

# PROCEON

scholengroep

## *Jaarverslag*

### *2020*

## Inhoud

Voorwoord .....	3
Verslag College van Bestuur .....	4
Behaalde resultaten 2020.....	6
1. Het schoolbestuur.....	7
1.1 Organisatie .....	7
1.2 Profiel.....	9
1.3 Dialoog .....	11
2. Verantwoording beleid .....	13
2.1 Onderwijs & kwaliteit .....	13
2.2 Personeel & professionalisering .....	15
2.3 Huisvesting & facilitaire zaken .....	18
2.4 Financieel beleid .....	20
2.5 Risico's en risicobeheersing .....	23
3. Verantwoording financiën .....	27
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief .....	27
3.2 Staat van baten en lasten en balans .....	28
3.3 Financiële positie .....	32
Bijlage 1, verslag RvT.....	35
Bijlage 2, verslag GMR .....	37

# Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2020 van Proceon Scholengroep. We presenteren het graag aan iedereen die betrokken is bij onze stichting en het onderwijs op één van onze basisscholen. We laten u graag zien wat de resultaten zijn van onze stichting in het kader van onze maatschappelijke opdracht en doelstellingen. Daarnaast geven wij inzicht in de continuïteit van de stichting wat betreft toekomstige (financiële) kansen en risico's. We hopen dat dit jaarverslag voor alle belanghebbenden inzichtelijk maakt wat ons in het afgelopen jaar bezighield en welke resultaten wij hebben bereikt. We gaan in op ons onderwijs, maar laten ook zien welke investeringen we hebben gedaan in het kader van professionalisering en (leer)middelen om ons onderwijs nog verder te versterken. We zijn trots op onze mooie organisatie en op onze medewerkers die het elke dag mogelijk maken dat kinderen binnen onze stichting leren leven. Elke dag staan ze klaar om liefdevol en kwalitatief goed onderwijs te geven. We danken voor het vertrouwen dat ouders ons geven door hun kinderen aan ons toe te vertrouwen. Ook willen we onze dank uitspreken voor de steun die we krijgen van onze (onderwijs)collega's, (kennis)partners en de plaatselijke en landelijke overheid. Samen maken we ons onderwijs elke dag een stukje beter.

Marieke Doddema

Voorzitter College van Bestuur Proceon Scholengroep

# Verslag College van Bestuur

Het jaarverslag is een moment van terugkijken en stilstaan bij het afgelopen jaar. Vanaf de start van het nieuwe strategisch beleid in 2018 is een aantal ontwikkelingen in gang gezet op het gebied van onderwijs en personeel. We beschrijven hier kort de ontwikkelingen die er in het afgelopen jaar zijn geweest.

## Ons leiderschap

*Binnen Proceon werken vakkundige schoolleiders. Inspirerende voortrekkers met een duidelijke visie op onderwijs die hun scholen door ontwikkelen naar lerende netwerken. Onze schoolleiders zetten het talent van hun medewerkers maximaal in en creëren een ambitieus leerklimaat waarbinnen leerkrachten het maximale uit henzelf en de leerlingen halen. Op de scholen is sprake van een professionele cultuur. Het is vanzelfsprekend om met elkaar te praten over onderwijs en waar nodig feedback te geven. Onze schoolleiders delen hun kennis en ervaring en met elkaar bouwen ze aan goed onderwijs binnen de hele stichting.*

In 2020 was er veel beweging op het gebied van leiderschap. Op aan aantal scholen zijn nieuwe directeuren gestart. Het thema 'verbinden' speelt een centrale rol en daarbij de vraag waar we gezamenlijk optrekken en waar de eigen kleur van de scholen centraal dient te staan. Corona zorgde voor een extra uitdaging. We konden elkaar maar mondjesmaat fysiek ontmoeten en het managen van de crisis legde een groot beslag op onze tijd. De wendbaarheid van de organisatie werd op de proef gesteld door de sluiting van de scholen en het omgaan met steeds nieuwe regelgeving. Jaarplannen werden niet altijd gehaald, maar toch leerden we als organisatie veel: ook nu van en met elkaar. Daar zijn we trots op. Ook in deze tijd stond de ontwikkeling van de leerling centraal.

## Ons onderwijs

*Binnen Proceon vinden we onderzoek en innovatie belangrijk. Onze wereld verandert snel en stelt daardoor steeds andere eisen aan ons onderwijs. Het is belangrijk dat we als organisatie wendbaar zijn. Daarom willen we een inspirerende werkomgeving zijn waar onderzoek gestimuleerd wordt. We investeren in een infrastructuur die dit mogelijk maakt. We vinden het belangrijk om blijvend werk te maken van visieontwikkeling binnen de stichting en op de scholen. Een sterke visie met duidelijke ambities helpt om onderscheidend te zijn en ons steviger te profileren.*

In 2020 kregen verschillende scholen bezoek van de inspectie. Het toezicht was met name gericht op de manier waarop de school het onderwijs organiseerde tijdens de coronacrisis. Daarbij vond er onderzoek plaats naar de wijze waarop de school vormgeeft aan kwaliteitsverbetering en leerlingpopulatie. De bezoeken verliepen positief en de scholen ontvingen complimenten over de wijze waarop het onderwijs doorgang heeft gekregen. De academie draagt bij aan het leren over schoolmuren heen. Ook in het IB-netwerk is veel aandacht voor het uitwisselen van kennis. De stichting en een aantal scholen hebben een nieuw logo en een nieuwe website. De komende jaren volgen de andere scholen, zodat nog zichtbaarder wordt dat we samen een scholengroep vormen. Op een aantal scholen is het bestuur in gesprek met directie over plannen om het profiel van de school te versterken.

## Ons vakmanschap

*Binnen Proceon werken vakkundige leerkrachten die zich doorlopend ontwikkelen. Leerkrachten voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen leerproces en worden maximaal uitgedaagd door hun leidinggevende om het beste uit henzelf en leerlingen te halen. Leerkrachten hebben ruimte om met collega's te praten over hun vak en worden gefaciliteerd om binnen Proceon van en met elkaar te leren. Leerkrachten ervaren autonomie en krijgen ruimte om zelf hun onderwijs vorm te geven. Leerkrachten leggen vast wat noodzakelijk is. Het talent van leerkrachten wordt herkend en erkend.*

Het lerarentekort raakt ook Proceon steeds meer. Samen met andere besturen in de regio werd met succes een subsidie aangevraagd. Tot nu toe slagen we er nog steeds in om vacatures op te vullen waarbij we vasthouden aan onze kwaliteitseisen. Het is goed om te merken dat veel mensen graag bij ons komen werken. Wel vraagt het opvullen van vacatures veel inzet en tijd. We merken dat we steeds meer leerkrachten plaatsen die nog in een opleidingstraject zitten. Een zorg is dat dit veel vraagt van de teams. We betrekken leerkrachten bij het nadenken over het anders organiseren van het onderwijs. Een werkgroep vanuit de stichting bereidde een dag voor om na te denken over werkdruk en het lerarentekort. We zetten versterkt in op het binden en boeien van personeel om personeel vast te houden. De academie is één van de manieren om ontwikkelkansen te bieden. Leren van en met elkaar staat centraal. Steeds meer leerkrachten weten de academie te vinden. Het aanbod sluit steeds beter aan bij

de behoefte vanuit de scholen. Vanuit de tevredenheidspeiling onder het personeel blijkt dat onze medewerkers over het algemeen met veel plezier hun werk doen.

