfilosofie.
- School- en jaarplannen; in de begrotingsgesprekken met de locatiedirecteuren is de vertaling van stichtingsbrede strategische ambities en doelstellingen naar de locatie-begrotingen aan de orde geweest. Ook de eerder opgestelde jaarplannen zijn besproken in het licht van het stichtingsbrede beleid. Projecten die daaruit voortvloeien, zoals meer aandacht voor burgerschaps-, muziek- en kunstonderwijs, worden in die jaarplannen benoemd en niet apart in de stichtingsbrede begroting.
- De goede financiële positie en de wens om middelen ter beschikking te stellen voor innovatieve activiteiten.
- De mogelijke herziening van de kerndoelen (verwacht eind 2019, begin 2020) vooruitlopend op een volgende vierjarige planperiode.
- De personele bezetting van het bestuurskantoor.

Algemeen ten aanzien van ontwikkelingen binnen de scholen

- De herontwikkeling van de Leo Kannerschool SO Oegstgeest en in het bijzonder het besluit om met ingang van het lopende schooljaar te werken met kleinere groepen, terug naar 12 tot 13 leerlingen per groep.
- De groei van het leerlingaantal op het P.C. Hooftcollege.

- De interne afspraak over stabiele interne bekostiging van ESB Curium LUMC, terwijl de werkelijke leerlingaantallen van deze locatie schommelen.
- De doorontwikkeling van De Musketier.
- De verruiming van onze capaciteit met behoud van kwaliteit. Binnen de meerjarenbegroting zullen we rekening moeten houden met deze ingezette lijn van groei en kwaliteit.

Bijzondere projecten

- De inzet van de gelden vanuit de ontwikkelagenda van het samenwerkingsverband VO Leiden voor bijzondere projecten op onze VSO-locaties.
- Aanstellen van een projectleider die nieuwe initiatieven vanuit de locaties initieert en coördineert, om ons aanbod te verdiepen en te individualiseren, zodat wij meer leerlingen met een specifieke onderwijsondersteuningsbehoefte op onze scholen kunnen houden of naar onze scholen of andere meer definitieve ontwikkelplaatsen terug kunnen leiden. Per eind 2018 lopen de volgende projecten:
 - Het project ‘Kindervreugd’, een bijzonder onderwijsproject voor vier kinderen uit één gezin.
 - Het project ‘Leerkracht op de fiets’ voor ESB Curium voor zowel PO als VO. Bekostiging hiervan vindt plaats vanuit de samenwerkingsverbanden PPO Leiden (eenmalige bijdrage in 2018), VO Leiden (structureel gedurende drie jaar vanuit de ontwikkelagenda) en deels vanuit eigen middelen van LKO.
 - Samenwerking met organisaties als Binnenste buiten, Inizo, etc.

LKO DOET ER ALLES AAN
OM LEERLINGEN TOT
LEREN TE LATEN KOMEN EN
ORGANISEERT DAARVOOR
DIVERSE BIJZONDERE
PROJECTEN.

Primair doel van deze projecten is het beter bedienen van leerlingen die formeel bij ons staan ingeschreven maar niet of te beperkt daadwerkelijk tot onderwijs komen. In de praktijk kunnen deze projecten ook tot leerlingengroei leiden, maar dit is niet het primaire doel.

Primair proces

- Het opleiden van interne auditoren.
- De wens om te investeren in het door ontwikkelen van kwaliteitszorg.
- De noodzaak van het nemen van maatregelen uit hoofde van de AVG (conform beleid Privacy en informatiebeveiliging).
- Het onderzoeken van de ontwikkeling van een Arbeids-TrainingsCentrum (ATC) vanuit het P.C. Hooftcollege en de Leo Kannerschool VSO Oegstgeest.
- Het faciliteren en initiëren van wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van ons onderwijs.

Mensen

- Extra scholingsbudget voor directeuren en CvB (deels vanuit de cao).
- Het verruimen van ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers (taak- en professionaliseringsbeleid).
- Het verkleinen van de flexibele schil in combinatie met het binden van medewerkers (minder inhuur, meer vaste contracten).
- Het te ontwikkelen beleid inzake gezondheid en duurzame inzetbaarheid (bovenschools vaststellen van het kader inzake gezondheidsbeleid, uitvoering op locaties).

- De afspraken over opleidingen en instroom van twee nieuwe medewerkers via ‘Dit is Wijs’.
- Toekomstig beloningsbeleid (bovenschoolse kader, uitvoering op locaties).
- Herschrijven van functies en de mogelijke financiële consequenties daarvan.
- Het ontwikkelen van carrièremogelijkheden voor medewerkers.
- Het bevoegd maken van eigen medewerkers via opleidings-traject.
- Werkdrukverlaging.
- Werkverdelingsplan (bovenschoolse kaderstelling, locatiespecifieke uitwerking en uitvoering).

Middelen en organisatie

- Het stabiliseren van de internet-infrastructuur op alle locaties.
- Het uitrollen van ICT-beleid, startend met scholing Office 365 voor alle medewerkers en invoeren van single sign on.
- Het uitwerken van communicatiebeleid en de website. o.a. herinrichting intranet (bovenschools met vertaling naar locatiespecifiek beleid en uitvoering).
- De uitrol van de Europese aanbesteding van de inkoop van schoonmaak.
- Versterking van de medezeggenschap, waarbij klankbord-groepen meer medezeggenschap krijgen op locaties.

De belangrijkste externe ontwikkelingen, die bij het opstellen van de meerjarenbegroting zijn meegenomen, zijn:

- De vernieuwing van de cao per 1 september 2018. De cao heeft een looptijd tot maart 2019, mogelijk volgen vanaf dat moment nieuwe aanpassingen (met dit laatste is in de begroting nog geen rekening gehouden).
- Mogelijk volgt nog een cao-aanpassing voor directeurs en onderwijs- ondersteunend personeel (hiermee is in de begroting geen rekening gehouden).
- De bekostiging: in oktober 2018 is de personele bekostiging voor schooljaar 2018-2019 aangepast en in lijn gebracht met de cao-aanpassing. Daarmee lijken de kosten van de cao-stijging volledig te zijn afgedekt. In algemene zin blijft de vraag of nieuwe cao-aanpassingen en generieke kostenstijgingen volledig in de bekostiging worden gecompenseerd. In de begroting is voorzichtigheidshalve uitgegaan van gelijkblijvende bekostiging en zijn de bekostigingsbedragen niet geïndexeerd.
- De aanpassing van de privacywetgeving per mei 2018, waardoor aanvullende (begrote) maatregelen nodig zijn in de wijze van omgaan met privacygevoelige gegevens door aanscherping van procedures en/of ICT-maatregelen.