### **Onze context**

*Binnen Proceon zijn we ervan overtuigd dat onderwijs breder moet zijn dan kennisoverdracht. We leven in een snel veranderende tijd en een onzekere wereld. Er zijn grote vraagstukken op het gebied van duurzaamheid en migratie. Ons samenleven staat onder druk. De individualisering zorgt voor een sterke focus op zelfontplooiing en autonomie. Ons onderwijs is erop gericht kinderen te helpen hun weg in deze wereld te zoeken en antwoorden te vinden op grote vragen. We willen bij kinderen het verlangen opwekken om te leven in verbondenheid met hun omgeving en anderen. Daarom maken we werk van burgerschap. We zijn erop gericht dat kinderen hun eigen talent ontdekken en leren inzetten in de kring van de mensen om hen heen. We investeren in de relatie met ouders en stakeholders. We zijn ervan overtuigd dat samenwerken ons onderwijs sterker maakt.*

De eerste scholen hebben zich inmiddels aangemeld als oriëntatieschool bij UNESCO-scholen en hebben beschreven welke activiteiten ze ondernemen om de kinderen voor te bereiden op hun plaats in deze wereld. In de komende jaren zullen de andere scholen volgen. We proberen de samenwerking met andere besturen in de regio te versterken door bijvoorbeeld het samenwerken bij het aanvragen van een regionale subsidie ter bestrijding van het lerarentekort. Ook bij ons onderwijs aan hoogbegaafde kinderen zoeken we nadrukkelijk de afstemming met onze omgeving.

### **Onze middelen**

*Binnen Proceon zien we onze middelen als randvoorwaarde om onze doelen te kunnen verwezenlijken. De middelen volgen onze strategische doelen. Om onze wettelijke opdracht in onze scholen goed te kunnen vervullen, moeten we beschikken over kwantitatief en kwalitatief voldoende middelen die we rechtmatig en doelmatig gebruiken. Zo moeten de leer- en werkomgevingen in onze (school)gebouwen eraan bijdragen dat leerlingen zich geïnspireerd weten tot leren en zich gezond en veilig kunnen ontwikkelen. Tegelijkertijd kunnen personeelsleden de inrichting van de leer- en werkomgeving variëren afhankelijk van de te bereiken (leer)doelen en te realiseren (leer)processen.*

De formatieve uitgaven zijn vanaf schooljaar 2019–2020 weer in lijn gebracht met de inkomsten. Het resultaat over 2020 is licht negatief door een extra uitgave aan ons personeel vanwege de nieuwe CAO. Proceon is een financieel gezonde organisatie waar geen geld onnodig op de plank ligt. De vernieuwbouw van IKC WereldWijs is afgerond. We zijn heel blij met het ruime, mooie gebouw. Het gebouw wordt gasloos en voldoet aan de recente duurzaamheidseisen. Voor de Juliana Daltonschool is de renovatie in gang gezet.

We kijken terug op een bewogen, maar ook goed jaar waarin ons onderwijs en onze professionals zich verder ontwikkelden. De coronapandemie beheerste het nieuws en ook de situatie op de scholen. Er is veel gevraagd van leerlingen, ouders, medewerkers, directeuren en staf. De scholen werden meerdere keren (deels) gesloten en tot op de dag van vandaag verloopt het onderwijs anders dan we gewend zijn. Er zijn maatregelen getroffen die onze bewegingsvrijheid beperken en de economie voor dit moment ondergeschikt maken aan wat nu echt telt: de gezondheid van ons allemaal. Elke nieuwe maatregel brengt ons dichterbij de essentie en bedoeling van ons samen leven. Wat maakbaar leek, blijkt kwetsbaar. Wie oud is of niet meer meetelt het beschermen waard. Ook hierdoor staat de publieke sector opnieuw in het centrum van de belangstelling. Zij houdt op dit moment ons land overeind. Dit geldt ook voor ons. Zonder onderwijs loopt de vitaliteit weg uit dit land. We hebben dit jaar laten zien waar we toe in staat zijn. In een paar dagen tijd zetten we onderwijs op afstand op poten en maakten we opvang voor kinderen met ouders in vitale beroepen mogelijk. Een cruciaal beroep betekent dat je in de storm vooraan staat. Werkt als anderen thuis moeten blijven. We vallen terug op onze roeping: dienstbaar zijn aan een groter geheel, kinderen leren leven, ook al zijn de omstandigheden moeilijk.

Marieke Doddema  
Voorzitter College van Bestuur.

# Behaalde resultaten 2020

## **Ons onderwijs is toekomstbestendig**

- De inspectie heeft de kwaliteit van het onderwijs en de manier waarop we daarop sturen positief beoordeeld op meerdere scholen
- De tweede groep scholen heeft inmiddels ook een nieuw logo en de websites worden voorbereid
- Er ligt een nieuw ICT-beleidsplan
- Ondanks het lerarentekort lukt het ons nog steeds voldoende om personeel te vinden

## **Ons leiderschap is ontwikkelgericht**

- CvB volgt een opleiding besturen
- De directeuren volgden gezamenlijk een rekentraining waarin ook Snappet werd betrokken
- Startende directeuren zijn begeleid vanuit een vast inwerkplan
- Een pilot met WMK is gestart

## **Het vakmanschap van onze leerkrachten**

- Alle leerkrachten kunnen vergaderen en lesgeven via Teams
- Iedere school heeft een kwaliteitskaart waarin beschreven staat hoe het onderwijs hybride georganiseerd kan worden
- Ondanks het lerarentekort blijft onze focus liggen op kwaliteit
- De cao-aanpassingen zijn geïmplementeerd en omgezet in Proceon beleid
- We leiden 4 zij-instromers op en 6 studenten die het Gulden Middenweg traject volgen
- We voerden ontwikkelgesprekken met medewerkers volgens een nieuw, gebruikersvriendelijk format

## **Onze relatie met onze omgeving**

- De tweede groep scholen heeft zich aangemeld als oriëntatieschool bij UNESCO-scholen
- We werken samen met andere besturen om het lerarentekort te bestrijden
- Met Ichthus Huizen en het CVO wordt verkend hoe we de samenwerking kunnen versterken

## **Onze middelen**

- Schooljaar 2021-2022 gaat uit van een gezonde formatieve inzet passend bij de middelen
- De financiële positie van Proceon is gezond en er ligt geen geld onnodig op de plank
- Ons leerlingenaantal daalt nog licht, maar stabilisatie wordt verwacht binnen enkele jaren
- Onze gebouwen zijn veilig
- Voor diverse gebouwen worden plannen gemaakt voor verbouw waarbij de duurzaamheid wordt geoptimaliseerd
- De vernieuwbouw van IKC Wereldwijs in Loosdrecht is afgerond
- De renovatie van de JDS in Bussum is gestart.

# 1. Het schoolbestuur

## 1.1 Organisatie

Stichting Proceon bestaat sinds 1 september 2006. Proceon heeft het bevoegd gezag over 16 protestants christelijke scholen in het Gooi en omgeving per 1 augustus 2020.

De stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel Gooi- en Eemland onder dossiernummer 40516595.

Stichting Proceon heeft in 2020 12 Brinnummers. De scholen liggen verspreid over de gemeenten Hilversum (6), Wijdemeren (3), Bussum (4), Eemnes (1), de Bilt (1) en Naarden (1).

### Contactgegevens

- Proceon Scholengroep
- Bestuursnummer 75753
- Julianalaan 15, 1213 AP Hilversum
- 035-6852320
- Info@proceon.nl
- <https://www.proceon.nl/>

### Contactpersoon

- M.J. Doddema  
Voorzitter College van Bestuur  
035-6852320

### Overzicht scholen

Stichting Proceon is het bevoegd gezag voor de volgende scholen:

#### Naam School

De Bosberg  
Julianaschool  
locatie Brandsma  
Juliana Daltonschool  
Julianaschool  
Locatie Kwartellaan  
De Warinschool  
De Zevensprong  
De Regenboog  
IKC Wereldwijs  
Rehobothschool  
De Zonnewijzer  
Avonturijn  
Da Costa school  
LWJ van Hasseltschool  
Nassauschool  
Wilhelminaschool  
Wilhelmina locatie Bavinck

#### Adresgegevens

Dennenlaan 59, 3739 KM Hollandse Rading  
Nieuwe 's Gravelandseweg 15, 1405 HK Bussum  
  
Willem Kalfflaan 3, 1401CL Bussum  
Kwartellaan 4, 1402 BE Bussum  
  
Overmeerseweg 36, 1394 BD Nederhorst den Berg  
Schoolpad 1, 3755 TK Eemnes  
Elbert Mooylaan 86, 1241 BE Kortenhoef  
Laan van Eikenrode 51, 1231 BN Loosdrecht  
Westwal 49, 1411 PD Naarden  
Lange Heul 149b, 1403 NH Bussum  
De Melkfabriek 5, 1221 CE Hilversum  
Lieven de Keylaan 56, 1222 LH Hilversum  
J. Banckertlaan 130, 1215 RH Hilversum  
Merelstraat 45, 1223 NS Hilversum  
Gijsbrecht van Amstelstraat 4, 1213 CK Hilversum  
Bosdrift 21, 1214 JS Hilversum

- [Scholen van Proceon](#)
- [scholenopdekaart.nl](https://scholenopdekaart.nl)

### Juridische structuur

De juridische structuur is een

- Vereniging

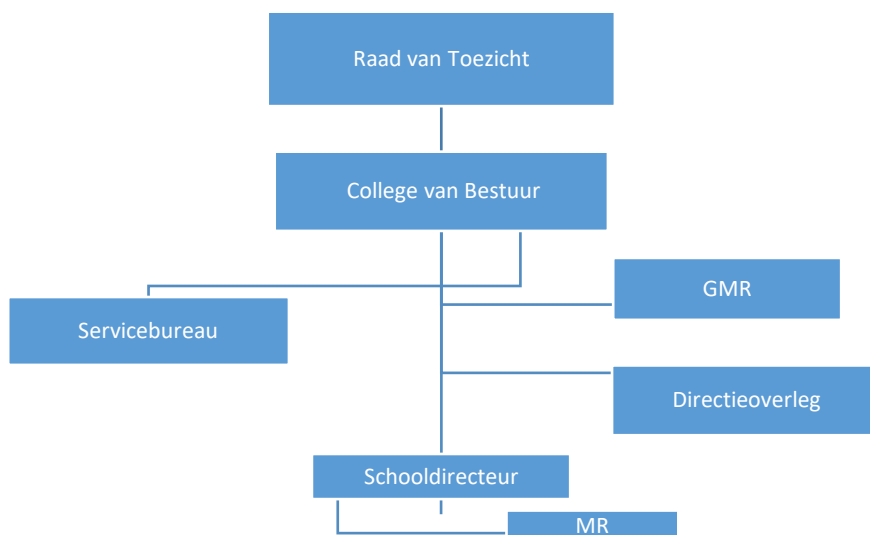
- Stichting
- Bestuurscommissie
- Openbare rechtspersoon
- Stichting samenwerkingsbestuur
- Anders, namelijk \_\_\_\_\_

### Organisatiestructuur

*College van bestuur/raad van toezicht/schoolleiders/medezeggenschap*

De besturing structuur van stichting Proceon is als volgt:

- Het college van bestuur is integraal verantwoordelijk voor de organisatie en wordt hierbij ondersteund door het servicebureau en het secretariaat;
- De directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor hun scholen;
- De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op en adviseert het CvB;
- De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) adviseert de organisatie over het beleid van de stichting en heeft op een aantal terreinen instemmings- of adviesbevoegdheden;
- Op schoolniveau vervult de medezeggenschapsraad (MR) deze rol.



### Governance

In [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) zijn basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs.

- Handhaaft het bestuur deze code?
  - Ja
  - Nee

De Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs vormt de basis van de organisatiestructuur en werkwijze van Stichting Proceon. Er is een scheiding aangebracht tussen de functies van bestuur en intern toezicht. Het schoolbestuur en de toezichthouder hebben afspraken gemaakt over de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de verschillende organen, hetgeen vastgelegd is in een bestuur statuut. Daarbij zijn in beginsel de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd (op het niveau van de schooldirectie). Doel van de hantering van de Code Goed Bestuur is om op een efficiënte, effectieve en transparante wijze de beleidsdoelstellingen te realiseren.