- De regelgeving m.b.t. doordecentralisatie van het buitenonderhoud van de gebouwen, de eventuele overdracht van het juridische en economisch eigendom vanuit de gemeenten naar de schoolbesturen (voor LKO gaat het dan specifiek om de vraagstukken inzake juridische eigendom van de gebouwen) en de diversiteit van de huisvestingssituatie. In relatie hiermee spelen ook vraagstukken rond noodzakelijke investeringen in het gebouw van het P.C. Hooftcollege en eventuele nieuwbouw van Leo Kannerschool VSO en SO en ESB Curium LUMC en overleg met meerdere gemeenten over nieuwbouw en aanpassingen in de schoolgebouwen.
- Ontwikkelingen binnen passend onderwijs en uitvoering zorgplicht. We zullen creatieve oplossingen moeten vinden voor onze leerlingen waarvan de schoolgang niet vanzelfsprekend is. Een aantal projecten zal toegankelijk worden voor alle locaties.

8.2 FINANCIEEL TOEKOMSTPERSPECTIEF

Parallel aan het opstellen van de begroting voor het jaar 2019 is de meerjarenbegroting 2019-2022 opgesteld. Daarin zijn de hierboven benoemde ontwikkelingen meegenomen. De meerjarenbegroting ziet er als volgt uit:

	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022
BATEN				
Rijksbijdragen OCW	€ 19.049.508	€ 19.429.795	€ 19.509.725	€ 19.273.237
Overige overheidsbijdragen en subsidies	€ 303.000	€ 188.000	€ 188.000	€ 188.000
Overige baten	€ 194.840	€ 193.247	€ 191.421	€ 188.471
Totaal Baten	€ 19.547.348	€ 19.811.042	€ 19.889.146	€ 19.649.708
LASTEN				
Loonkosten	€ 15.597.986	€ 16.022.534	€ 16.120.467	€ 16.215.865
Overige personele lasten	€ 1.163.494	€ 929.600	€ 900.600	€ 910.600
Afschrijvingen	€ 369.761	€ 388.560	€ 386.202	€ 387.656
Huisvestingslasten	€ 1.001.000	€ 981.000	€ 981.000	€ 981.000
Overige instellingslasten	€ 1.440.107	€ 1.384.260	€ 1.364.260	€ 1.334.260
Totaal Lasten	€ 19.572.348	€ 19.705.954	€ 19.752.529	€ 19.829.381
SALDO BATEN EN LASTEN	€ -25.000	€ 105.088	€ 136.617	€ -179.673
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN				
Financiële baten	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Financiële lasten	-	-	-	-
Saldo financiële baten en lasten	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
EXPLOITATIERESULTAAT	€ 0	€ 130.088	€ 161.617	€ -154.673

De totale baten nemen na 2019 nog licht toe en zullen in 2022 dalen, omdat dan een aantal incidentele gelden wegvalt (voornamelijk bijdragen vanuit de samenwerkingsverbanden). De totale lasten zullen na 2019 jaarlijks toenemen, vooral door stijging van de loonkosten. Het resultaat van de financiële baten en lasten is in alle jaren stabiel. Als gevolg daarvan laat de meerjarenbegroting in 2020 en 2021 nog een positief resultaat zien en in 2022 een tekort.

De totale begrote personele bezetting voor het jaar 2019 en in meerjarenperspectief:

BEZETTING (IN FTE)				
	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022
College van Bestuur	2,00	2,00	2,00	2,00
Directie	5,00	5,00	5,00	5,00
Onderwijzend personeel	145,44	147,21	145,88	145,41
Onderwijs-ondersteunend personeel	75,89	75,45	74,32	72,47
Totaal	228,33	229,66	227,20	224,89

De daarmee gemoeide loonkosten in de meerjarenbegroting lopen op. Oorzaak hiervan is de toekenning van periodieke salarisverhogingen terwijl geen rekening is gehouden met mogelijke compensatie daarvan in de bekostiging (toename van de GGL).

Het effect daarvan is bij benadering 1,5% van de loonkosten van het voorafgaand jaar:

TOEKENNING VAN PERIODIEKEN				
	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022
Effect	–	€ 234.367	€ 240.113	€ 241.582
Cum. Effect	–	€ 234.367	€ 474.480	€ 716.062

Indien de stijging van de periodieken volledig zou worden gecompenseerd in de bekostiging, dan zijn de gecorrigeerde financiële resultaten als volgt:

FINANCIEEL RESULTAAT				
	BEGROTING 2019	BEGROTING 2020	BEGROTING 2021	BEGROTING 2022
Begroot financieel resultaat	–	€ 130.088	€ 161.617	€ -154.673
Cum. Effect periodieken	–	€ 234.367	€ 474.480	€ 716.062
Gecorrigeerd resultaat	–	€ 364.456	€ 636.097	€ 561.389

In dat geval zou structureel over alle jaren sprake zijn van een positief financieel resultaat (dat door het wegvallen van incidentele gelden in 2022 wel daalt).

Meerjarenperspectief vermogen en kengetallen

In onderstaande tabel een overzicht van het geprognosticeerd verloop van het vermogen op basis van de vastgestelde meerjarenbegroting 2019-2022:

	PROGNOSE PER EIND 2018	PROGNOSE PER EIND 2019	PROGNOSE PER EIND 2020	PROGNOSE PER EIND 2021	PROGNOSE PER EIND 2022
ACTIVA					
Gebouwen en terreinen	€ 37.000	€ 28.000	€ 19.000	€ 9.000	–
Overige materiele vaste activa	€ 1.540.000	€ 1.820.439	€ 1.718.379	€ 1.558.677	€ 1.386.521
Financiële vaste activa	€ 465.000	€ 465.000	€ 240.000	€ 240.000	–
Vorderingen	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000	€ 1.000.000
Liquide middelen	€ 3.552.126	€ 3.297.187	€ 3.890.835	€ 4.349.655	€ 4.743.638
Totaal activa	€ 6.594.126	€ 6.610.626	€ 6.868.214	€ 7.157.332	€ 7.130.159
PASSIVA					
Eigen vermogen	€ 3.694.126	€ 3.694.126	€ 3.824.215	€ 3.985.832	€ 3.831.159
Voorzieningen	€ 800.000	€ 816.500	€ 944.000	€ 1.071.500	€ 1.199.000
Kortlopende schulden	€ 2.100.000	€ 2.100.000	€ 2.100.000	€ 2.100.000	€ 2.100.000
Totaal passiva	€ 6.594.126	€ 6.610.626	€ 6.868.215	€ 7.157.332	€ 7.130.159

Op basis van de meerjarenexploitatie en -balans kunnen de volgende indicatoren worden becijferd:

	SIGNALERINGS- GRENS	PROGNOSE PER EIND 2018	PROGNOSE PER EIND 2019	PROGNOSE PER EIND 2020	PROGNOSE PER EIND 2021	PROGNOSE PER EIND 2022
Solvabiliteit 1	<0,3	56,0%	55,9%	55,7%	55,7%	53,7%
Sovabiliteit 2	<0,4	68,2%	68,2%	69,4%	70,7%	70,5%
Liquiditeit	<1	216,8%	204,6%	232,9%	254,7%	273,5%
Weerstandsvermogen	<5%	22,4%	21,3%	21,3%	21,7%	20,8%

- Conclusie is dat over de jaren heen alle indicatoren ruim boven de landelijke signaleringsgrenzen (blijven) liggen. Specifiek:
- De solvabiliteit 1 bedraagt per eind 2022 ca. 54%.
De solvabiliteit 2 bedraagt per eind 2022 ca. 70%.
Landelijk gezien is een solvabiliteit van tenminste ca. 30% gangbaar.
 - De liquiditeit bedraagt per eind 2022 2,74 en vertoont een stijgende lijn. Landelijk is tussen 1,0 en 2,0 gangbaar en de inspectie hanteert een waarde van 0,75 als signaleringsgrens.
 - Het weerstandsvermogen bedraagt per eind 2022 ca. 21% (signaleringsgrens van 5%).

De verwachte vermogenspositie per eind 2018 en in meerjaren-perspectief is dus structureel meer dan goed: de indicatoren lig-gen structureel boven de daarvoor geldende signaleringsgrenzen. Dat is het direct gevolg van de begrote positieve resultaten.

Mogelijk kunnen we in de komende jaren besluiten tot aanvullen-de investeringen die samenhangen met de beleidsdoelstellingen waarvoor de meerjarenexploitatie ruimte biedt, zonder dat de ver-mogenspositie en de daaraan gekoppelde indicatoren onder druk komen te staan. Tegelijkertijd is er een aantal risico’s en onzeker-heden waarvan we de financiële impact niet goed genoeg kunnen overzien (zie volgende paragraaf).

Noot De werkelijke balans per 31 december 2018 wijkt enigszins af van de verwachte balans waarvan bij het opstellen van de meerjaren-begroting werd uitgegaan. Daardoor zijn ook de doorgetrokken balans-bedragen voor de jaren 2019-2022 niet meer helemaal correct (er zijn met name afwijkingen zichtbaar in de materiële vaste activa, vorderingen, liquide middelen en de kortlopende schulden). Voor het totaalbeeld en de ontwikkeling van de indicatoren maakt dat echter geen verschil.

8.3 RISICO’S EN ONZEKERHEDEN

In het licht van de begroting 2019-2022 bestaan de volgende risico’s en onzekerheden.

De schatting van de leerlingaantallen

Hoewel de prognoses van de leerlingtellingen zo goed mogelijk zijn onderbouwd, blijft sprake van een schatting en zal de realiteit daar- van afwijken. Het financieel effect per bekostigde leerling bedraagt ca. € 16.000 (de gemiddelde Rijksbekostiging per leerling met een TLV in categorie 1). Het effect daarvan is door de toepassing van de T min-1-systematiek overigens pas in het daarop volgende school- jaar zichtbaar. Daarmee is tijd beschikbaar om op een eventuele daling van leerlingaantallen in te spelen. De kern daarvan is de snelheid waarmee de totale personele bezetting, indien nodig, kan worden afgebouwd. De omvang van de flexibele schil in combina- tie met verwachte uitstroom (pensionering en natuurlijk verloop) wordt voldoende geacht om daarop tijdig te kunnen inspelen.

Bekostiging door samenwerkingsverbanden

In de meerjarenbegroting is jaarlijks een substantieel bedrag aan gelden vanuit de samenwerkingsverbanden opgenomen: groeibe- kostiging, tijdelijke plusbekostiging specifiek voor het P.C. Hooft- college en incidentele projectgelden. Deze middelen zijn inciden- teel, met het risico dat zij na enige tijd wegvallen. Als echter wel formatie op basis van deze middelen is aangesteld, kan dat leiden tot een structureel te hoog kostenpatroon. We moeten er dan ook voor waken dat bij het wegvallen van deze middelen de formatieve omvang voldoende snel kan worden bijgesteld.

De doorontwikkeling van de loonkosten in relatie tot de bekostiging

Zowel de loonkosten als de Rijksbekostiging zijn in de meerjaren- begroting niet geïndexeerd. Daaronder ligt de veronderstelling dat aanpassingen in de cao c.q. loonkosten zullen worden gecompен- seerd in de Rijksbekostiging. Of dat daadwerkelijk het geval zal zijn is onzeker. Het indicatieve effect: bij een niet gecompenseerde loonkostenstijging van 1% bedragen de meerkosten gemiddeld ca. € 155.000 op jaarbasis.