Stichting Proceon verantwoordt de bezoldiging van haar bestuurder, conform de Wet Normering Topinkomens, in de jaarrekening. De bezoldiging van de bestuurder is opgenomen in de jaarrekening.

In het kader van de code goed bestuur wordt de dialoog met interne en externe stakeholders gevoerd. De dialoog met ouders vindt op schoolniveau plaats. De dialoog met schoolteams wordt gezocht via het schoolbezoek. Met het intern toezicht wordt jaarlijks verantwoording afgelegd over de onderwijsresultaten.



## Funcitiescheiding

Volgens de [Code Goed Bestuur](#) zijn organisaties voor primair onderwijs verplicht om de functies van bestuur en intern toezicht te scheiden. Er zijn verschillende manieren om de functiescheiding uit te werken.<sup>1</sup> Welke is van toepassing op het schoolbestuur?

- Functionele scheiding (one-tier)<sup>2</sup>
- Organieke scheiding (two-tier)<sup>3</sup>
- Feitelijke scheiding<sup>4</sup>
- Anders, namelijk \_\_\_\_\_

## Bestuur

In 2012O bestond het College van Bestuur uit:

M.J. Doddema

Voorzitter College van Bestuur

Nevenfuncties : Raad van Commissarissen Stichting Woonpalet Zeewolde (bezoldigd)

## Intern toezichtsorgaan

In 2020 bestond de raad van toezicht uit:

Naam	Functie	Portefeuille	Werkgevers, bedrijven, nevenfuncties
Wieringhen Borski, R. van	voorzitter		Maak Advocaten (advocaat, partner)
Postma, H.G.	lid	Financiën	Gimmiq Board Games (eigenaar), Alpine (ad-interim cfo)
Hulst-Raap, D.A. van der	lid		PCOU Willibrord (bovenschools directeur scholen voor PO)
Scheffer, B.E.			Bureau Scheffer (psycholoog, eigenaar) Kindvriendelijk scheiden (psycholoog, mede-eigenaar)
Balzar, M.	lid		PE examiner Team Agriculture
Thönissen, R.R.H.M.	lid		Jurist (financiële sector)

Het verslag van de Raad van Toezicht is als bijlage (1) toegevoegd

## (Gemeenschappelijke ) medezeggenschap

De GMR vertegenwoordigt alle Proceon basisscholen. De Raad bestaat uit vijf ouders en vijf personeelsleden. Medezeggenschap betekent met het bestuur meepraten, meedenken, soms meebeslissen, vooruitzien en initiatief nemen.

De GMR is een beleidsvormend orgaan. Dit betekent: recht op instemming en advies met betrekking tot het beleid van Proceon. De GMR ondersteunt ook de medezeggenschapsraden van de individuele scholen.

Het verslag van de GMR is als bijlage (2) toegevoegd

## 1.2 Profiel

### Missie & visie

#### Missie

Wij zijn Proceon Scholengroep; wij stimuleren de nieuwsgierigheid van kinderen. Een uitdagende opdracht die al onze christelijke scholen voor primair onderwijs in het Gooi en omgeving dagelijks in de praktijk proberen te brengen.

## Visie

### AANDACHT KRIJGEN

Kinderen kunnen soms kwetsbaar zijn en extra bescherming nodig hebben. Ze rekenen er dan volkomen terecht op dat de school hun in alle opzichten aandacht en veiligheid biedt. Natuurlijk denken wij nooit in termen van 'moeilijke kinderen'. Onze professionals spreken over extra aandacht geven. Van een echt compliment tot intensieve begeleiding en zorg die recht doen aan hun talenten

### EERLIJKHEID EN HUMOR

Kinderen fleuren op van humor. Van een kwinkslag die hun wereld relativeert en luchtiger maakt. Humor ontspant en kan een probleem 180 graden laten kantelen waardoor het opeens in een ander licht komt te staan. Daarom zetten we humor graag in. Ook die van kinderen zelf natuurlijk. We vinden het belangrijk om eerlijk en authentiek te zijn. Dan ontstaat er verbinding en echt contact!

### DUIDELIJKE GRENZEN

Kinderen hebben ruimte en uitdaging nodig om hun talenten optimaal te ontwikkelen. Om met vallen opstaan te worden wie ze zijn. Tegelijkertijd zijn duidelijke grenzen ook belangrijk. En begrijpelijke, gedeelde regels die grenzen helpen bewaken. We proberen zoveel mogelijk positief en flexibel te zijn om grenzen op tijd te kunnen verleggen. Zodat die kunnen meegroeien met de ontwikkeling van de kinderen.

### Kernactiviteiten

De stichting ontleent haar bestaansrecht aan de hoofddoelen, geformuleerd in artikel 4 van de statuten:

De stichting stelt zich ten doel werkzaam te zijn tot oprichting en instandhouding van protestants christelijke scholen voor primair onderwijs, als bedoeld in de Wet op het primair onderwijs, in Hilversum en omgeving.

Haar opdracht is om vanuit christelijke overtuiging onderwijs te geven, gericht op het volgen en begeleiden van kinderen in hun ontwikkeling tot zelfstandig denkende en handelende mensen met besef van normen en waarden. Zij tracht dit doel te bereiken door het zoeken van samenwerking in alles wat tot de belangen van het protestants christelijk onderwijs behoort, door het houden van vergaderingen en voorts door alle andere wettige middelen welke tot het gestelde doel dienstig zijn.

Zij beoogt niet het maken van winst.

Proceon wil deze doelen realiseren door:

- het in stand houden van protestants christelijke scholen, zoveel mogelijk verspreid over het Gooi en omgeving, die gezamenlijk in staat zijn in te spelen op een sterk veranderende samenleving en regelgeving.
- het vormgeven aan kwalitatief hoogwaardig protestants christelijk onderwijs op scholen voor primair onderwijs voor een zo breed mogelijke groep van kinderen van 4 t/m 12 jaar.

### Strategisch beleidsplan

Het strategisch beleidsplan 2018-2021 kent 3 speerpunten:

- Toekomstbestendig onderwijs
- Leiding geven aan ontwikkeling
- Vakmanschap leerkracht

Per speerpunt zijn ambities geformuleerd.

Ten aanzien van toekomstbestendig onderwijs zullen in deze beleidsperiode er binnen Proceon minimaal twee projecten gericht zijn op innovatie en onderzoek. Ook heeft iedere school eigen ambities geformuleerd bovenop de wettelijke minimale eisen. Daarnaast hebben alle scholen van Proceon een herkenbaar, onderscheidend profiel.