Arbeidscontracten, instroomtoetsen en transitievergoedingen

Door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en het leraren- tekort is soms relatief dure inhuur noodzakelijk. Daarnaast is op 1 januari 2015 de Wet Werk & Zekerheid (WWZ) in werking getreden, als gevolg waarvan opeenvolgende tijdelijke contracten kunnen worden beschouwd als een vast dienstverband. Dit risico is lastig kwantificeerbaar en zal vooral beheerst moeten worden door het ontwikkelen van vervangingsbeleid en het steeds per geval kritisch bezien van verlenging van tijdelijke aanstellingen. In combinatie daarmee wordt het lastiger om te voldoen aan de instroomtoets bij het Participatiefonds, waardoor mogelijk een risico dreigt dat WW-uitkeringen van voormalig medewerkers langjarig ten laste van LKO gebracht worden. Verder is/wordt de wetgeving met be- trekking tot de transitievergoedingen (de wettelijk te betalen ver- goedingen bij beëindiging van dienstverbanden) aangescherpt. We hebben in 2018 een aantal casuïstieken gehad waarin aan mede- werkers die uit dienst traden transitievergoedingen moesten wor- den uitbetaald. In de begroting 2019 is het jaarlijkse gereserveerde bedrag voor transitievergoedingen verhoogd naar € 55.000. Dit is een inschatting, in de praktijk moet blijken of die voldoende is.

Eigen risicodragerschap

De LKO is sinds 1 januari 2018 eigen risicodrager voor ziekte-
vervangingen en niet meer aangesloten bij het Vervangingsfonds.
Omdat geen premie meer aan het vervangingsfonds hoeft te
worden betaald, met uitzondering van de verplichte solidariteits-
premie (0,22%), betekent dat een besparing op de loonkosten.
De kosten van vervanging worden door locaties zelf gedragen.
Daarvoor zijn middelen gereserveerd in de locatiebegrotingen (in
de reguliere formatie of in een reservering voor externe inhuur).
Vervanging van medewerkers vindt plaats op basis van eigen ver-
vangingsbeleid, er hoeft niet meer te worden voldaan aan de eisen
van het Vervangingsfonds. Besloten is hiervoor geen verzekering
af te sluiten. Hoewel beleidsmatig sterk is ingezet op verlaging van
verzuim en vervanging en daarmee op kostenbeheersing, kunnen
we niet uitsluiten dat het ziekteverzuim (en de vervangingsbehoef-
te) incidenteel hoog is: de kosten van verzuim (en vervanging) kun-
nen van jaar tot jaar verschillen, afhankelijk van de hoogte van het
ziekteverzuim en de behoefte (en beschikbaarheid) van vervan-
ging. Dit kan leiden tot schommelingen in het financieel resultaat.

WIA–instroom

In 2018 hebben we te maken met instroom van tenminste twee
medewerkers in de WIA. Daarnaast zijn er enkele medewerkers
langdurig ziek. Het risico bestaat dat de betreffende medewerkers
instromen in de WIA. Dat leidt tot verlies aan kennis en gekwalifi-
ceerd personeel en tot een stijging van de loonkosten, omdat via
een omslagstelsel de gedifferentieerde premie die op de werk-
gever wordt verhaald, wordt verhoogd. Het WIA-risico kunnen we
gedeeltelijk beheersen door een goed verzuimbeleid en inzet op
re-integratie, maar kan niet geheel worden uitgesloten.

Huisvesting

- Op het gebied van huisvesting speelt een aantal zaken die in
meerjarenperspectief financiële impact kunnen hebben:
- Mogelijke verhuizing van ESB Curium naar een andere plek
op het terrein van Curium LUMC.
 - Mogelijke verbouwingen van het P.C. Hooftcollege, waarvan we
er vooralsnog vanuit gaan dat de kosten voor rekening van de
gemeente Leiderdorp komen.
 - Mogelijke nieuwbouw voor de Leo Kannerschool VS0 en S0 en
vernieuwbouw voor de locatie Cesar Franckstraat 5, Leiden.

Met de mogelijke financiële consequenties van deze aspecten is
in de meerjarenbegroting geen rekening gehouden, concrete uit-
werking zou wel stevige financiële impact kunnen hebben.

LKO HEEFT MOGELIJKE
RISICO'S GOED IN BEELD.

Overige risico's

- De koersresultaten op de liggende effecten zijn begroot op € 0. Hoewel we defensief en uitsluitend in obligaties beleggen, bestaat de mogelijkheid dat door een koersdaling we een negatief resultaat op beleggingen moeten verantwoorden.
- We zijn er vanuit gegaan dat de opbouw van de Rijksbekostiging ongewijzigd wordt gecontinueerd en dat bijvoorbeeld de Prestatiebox en het Budget voor Personeel- en Arbeidsmarktbeleid (inclusief werkdrukmiddelen) blijven gehandhaafd.
- Als stichting zetten we in op nieuwe innovatieve activiteiten zoals in het voorgaande beschreven. Aan innovaties kunnen risico's verbonden zijn, bijvoorbeeld omdat sommige ervan minder succesvol blijken te zijn en dus weer afgebouwd moeten worden. Ook kan het betekenen dat voor activiteiten voorfinanciering nodig is, zonder dat volledige zekerheid bestaat over structurele dekking daarvan. We proberen dit risico te beheersen door de ontwikkeling in omvang en aantal van de innovatieve activiteiten te beperken.

De begin 2016 uitgevoerde risicoanalyse laat zien dat LKO de mogelijke risico's goed in beeld heeft en in staat is maatregelen te nemen om de risico's te beheersen. Het is belangrijk deze scherp te blijven volgen op consequenties voor LKO en daarop tijdig bij te sturen.

9 RAAD VAN TOEZICHT

9.1 ALGEMEEN

In 2017 concludeerde de Raad van Toezicht (RvT) dat de LKO een gezonde, stabiele en kwalitatief op orde zijnde onderwijsorganisatie is. Inhoudelijk, bedrijfsmatig en bestuurlijk is de organisatie in control', zo stelde ook de Inspectie voor het Onderwijs in haar Inspectierapport Bestuursonderzoek. Dit bestuursonderzoek betrof de nieuwe werkwijze waarbij binnen een onderwijsorganisatie in principe eenmaal per vier jaar een onderzoek op bestuursniveau wordt uitgevoerd. Hoewel de Inspectie in 2017 in dit onderzoek een positief oordeel gaf, kreeg het bestuur tevens de (herstel)opdracht mee om (verder) te zorgen voor het cyclisch, systematisch en planmatig realiseren van onderwijskundig beleid, personeels- en kwaliteitszorgbeleid, zoals vastgelegd in de schoolplannen. Bij een afsluitend bezoek eind 2018 heeft de Inspectie ook hierover een positief oordeel gegeven.

Naast het gebruikelijke toetsen van de realisering van de doelen voor de onderscheiden facetten van het functioneren van de onderwijsgroep (een toezichtsvisie en -kader zijn aanwezig) verschoof de aandacht sterk naar de strategievorming en naar de dialoog met het CvB over de bestuurlijke agenda van de komende jaren.

Met ondersteuning van een externe deskundige heeft aan het begin van het verslagjaar een grondige evaluatie plaatsgevonden van de taakvervulling van de RvT en het samenspel met het CvB. De samenstelling, diversiteit en kwaliteit van de RvT alsmede de relaties binnen de RvT en tussen de RvT en CvB werden als goede krachten bestempeld. De punten voor de bestuurlijke agenda kwamen voldoende aan bod. Echter de wijze van bespreking kon nog beter: meer focus op 'waartoe' en 'waarom', resultaatgerichter,

meer scherpte bij de RvT, meer aandacht voor 'morgen' en 'overmorgen'.

In het verslagjaar was de RvT een stevige sparring partner voor het CvB bij zijn evaluatie en herijking van het strategisch beleidsplan (2017-2021). In de kwaliteitscommissie en in twee thematische rondes met de voltallige RvT, de eerste opiniërend en de tweede meningsvormend, vonden uitdagende en constructieve dialogen plaats. Definitieve besluitvorming over de herijking van de strategische koers zal vanwege de wisseling van voorzitter begin 2019 plaatsvinden.

De klankbordfunctie wordt doorgaans goed benut.

De LKO hanteert het zogenoemde 'two tier model', met een RvT en een tweehoofdig CvB.

De RvT heeft de volgende commissies:

- Remuneratiecommissie.
- Commissie kwaliteit onderwijs en kwaliteit/ professionaliteit medewerkers.
- Commissie bedrijfsvoering (auditcommissie financiën en vastgoed).

De commissies kwaliteit en bedrijfsvoering kwamen ten minste twee keer samen met het CvB en de betrokken stafleden. De commissies rapporteerden terug in de reguliere RvT-vergaderingen en gaven advies aan de gehele RvT.

9.2 SAMENSTELLING EN BELONING

De RvT telt minimaal vijf en maximaal zeven leden en heeft momenteel zes leden. De samenstelling van de RvT per 31-12- 2018 was als volgt:

NAAM	FUNCTIE	DATUM START	HERBENOEMBAAR PER	AFTREDEND PER
J.C.A. Bastiaansen	Voorzitter/algemeen	1-1-2011	1-1-2015	31-12-2018
A.P.M. Bersée	Lid financiën/ bedrijfsvoering	1-1-2013	1-1-2017	31-12-2020
G. van Wijhe	Lid renummeratie	1-10-2012	1-1-2017	31-12-2020
E. Zegers	Lid financiën/ bedrijfsvoering	1-1-2017	1-1-2021	31-12-2024
M. Muis	Lid kwaliteitsbeleid	1-1-2017	1-1-2021	31-12-2024
C. Postma	Lid kwaliteitsbeleid	1-1-2016	1-1-2020	31-12-2023

De RvT-leden bekleden in het dagelijks leven de volgende (neven)functies:

NAAM	HOOFDFUNCTIE	OVERIGE NEVENFUNCTIES
J.C.A. Bastiaansen	Gepensioneerd	Geen
A.P.M. Bersée	Directeur Erfgoed en Kunsten bij Ministerie van OCW	Geen
G. van Wijhe	Hoofd Stadsbedrijf gemeente Maassluis	Lid Raad van Commissarissen bij NV Sportinrichtingen Nieuwegein/ Verbindion Eigenaar bij NOLPO New Leadership Lid Raad van Commissarissen bij Rijnhart Wonen
E. Zegers	Directeur Financiën, Business Control & Centrale Studentadministratie Hogeschool Inholland	Lid Raad van Toezicht bij Stichting Het Buitenhof
M. Muis	Gepensioneerd	Eigenaar van 2EM-Onderwijsadvies
C. Postma	Regiodirecteur 's Heeren Loo regio Rivierenland	Lid Raad van Toezicht van Stichting Fokus Wonen Lid Raad van Toezicht van Stichting Humanitas Rotterdam

In de samenstelling van de RvT traden in 2018 geen wijzingen op. Omdat de zittingsperiode van de voorzitter eind 2018 om statutaire redenen zou eindigen, is tijdens de genoemde zelfevaluatie de discussie gestart over het wensprofiel van de opvolger en de aanpak van de werving en selectie. Dit proces, dat professioneel en zorgvuldig begeleid werd door een extern bureau, leidde tot de benoeming van Jan Jaap de Haan tot voorzitter m.i.v. 01-01-2019. [Voor de beloning van de RvT verwijzen we naar de jaarrekening.](#)

9.3 ACTIVITEITEN, BELANGRIJKSTE GESPREKSPUNTEN EN BESLUITEN

De focus van de werkzaamheden lag bij de vraag hoe de LKO moest reageren op signalen vanuit de samenleving. Enerzijds was er de druk om te groeien, anderzijds is de vraag of dat met het oog op de demografische ontwikkelingen en de beheersbaarheid van de kwaliteit binnen de LKO verstandig is.

De RvT voerde een intensief bestuurlijke dialoog op basis van de bestuursagenda 2018 en de beleidsrijke begroting 2018, welke waren overeengekomen met het CvB. Alle relevante beleidsthema’s en onderwerpen zijn in de RvT behandeld, vaak voorzien van een advies van de betreffende RvT-adviescommissie.