Tenslotte is het de ambitie dat het leerlingenaantal groeit. Deze laatste ambitie verdient uitwerking en daarom is deze (nog) niet opgenomen in de meerjarenbegroting. Dat geldt wel voor de overige ambities.

Ten aanzien van leiding geven aan ontwikkeling zullen schoolleiders zich aantoonbaar en bewust ontwikkelen en blijven leren door o.a. leiderschapsontwikkeling. In de meerjarenbegroting zijn scholingsmiddelen bestemd om dit te realiseren. Alle scholen behouden minimaal de basiskwaliteit en scoren een voldoende op het kwaliteitsgebied kwaliteitszorg en ambitie. Verder is het de doelstelling om drie scholen als goed beoordeeld te krijgen door de onderwijsinspectie.

Ten aanzien van het vakmanschap van de leerkracht ontwikkelen ook leerkrachten zich bewust en blijven leren. Ter ondersteuning is er een Proceon academie die een scholingsaanbod biedt dat is afgestemd op de ontwikkelingsvragen van medewerkers en aansluit bij de ontwikkeling van de organisatie. De academie is

opgenomen in de meerjarenbegroting. Talent van medewerkers is in beeld via een talentenpool. Ieder jaar zijn er gespreksmomenten rond een thema tussen medewerkers en het CvB met als doel een goede besluitvorming en het stimuleren van de betrokkenheid onderling.

Het Strategisch Beleidsplan van Proceon kunt u vinden onder de onderstaande link:

[Strategisch Beleidsplan](#)

### **Toegankelijkheid & toelating**

Proceon biedt christelijk onderwijs op een open en uitnodigende manier. De scholen van Proceon staan in principe open voor alle leerlingen, maar we vragen de ouders wel om de levensbeschouwelijke en/of pedagogische identiteit van onze scholen te respecteren dan wel daar mee in te stemmen. Ook voor de leerkrachten en directeuren geldt dat de levensbeschouwelijke identiteit richtinggevend is. Om die reden heeft Proceon gesteld dat de leerkrachten, de directeuren en de laatstejaars studenten van de Pabo ook een afspiegeling zijn van onze identiteit en dus geen kleding of andere kenmerken tonen van een andere levensbeschouwelijke identiteit. Uit respect.

De fysieke toegankelijkheid wordt soms beperkt door de mogelijkheden die een schoolgebouw ons biedt. Niet alle scholen zijn bijvoorbeeld rolstoeltoegankelijk, maar alle leerlingen met een fysieke beperkingen kunnen altijd worden ondergebracht bij één van de Proceon scholen die aanpassingen hebben gerealiseerd. De toegankelijkheid van een aantal scholen wordt soms beïnvloed door de onmogelijkheid tot uitbreiding, bijvoorbeeld door een monumentale status. Er kunnen dan wachtlijsten worden gehanteerd.

In het kader van Passend Onderwijs zal Proceon iedere aanmelding afwegen met maar één doel : zijn wij in staat om deze leerling adequaat verder te helpen? Soms kan dat betekenen dat we een leerling verwijzen naar een andere Proceon school of naar het SBO.

## **1.3 Dialoog**

### **Verbonden partijen**

Organisatie of groep	
Gemeenten	De scholen van de stichting liggen verspreid over 4 gemeenten in het Gooi. Met deze gemeenten wordt goed samengewerkt, zeker als het gaat om de huisvesting van de scholen. In een aantal gemeenten gaat de samenwerking verder en is sprake van subsidies voor vakleerkrachten, schoolbegeleiding, schakelklassen, brede school, voor- en vroegschoolse educatie, sportstimulering, enz.
Marnix	Met de Marnix Academie wordt samengewerkt in het kader van het gezamenlijk opgezette traject: "Partners in onderwijs en ontwikkeling"
Kinderopvang	De scholen hebben in een convenant duidelijke afspraken gemaakt met een aanbieder voor kinderopvang over voor- en naschoolse opvang

### **Samenwerkingsverbanden**

Samenwerkingsverband	
Unita	Binnen het samenwerkingsverband Unita (31 besturen) werkt elke bestuur samen met de andere besturen in de regio om Passend Onderwijs vorm te geven.
Zout	Binnen het samenwerkingsverband Zout (32 besturen) werkt elke bestuur samen met de andere besturen in de regio om Passend Onderwijs vorm te geven.

### **Klachtenbehandeling**

Er is binnen Proceon een klachtenregeling. Deze regeling streeft naar afhandeling van de klacht op het niveau waar de klacht ontstaat, de school. Soms lukt dit niet en komt de klacht terecht bij het bestuur. Het College van Bestuur regelt de afhandeling van de klachten en heeft daarbij de volgende mogelijkheden:

- terugverwijzen naar de school;
- zelf een rol spelen;
- verwijzen naar de externe vertrouwenspersoon;
- verwijzen naar de landelijke klachtencommissie;

Sinds 1/8/2019 wordt voor de externe vertrouwenspersoon gebruik gemaakt van de diensten van de "Stichting School en Veiligheid" en niet langer van de diensten van de CED Groep.

In de jaarverslagen van deze organisaties staat vermeld dat er bij de externe vertrouwenspersonen in totaal 0 formele klachtsituaties zijn binnengekomen. Een aantal keren is hen om advies gevraagd. Voor verdere informatie wordt verwezen naar deze verslagen.

De klachtenregeling van Proceon kunt u vinden onder de onderstaande link:

[Klachtenregeling Proceon](#)

### **Identiteit**

Onze scholen staan in de protestants-christelijke traditie. Hierdoor laten we ons inspireren.

We putten hoop uit de verhalen van de bijbel en geloven in een betere toekomst. We weten ons geliefd en vinden het belangrijk om lief te hebben. Waarden als vrijheid, gerechtigheid en barmhartigheid liggen ons na aan het hart. Samen met onze leerlingen zoeken we antwoorden op de vragen in ons leven. We stimuleren kinderen in de ontwikkeling van hun kijk op het leven en leren hen ook daarin nieuwsgierig te zijn. Dit doen we op een open manier. We werken vanuit respect voor andere opvattingen.