De belangrijkste besluiten en gesprekspunten in 2018 waren:

- Goedkeuring van de begroting 2019-2022 en het jaarplan 2019.
- Goedkeuring van het jaarverslag 2017.
- Goedkeuring van de jaarrekening 2017.
- Vaststelling LKO in klasse C conform WNT 2017 en 2018.
- Opheffing van het intensief toezicht door de RvT op de locatie De Musketier.
- Goedkeuring van de meldregeling voor de locaties van de LKO.
- Bespreking van de bestuursagenda ‘Vergezicht 2025’.
- De medezeggenschap en de klankbordgroepen.
- Het bestuursonderzoek door de Inspectie van het onderwijs.
- De professionalisering van het personeel.
- De verschillende vormen van samenwerking in het licht van de visie van de LKO.
- De LKO en groei.
- Het communicatiebeleid, de ontwikkeling tot organisatiebreed beleid.
- De invoering van de AVG.
- Bespreking van de managementletter.
- Bespreking van de resultaten en werking van het kwaliteits-systeem, inclusief het verslag klachtenbehandeling en het tevredenheidonderzoek van leerlingen, ouders en medewerkers.
- Huisvesting, vooral m.b.t. de nieuwbouw Oegstgeest.
- Behandeling periodieke bestuurlijke- en management-rapportages.

← inhoudsopgave	1 De organisatie	2 Beleid	3 Mensen	4 Leerlingaantallen en onderwijsprestaties	5 Personele kengetallen	6 Klachtenregeling en –afhandeling	7 Financiën	8 Continuïteits- paragraaf	9 Raad van Toezicht	10 Medezeggen- schapsraad	11 Jaarrekening
				- Bespreking besturing van de LKO, inclusief de positionering van stafmedewerkers. - De financiële reserve. - Bepaling ‘input’ jaargesprekken met CvB-leden, inclusief kwaliteit samenwerking RvT en CvB. - Vaststelling aanpak zelfevaluatie RvT. - De krapte op de arbeidsmarkt. De RvT vergaderde in 2018 in totaal zes keer in aanwezigheid van het CvB. Tweemaal was een substantieel gedeelte van de vergadering besloten vanwege remuneratie-aangelegenheden. In oktober vond een heidag plaats. De strategische bestuursagen- da vormde het centrale thema. De leidende strategische principes van de LKO waren onderwerp van debat tussen CvB en RvT. De belangrijkste thema’s in de remuneratiecommissie waren: - De WNT en de (her)ijking van de bezoldigingsklasse. Deze behoefde geen aanpassing, aldus ook het advies van een externe deskundige. De honorering van RvT-leden is niet opwaarts bijgesteld. - Het voorbereiden van de jaargesprekken met de CvB-leden en na bepaling door de RvT van de ‘input’ het voeren ervan. De CvB zou zelf de input ophalen d.m.v. een 360-graden feedback i.t.t. tot de voorgaande jaren. Gebruikt wordt het systeem Bardo 2.0. Met het CvB en zijn leden heeft in het najaar een goed jaarge- sprek plaatsgevonden.	- Het voorstel voor de opzet en aanpak van de RvT zelfevaluatie on- der externe begeleiding, inclusief professionaliseringsagenda. - Werving en selectie waren aan de orde in verband met het vertrek van de voorzitter van de RvT per 1 januari 2019. Deze werving geschiedde in samenwerking met Public Spirit. In de kwaliteitscommissie waren de belangrijkste onderwerpen: - Implementatie van de nieuwe cao. - Extra belichting kleinere projecten binnen de LKO, zoals ‘Leraar op de fiets’. - De kwaliteit van de medewerkers, professionalisering en facilitering daarvan. - Het gezondheidsbeleid. - De brede ontwikkeling ofwel de leergebied overstijgende competenties. - Het personeelsbeleid, krapte op de arbeidsmarkt, achterblijvende salarissen. - Evaluatie kwaliteitsbeleid; bijstelling van de planning en controlcyclus en de interne audit. - Aanpassing van de inhoud van de voortgangsgesprekken. - Bespreken van de jaarlijkse schooljaaranalyse waarin de opbrengsten van het afgelopen schooljaar zijn opgenomen. - De opzet en wijze van uitvoering van de interne audits. Deze zijn voor het eerst uitgevoerd in het najaar 2018.						

In de commissie bedrijfsvoering waren de hoofdonderwerpen:

- De jaarrekening 2017, de managementletter en accountants-verklaring, in aanwezigheid van de accountant.
- De managementrapportages bedrijfsvoering.
- De begroting 2019, de meerjarenbegroting 2019-2022 en het bestuursformatieplan 2019-2022.
- De nagestreefde financiële parameters. De effectiviteit, doelmatigheid en rechtmatigheid van de beoogde en gerealiseerde financiële transacties.

Door de aandacht voor deze onderwerpen, zowel in de afzonderlijke commissies als in de RvT als geheel, houdt de RvT nadrukkelijk toezicht op de rechtmatige en doelmatige besteding van middelen.

9.4 INFORMATIEVOORZIENING

Het CvB en zijn ondersteunende staf informeerde de RvT tijdig en helder, door de systematische periodieke bestuursrapportages, de managementrapportages en uiteraard de reguliere vergaderstukken.

Onderzoeksrapporten en signaleringen over relevante externe ontwikkelingen werden proactief aangereikt. Met de accountant is gesproken. Andere externe adviseurs waren er niet.

In 2018 heeft de RvT eenmaal met een delegatie van de MR overlegd in het bijzijn van het CvB. Er werd van gedachten gewisseld over de algemene gang van zaken en de toekomstige inrichting van de medezeggenschap. Ook is een delegatie van de RvT eenmaal aanwezig geweest bij een MR-vergadering.

Elke RvT-vergadering opende met een presentatie door een locatiedirecteur of een deskundige zoals de schoolmaatschappelijk werker van de LKO. Naast relevante beleidsmatige informatie leverden deze gesprekken gevoel, geur en smaak op met het reilen en zeilen van de locaties wat betreft professionaliteit, bevlogenheid, actiegerichtheid en cultuur van open onderlinge dialoog en aanspreken. Het motto ‘het geheim van de smid is de stallen te bezoeken’ is hierbij essentieel.

JAN BASTIAANSEN

vertrekkend voorzitter Raad van Toezicht

“1 Januari 2011 trad ik aan als voorzitter van de Raad van Toezicht van de Leo Kanner Onderwijsgroep. Ik trof een groeiende, pionierende organisatie aan. Nu, na acht jaar, zie ik een organisatie die stáát. Een professionele organisatie met betrokken, vakkundige en bevlogen medewerkers. Met mensen die van wanten weten. Professioneel bestuurd vanuit het College van Bestuur, in goed samenspel met de Raad van Toezicht. Een organisatie die in een behoefte voorziet en merkbaar en aantoonbaar goed speciaal onderwijs biedt. Kwaliteitsrapportages en Inspectierapporten onderstrepen dit. Mijn periode als voorzitter zit er op, een periode die ik met een gevoel van trots en tevredenheid afsluit.”