## 2. Verantwoording beleid

In dit hoofdstuk verantwoordt het bestuur het gevoerde beleid op de volgende beleidsterreinen: Onderwijs & kwaliteit, Personeel & professionalisering, Huisvesting & facilitaire zaken, en Financieel beleid. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door de verantwoording van de gestelde doelen, de behaalde resultaten en de mogelijke vervolgstappen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

### 2.1 Onderwijs & kwaliteit

#### Onderwijskwaliteit

In de missie van stichting Proceon staat beschreven dat wij de nieuwsgierigheid van kinderen op een optimistische en uitdagende manier willen stimuleren. Dit omdat we geloven in de kracht van zelf ontdekken, vragen stellen en grenzen verleggen. Geïnspireerd door open christelijke idealen over een leefbare wereld voor iedereen. Zo leren kinderen zichzelf, hun unieke talenten en hoe zich die verhouden tot anderen beter kennen. Natuurlijk hebben ze daar het vertrouwen van de leerkrachten bij nodig die met een optimistische en uitdagende houding kinderen tot hun recht laten komen en hun belangrijke zetten in de goede richting geven. Een richting die gaat over wat kinderen nu en later nodig hebben. Voor zichzelf en voor anderen. Dat noemen we bij Proceon optimaal resultaat. Om dit optimale resultaat te bereiken, is het van belang dat we het leren van de leerlingen optimaliseren. Iedereen die bij stichting Proceon werkt draagt hieraan bij. Optimaal resultaat wordt niet bereikt als iedereen vervolgens zijn eigen gang gaat. Dit doel veronderstelt een intensieve samenwerking en een gedegen aanpak.

Als optimaal resultaat ons streven is, waarnaar streven we dan precies? Vaststaat dat onderwijs meer is dan leren lezen en rekenen. We willen een primair proces in de school waar we trots op kunnen zijn. Het primaire proces bestaat uit meer componenten dan leeropbrengsten. We kijken naar professioneel gedrag, onderwijstijd, aanbod, didactisch/pedagogisch handelen en afstemming van leerkrachten, zorg en begeleiding en natuurlijk onze ouders en leerlingen. Om de kwaliteit van de hele organisatie vast te stellen, kijken we ook naar personeeltevredenheid, leerlingentevredenheid, oudertevredenheid en naar bestuurlijke- en beheersprocessen. Deze onderdelen zijn vastgelegd in de Proceon standaarden. Lees voor meer informatie het kwaliteitsbeleid van Proceon Scholengroep [Kwaliteitsbeleid Proceon](#) en [Beleid opbrengst gericht werken Proceon](#).

In de contactmomenten tussen bestuur en directeuren staan onderwijs en de kwaliteit steeds centraal. Dit geldt ook voor de agenda van het DO. Er zijn vaste momenten waarop gesprekken plaatsvinden tussen de adviseur onderwijs en kwaliteit en de scholen. Daarin verantwoorden scholen zich voor hun resultaten en wordt doorgepraat over het jaarplan. Ook tussentijds is de kwaliteit onderwerp van aandacht, zeker op scholen waar risico's zijn. Vanuit het bestuur vindt een keer per twee jaar een audit plaats waarbij lesbezoeken worden gebracht en gesprekken plaatsvinden met het team. Er is een dashboard ontwikkeld voor de RvT zodat de leden in staat zijn om toezicht te kunnen houden op de manier waarop het bestuur stuurt op de onderwijskwaliteit. Onderstaand schema laat zien met wie, op welk moment, waarover, gesprekken plaatsvinden over de kwaliteit van ons onderwijs. Binnen Proceon zijn we ervan overtuigd dat we samen verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van ons onderwijs. Ieder speelt daar vanuit zijn of haar verantwoordelijkheid een rol in.

RvT	Resultaten M-toetsen en eindtoets, voortgang interventies, voortgang jaarplan en strategisch beleid	2 maal per jaar tijdens vergadering
GMR	Resultaten eindtoets, voortgang interventies, strategisch beleid	1 maal per jaar tijdens vergadering
Directeuren (en intern begeleiders)	Resultaten toetsen, eindtoets, jaarplan Verantwoordingsdocument Audit DO met IB scholing, uitwisseling Overige DO's	2 maal per jaar gesprek bestuur 1 maal per jaar gesprek bestuur Minimaal 1 maal per 4 jaar 2 maal per jaar 1 maal per maand
Teams	Audit	Minimaal 1 maal per 4 jaar
SWV Unita	Bestuurlijke dialoog	1 maal per jaar
Overige stakeholders	Wereldcafé input strategisch beleid	Minimaal 1 maal per 4 jaar

## **Doelen en resultaten**

Ieder jaar worden de doelen voor het nieuwe schooljaar vastgelegd in een jaarplan. Dit jaarplan is een afgeleide van het strategisch beleid en speelt daarnaast ook in op vragen vanuit de actualiteit. Het jaarplan beschrijft de ambitie en stelt ook een norm waaraan ons handelen moet voldoen.

Link naar jaarplan [jaarplan 2020 2021 versie mei 2020.pdf](#)

Link naar strategisch beleid: [Strategisch Beleid 2018 - 2021](#)

Link naar actieplan strategisch beleid: [Actieplan Strategisch Beleid](#)

Daarnaast zijn er de meer 'harde gegevens', bijvoorbeeld vanuit de opbrengsten van de toetsen. Deze worden vastgelegd in een dashboard, zodat ook de samenhang zichtbaar wordt. Ook hier zijn normen gesteld die zichtbaar maken wanneer we tevreden zijn.

Link naar dashboard: [Dashboard kengetallen november 2020 pdf.pdf](#)

Sinds maart 2020 hebben we te maken met maatregelen binnen het onderwijs om te voorkomen dat Covid 19 verspreid wordt op onze scholen. De scholen zijn meerdere weken gesloten geweest en hebben een periode van halve openstelling gekend. In deze periode is er een online en zelfstandig werk-aanbod voor onze leerlingen geweest. De leerlingen hebben hier wisselend op gereageerd en daardoor zijn de verschillen tussen scholen onderling en binnen de scholen tussen leerlingen groter geworden. Het uitgaan van diverse verzamelde data en creëren van een passend aanbod is aan de orde van de dag.

In juni en september is voor alle scholen de Corona-subsidie aangevraagd en toegekend. Deze gelden worden ingezet om opgelopen achterstanden in te lopen waar dat mogelijk is. Deze trajecten lopen door tot juni 2021. In het jaarverslag van 2021 worden de resultaten meegenomen in het jaarverslag.

## **Internationalisering**

Er is geen vastgesteld beleid voor internationalisering. Wel is in het strategisch beleidsplan opgenomen dat alle scholen van Stichting Proceon binnen 4 jaar Unescoschool zijn. Binnen de Unesco thema's komen internationalisering, wereldburgerschap en werelderfgoed aan bod. Scholen beschrijven bij hun aanvraag om Unescoschool te worden op welke manier zij deze thema's een plek geven binnen het aanbod.

## **Inspectie**

In 2020 heeft er een herstelonderzoek van de onderwijsinspectie plaatsgevonden. Dit was op het thema (on)geoorloofd verzuim. Het herstelonderzoek is met een voldoende afgerond. Op een aantal scholen heeft een themaonderzoek plaatsgevonden.

De volgende themaonderzoeken zijn in 2020 uitgevoerd:

- Gevolgen van Covid voor scholen – dit zijn telefonische gesprekken geweest.
- Kwaliteitsverbetering en leerlin-populatie – dit zijn online onderzoeksgesprekken geweest.

## **Passend onderwijs**

De middelen van SWV Unita zijn bedoeld om de basisondersteuning (mede) op schoolniveau te realiseren. De inzet van middelen heeft grofweg op een 3-tal hoofdthema's plaatsgevonden:

### Personeel

Extra formatie t.b.v. begeleiding van leerlingen, bijvoorbeeld RT-ers en inzet van leerkrachten en specialisten (IB-ers/vakspecialisten)

Dit gebeurt middels de inzet van eigen personeel en inhuur van externe vakspecialisten.

### Scholing en deskundigheidsbevordering

Verhogen en onderhouden van de vakbekwaamheid van individuele leerkrachten en teams. Deels door bijeenkomsten op teamniveau binnen de school, deels door bijeenkomsten georganiseerd binnen de Proceon Academie.

### Materiaal

Aanschaf van literatuur, materialen en leermiddelen voor leerlingen om (beter) te voldoen aan de onderwijsbehoeften van leerlingen.

Binnen stichting Proceon geldt dat de verantwoordelijkheden en de uitvoering zo laag mogelijk in de organisatie dient plaats te vinden. In het kader van passend onderwijs wordt deze lijn ook gevolgd. Naast de inzet op schoolniveau vinden er ook gezamenlijke activiteiten plaats.

Zo beschikt Proceon over een netwerk van IB-ers en een voltijd HB-voorziening (Prisma in Kortenhoef).

In de netwerken wordt beleid ontwikkeld, protocollen in gezamenlijkheid opgesteld, expertise gedeeld, uitgewisseld en t.b.v. de scholen ingezet. Daarnaast wordt er in de Proceon Academie gerichte scholing verzorgd op de onderwerpen die rechtstreeks in relatie staan met passend onderwijs. Het aanbod van deze academie wordt opgesteld op nadrukkelijke vraag vanuit de scholen.

In het afgelopen jaar is de al eerder ingezette tendens van inzet van specialisten verder en op meer scholen uitgebouwd. Veelal in de vorm van leergemeenschappen en/of leerteams wordt de kennis steeds meer gedeeld. Hierdoor komt de bekwaamheid van leerkrachten op een hoger niveau en uiteindelijk ten goede van de leerlingen.

### Arrangementen

Van het samenwerkingsverband zijn middelen ontvangen ten behoeve van individuele arrangementen. Alle middelen voor arrangementen zijn ingezet conform de beschikking.

### **Verantwoording middelen in het kader van passend onderwijs**

In 2020 ontving Proceon van Unita 155 euro per leerling, in totaal € 465.723.

<b>Besteding middelen passend onderwijs 2020</b>	<b>€</b>
Zorgstructuur	13.128
Interne begeleiding	347.536
Remedial teaching	56.562
Arrangement Plus (school-deel)	59.123
Deskundigheidsbevordering medewerkers	25.900
<b>Totale uitgaven 2020</b>	<b>502.249</b>
Ontvangen van Unita	465.723
eigen bijdrage Proceon	36.526

## 2.2 Personeel & professionalisering

### **Doelen en resultaten**

In het HR-jaarplan van 2019 zijn er een aantal succes bepalende factoren bepaald waar in 2020 verder aan is gewerkt.

- Proceon is voor alle medewerkers een goede werkgever om voor te werken
- Proceon is een mooie organisatie om je voor in te zetten
- Proceon heeft betrouwbare kengetallen om te sturen
- Proceon wordt transparant en eenduidig bestuurd
- Medewerkers krijgen ruimte om te worden ingezet op hun kwaliteiten en worden hier ook voor gewaardeerd
- De betrokkenheid van medewerkers bij de stichting is verhoogd
- Medewerkers hebben de juiste competenties (houding, kennis en vaardigheden) en fitheid om hun werkzaamheden te verrichten

2020 stond in het teken van Corona. De scholen sloten half maart en er werd overgeschakeld op digitaal lesgeven. In het jaar 2020 kenden we periodes van online les, les aan halve groepen en les aan hele groepen met daarbij allerlei restricties vanuit protocollen. Dit alles had uiteraard effect op het personeel.

Schoolbezoeken zijn in 2020 door het bestuur en stafleden noodgedwongen op een laag pitje gezet. Waar het mogelijk en nodig was is ingezet op nabijheid. Bestuur en staf heeft kunnen voortborduren op de contacten (formeel en informeel) die eerder zijn ontstaan.

Ook in het jaar 2020 is het gelukt op de huidige arbeidsmarkt voldoende nieuwe mensen aan te trekken, medewerkers te behouden (tevredenheid, ontwikkelingsmogelijkheden), en aantrekkelijk te zijn voor studenten en zij-instromers. Veelal weten we deze studenten ook na hun stages aan ons te binden. Er wordt ingezet op goede begeleiding en coaching van de studenten en zij-instromers alsmede brede inzetbaarheid. Als medewerkers vertrekken zetten we ons in om dit vertrek goed te laten verlopen zodat zij ambassadeur kunnen zijn van Proceon. Er worden exit interviews afgenomen (een gestandaardiseerde vragenlijst en een interview) en de data wordt geanalyseerd per periode.

Proceon profileert zich steeds meer en probeert in 2020 haar onderscheidend vermogen ten opzichte van andere besturen te laten zien. Dit punt wordt in 2021 verder uitgewerkt. De communicatie uitingen (zoals de websites van de scholen en Proceon) worden geupdate, in lijn gebracht met elkaar en gefaseerd gaan steeds meer scholen over naar een nieuwe website. In 2021 wordt dit proces afgerond. Om meer zichtbaarheid te genereren is er een campagne van borden langs de weg geweest mei 2020 (ten tijde van de schoolopening).

Ondanks de corona situatie is het ziekteverzuim gemiddeld 4,91% over 2020. Dit is een mooi percentage gezien de landelijke cijfers (meer dan één procent hoger) en gelijk aan het jaar ervoor. Corona heeft niet geleid tot meer verzuim wat wel verwacht was. Er is gedefinieerd wat wordt gezien als verzuim en wat niet. Quarantaine bijvoorbeeld betekent niet per definitie verzuim. De mogelijkheid tot online les heeft ook geleid tot mogelijkheden. Iedereen is het erover eens dat het beste is dat de kinderen op school les krijgen maar het kwam in 2020 met enige regelmaat voor dat er werd overgeschakeld op online les. De infrastructuur hiervoor is in maart 2020 in sneltreinvaart op gang gekomen en wordt nog steeds gebruikt als dit nodig is.