De locatiebezoeken werden ook in 2018 voortgezet, waarbij de RvT-leden paarsgewijze en volgens schema één van de locaties van de LKO bezochten om voeling te houden en zicht te krijgen op wat er speelt en leeft bij de medewerkers, de leerlingen, de locatie zelf en de directeur.

Het overleg met externe belanghebbenden wordt door het CvB en bewust niet door de RvT gevoerd. Het CvB koppelt de overleggen terug via de bestuursrapportages. Het samenspel met de samenwerkingsverbanden passend onderwijs is een voortdurend aandachtspunt. De pragmatische samenwerking met de diverse samenwerkingsverbanden passend onderwijs werd voortgezet. Omdat de governance bij deze verbanden divers en soms diffuus is, en nog volop in ontwikkeling, bespreekt de RvT periodiek met de bestuurders wat hun rol binnen deze netwerken is. Bewust stellen we hierbij de missie/visie en het belang van de leerling met een specialistische onderwijsbehoefte centraal, boven de ‘systeem-facetten’ van de governance.

9.5 EXTERNE ACCOUNTANT

De financiële commissie heeft in aanwezigheid van de accountant de jaarrekening 2017 en bijbehorende managementletter besproken en het advies voor de RvT voorbereid. Het gevoerde financiële beleid en ook het risicobeheer hierbij bleken in control. Bestuurlijke verrassingen en/of integriteitkwesties werden niet aangetroffen. Eind 2018 heeft de RvT de begroting voor 2019 goedgekeurd.

9.6 TOEKOMSTBEELD

LKO is een gezonde, stabiele en kwalitatief op orde zijnde onderwijsorganisatie, waarbij de voortdurende verbetering van de kwaliteit en bestuurlijke aansturing en facilitering ervan voorop staat. Het strategisch beleidskader kleurt het toekomstbeeld ambitieus en maatschappelijk bewust in.

Namens de Raad van Toezicht,

J. Bastiaansen
voorzitter tot 31-12-2018

10

MEDEZEGGEN-
SCHAPSRAAD

In dit jaarverslag geven we een overzicht van de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad (MR) van de LKO in 2018. De MR zet zich in voor de belangen van de leerlingen, ouders en personeel. Dit doet zij door zich grondig te laten informeren over alle aspecten van het beleid en door het CvB kritisch te bevragen over de kwaliteit van het onderwijs, de veiligheid en het welzijn van de kinderen en de belangen van het personeel. Daarnaast heeft de MR advies- en instemmingsrecht op diverse onderwerpen.

10.1 SAMENSTELLING VAN DE MR EN TAAKVERDELING

De MR is samengesteld uit maximaal tien vertegenwoordigers van ouders en leerkrachten van de LKO. Ouders en personeel kiezen ieder vijf leden.

Op 1 januari 2018 zaten de volgende personen in de MR:

- 1
- Anda van der Mark, ouderlid Leo Kannercollege en voorzitter MR
- 2
- Jan Gahrmann, personeelslid Leo Kannercollege en plaatsvervangend voorzitter
- 3
- Karin Huiberts, ouderlid Leo Kannerschool SO
- 4
- Deborah Havik, ouderlid De Musketier
- 5
- Fred Goemans, ouderlid Leo Kannerschool VSO
- 6
- Gea Dijkstra, personeelslid Leo Kannerschool VSO
- 7
- Gregory Limon, personeelslid P.C. Hooftcollege
- 8
- Annette Potting, ouderlid P.C. Hooftcollege
- 9
- Mylène Court, personeelslid ESB Curium LUMC
- 10
- Vacature

Aan het begin van het schooljaar was er één vacature, namelijk voor een personeelslid vanuit de Leo Kannerschool SO (de vertegenwoordiging personeelsgeleding vanuit het P.C. Hooftcollege wordt gedeeld met die van De Musketier).

In de loop van 2018 zijn afgetreden:

-
- Deborah Havik, ouderlid De Musketier, juni 2018
-
- Fred Goemans, ouderlid Leo Kannerschool VSO, juli 2018
-
- Anda van der Mark, ouderlid Leo Kannercollege en voorzitter MR, juli 2018
-
- Gregory Limon, personeelslid P.C. Hooftcollege, juli 2018
-
- Mylène Court, personeelslid ESB Curium LUMC, augustus 2018

In de loop van 2018 zijn aangetreden:

-
- Louis Beun, personeelslid P.C. Hooftcollege, augustus 2018
-
- Stefan van Westering, ouderlid Leo Kannercollege, augustus 2018
-
- Sebastiaan Rijkenberg, ouderlid Leo Kannerschool SO, augustus 2018
-
- Judith Vallenduuk, personeelslid ESB Curium LUMC, augustus 2018
-
- Wanda Donker, ouderlid Leo Kannerschool VSO, augustus 2018
-
- Bertine Schniedewind, personeelslid Leo Kannerschool SO, augustus 2018

Per september 2018 heeft Karin Huiberts (vertegenwoordigde vorig schooljaar de ouders vanuit de Leo Kannerschool SO en dit schooljaar de ouders vanuit het Leo Kannercollege) het voorzitterschap op zich genomen.

Naar aanleiding van de kandidatuur van Stefan van Westering vanuit het Leo Kannercollege heeft de MR besloten een uitzondering te maken wat betreft het aantal MR-leden dat vanuit de oudergeleding een locatie mag vertegenwoordigen. Omdat het Leo Kannercollege de grootste locatie is, vertegenwoordigen twee ouders tijdelijk deze locatie. Stefan van Westering heeft bij stemming geen stemrecht. In 2019 neemt de MR over het aantal vertegenwoordigers per locatie een nieuwe beslissing, in samenhang met formaliseren van de klankbordgroepen.

Op 31 december 2018 had de MR één vacature, namelijk vanuit De Musketier (oudergeleding).

10.2 VERGADERFREQUENTIE EN THEMA'S

In 2018 vergaderde de MR acht keer (23 januari, 20 februari, 19 april, 22 mei, 19 juni, 17 september, 29 oktober, 29 november). De MR-vergaderingen van maart en december gingen niet door. De vergadering van december is verschoven naar januari 2019.

Elke vergadering bestond uit een vooroverleg, waarin de MR-leden de actuele onderwerpen en de voor de overlegvergadering geagendeerde stukken bespraken.

Hierna volgde het MR-overleg met het CvB, waarbij het CvB zaken kon toelichten en vragen van de MR beantwoordde. Bij onderwer-

pen waarbij de MR advies- of instemmingsrecht had, is steeds een stemronde gehouden om te bepalen of de MR positief kon adviseren of instemmen.

Naast de reguliere vergaderingen hebben drie MR-leden deelgenomen aan een informatief gesprek met de RvT en heeft één MR-lid deel uitgemaakt van de profielcommissie voor de nieuwe voorzitter van de RvT. In 2018 heeft één MR-lid MR-scholing gevolgd.

De MR behandelde in 2018 de volgende onderwerpen:

Onderwijs / kwaliteit / zorg

De MR heeft in april vragen gesteld over en inzicht gekregen in het proces rond de instelling van een 5-gelijke dagen rooster bij Leo Kannerschool VSO. Vragen als: is aan personeel en ouders gevraagd naar hun mening en is ouders voldoende duidelijk gemaakt wat de implicaties zijn van de invoering van dit model? Uiteindelijk heeft de MR hiermee ingestemd.

In de vergadering van mei is de functiebeschrijving kwaliteitsadviseur besproken.

In juni heeft de MR ingestemd met het stichtingsbrede kwaliteitsbeleid en het school-ondersteuningsprofiel (SOP) van de Leo Kannerschool SO. De MR heeft in september – waar van toepassing conform advies van de klankbordgroepen – ingestemd met de schooljaarplannen en -gidsen.

50 JAAR LK0

leerkracht Leo Kannerschool VSO

“Het 50-jarig lustrum dat we in november 2018 vierden, was een hele mooie verjaardag, met een feest voor leerkrachten én een feest voor leerlingen. We vierden 50 jaar ontwikkeling van de LK0. 50 Jaar waarin autisme meer bekendheid heeft gekregen, we veel beter hebben leren inspelen op de behoeften van kinderen met autisme en de kwaliteit van onderwijs sterk is verbeterd. Autisme vormde ook de rode draad in de workshops, bij het cabaret en bij de presentaties van de gastsprekers. Het programma was met zorg samengesteld, het was een feest met een boodschap!”

Financiën

De MR heeft in januari 2018 de begroting 2018 en de meerjarenbegroting voor 2018-2021 besproken en hierover positief geadviseerd. In april zijn de concept jaarrekening en het jaarverslag besproken en daarover is positief geadviseerd. In oktober heeft de controller de kaderbrief en opzet voor de begroting 2019 en meerjarenbegroting 2019-2022 toegelicht.

Huisvesting

De MR heeft met regelmaat gesproken over de ontwikkelingen rond de huisvesting van meerdere locaties, waaronder met name de Leo Kannerschool VSO Oegstgeest en het P.C. Hooftcollege, o.a. wanneer het ging om financiële zaken.

Personeelsbeleid

De MR stemde in januari 2018 in met het bestuursformatieplan en in april met de bijgestelde functiebeschrijvingen bestuursbureau. Het betrof voornamelijk administratieve ondersteunende functies. In januari stemde de MR in met de regeling Jubilea. In april is het gezondheidsbeleid besproken, waarover de MR positief adviseerde.

De MR heeft in september gesproken over de stakingen in het onderwijs. De MR vindt het grote verschil tussen salarissen van docenten in het regulier voortgezet en die van het speciaal onderwijs onterecht. Hoewel het CvB dit standpunt inhoudelijk onderschrijft, besloot het CvB om de gestaakte uren niet uit te betalen. De MR heeft hierover haar teleurstelling uitgesproken. De MR heeft ermee ingestemd dat de stakingsgelden zijn teruggevloeid naar de betreffende scholen en bedongen dat ze een rapportage van de besteding hiervan krijgt.

In november is besproken dat de MR ter gelegenheid van het 50-jarig bestaan van de LK0 graag een cadeau wilde aanbieden. Er is besloten om bij de eindejaars-cadeaubon aan medewerkers, 10 euro extra namens de MR te geven.

Communicatie / ICT

In februari heeft de MR positief geadviseerd over het IBP-beleidsplan (Informatiebeveiligings- en privacybeleid). In april is de ICT-scan besproken en heeft het CvB toegelicht dat er maatwerk ICT-cursusaanbod voor personeel zal komen. In mei is het document ‘Omgang leerlinggegevens’ besproken. In juli heeft de MR positief geadviseerd over het communicatieplan, waarbij enkele concrete suggesties zijn gedaan rondom de communicatie met ouders. De MR heeft zich de afgelopen jaren ingezet om dit plan van de grond te krijgen. Het communicatiebeleidsplan is inmiddels in uitvoering.

Communicatie ouders en personeel

Omdat de MR de communicatie met haar achterban van belang vindt is het initiatief om regelmatig MR-updates te schrijven in 2018 voortgezet. Deze updates zijn een beknopt overzicht van het-geen in MR-vergaderingen aan de orde is geweest. De updates worden zowel naar ouders als naar het personeel gestuurd, via de locatiedirecteuren.

Medezeggenschap volgt zeggenschap

Vanuit het principe ‘medezeggenschap volgt zeggenschap’ is de MR in april samen met de locatiedirecteuren en het CvB gestart met een transitie waarin ouders en personeel op locaties meer be-trokken worden bij locatiegebonden beleid en besluiten. Hiervoor moeten de bestaande reglementen en statuten worden aangepast. Inmiddels liggen er nieuwe conceptreglementen. Deze worden verder uitgewerkt in dialoog met een werkgroep, samengesteld uit een afvaardiging van de bestaande klankbordgroepen, de MR en ondersteund door een extern specialist.

Karin Huiberts
Voorzitter MR



← [KLIK HIER VOOR DE PDF
VAN DE JAARREKENING](#)