De tevredenheidspeiling onder het personeel is gemeten in 2019 en wordt weer in 2021 gemeten.

Er is een slag gemaakt in het voeren van actuele betrouwbare administratie om zodoende ook actuele betrouwbare kengetallen te kunnen generen. Het voeren en controleren van de administratie is een samenspel tussen de directeuren, de administratieve krachten en het administratiekantoor. Het is wenselijk hier een verdiepingsslag in te maken. Deze verdiepingsslag zit met name in het gebruik van systemen en cijfers waardoor de noodzaak van accurate gegevens natuurlijk wordt.

In de afgelopen jaren heeft de focus van het bestuur en staf gelegen in het ondersteunen van de schooldirecteuren bij het onderwijs in coronatijd. Er is een crisisteam geformeerd (bestuur, HR, onderwijskwaliteit en een schooldirecteur). Zij stelden vast hoe Proceon bepaalde adviezen/richtlijnen hanteert, wat Proceonbreed beleid is en wat aan de keuze school werd overgelaten (protocollen) en heeft de directeuren ondersteund met communicatie. Ook was er afstemming met de GMR.

Vanuit de gesprekkencyclus wordt er ieder jaar uitgebreid gekeken naar de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. De directeur is hierin verantwoordelijk. De parels binnen het personeel maar ook de zorgen over personeel wordt met enige regelmaat besproken met HR. Een manier om medewerkers extra ondersteuning te geven is coaching. We zetten stichtingscoaches in maar ook externe coaches (bijvoorbeeld voor specifieke expertise). Voor medewerkers die boven de norm uitstijgen wordt gekeken hoe we ze kunnen waarderen ((im)materieel) en vooral inhoudelijk kunnen blijven uitdagen. We houden ons aan de afspraken binnen de CAO en willen waardering ook vastleggen in stichting brede afspraken. Beloningsbeleid staat voor 2021 op de agenda.

Sinds jaren hebben medewerkers een bestuursaanstelling. Het voordeel van het werken in een scholengroep is er o.a. door te kennis te kunnen delen met elkaar. De Proceon academie is in 2020 online verdergegaan evenals de verschillende inhoudelijke netwerken. We zien medewerkers elkaar vinden, ondersteunen en helpen. Begin 2020 is er een bijeenkomst 'anders organiseren' geweest. Er waren zo'n 60 medewerkers om mee te denken over de toekomst van het onderwijs en hoe dit ook anders zou kunnen. Helaas heeft dit in 2020 door corona geen opvolging kunnen krijgen.

Het inzetten van de juiste competenties voor de werkzaamheden waar je voor staat is jaarlijks in de gesprekkencyclus een onderwerp van gesprek. Fit zijn om je werk te kunnen doen valt uiteen in een lichamelijk en een geestelijk deel. Landelijk is er nog steeds een trend van veel uitval wegens burn out gerelateerde klachten. In het onderwijs is de werkdruk een groot onderwerp. Iedere school bepaalt zelf hoe zij in willen zetten op werkdrukverlaging. Dit geeft per school variatie. Er is meer aandacht voor terugkeer in werk door bijvoorbeeld



coaching ter ondersteuning van het starten met werk (of opbouwen van werkzaamheden) aan te bieden. Dit ter voorkoming van uitval door valkuilen te herkennen of te snelle opbouw.

De ontwikkelingen in het onderwijs worden binnen de stichting in kaart gebracht waarna deze worden vertaald in een professionaliseringsaanbod. Afgelopen jaar hebben de computervaardigheden, het online lesgeven en balans privé- werk aandacht gekregen.

### **Toekomstige ontwikkelingen**

#### **Arbeidsmarkt**

Het lerarentekort is uiteraard het meest in het oog springende ontwikkeling die zeer veel invloed heeft op het beleid. Er wordt actief gewerkt aan behoud van personeel (tevredenheid (voorkomen van uitstroom) en interne doorstroom), aanname van studenten en nieuwe medewerkers (instroom). Ook wordt er gewerkt aan aantrekkelijk werkgeverschap. Nabijheid van bestuur (regelmatige gesprekken met het teams en leden van de MR), interne communicatie (maandelijkse nieuwsbrief), ontwikkeling van het aanbod binnen de WKR, zijn voorbeelden hiervan.

#### **Nationaal programma onderwijs**

Het kabinet komt in 2021 met een Nationaal Programma Onderwijs. Er worden miljarden geïnvesteerd. De maatregelen zijn gericht op herstel én ontwikkeling van het onderwijs. Op het inhalen én compenseren van vertraging. En op het ondersteunen van leerlingen die het moeilijk hebben in het onderwijs. Dit zal ook capaciteit vragen. Dat is een knelpunt met het lerarentekort.

### **Uitkeringen na ontslag**

We zien binnen onze stichting een stabilisatie van het aantal leerlingen in de komende periode. Doordat we wel een aantal medewerkers hebben die de pensioengerechtigde leeftijd zal bereiken, zien we geen over formatie de komende jaren maar tekorten als we geen mensen opleiden en aantrekken.

Wanneer een medewerker niet goed functioneert op een school wordt er goed gekeken wat de oorzaak hiervan is en wat er gedaan kan worden om dit te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld scholing of coaching zijn. De eerste focus is verbetering binnen de eigen groep/eigen school. Het kan ook zijn dat een andere doelgroep kinderen, leerjaar of een andere sturing van directeur helpend is in de situatie. De tweede focus is interne mobiliteit met open vizier (de ontvangende school weet welke problematiek er speelde op de huidige school). Als beide situaties niet haalbaar blijken dan bieden we een loopbaantraject aan met begeleiding van werk naar werk (extern).

### **Aanpak werkdruk**

De werkdrukmiddelen worden per school toegekend aan het schoolbudget. De besteding van de werkdrukmiddelen ligt formeel bij de schoolteams en binnen elke school wordt de besteding in de teams besproken en een plan opgesteld. Dit wordt ter instemming voorgelegd aan de P-MR van de school. In het eerste jaar dat de werkdrukmiddelen ter beschikking kwamen is bekeken waar het team de middelen aan wilde besteden. Dit is in de meeste teams in 2019 geëvalueerd en gewijzigd of gecontinueerd. Momenteel is het in sommige situaties zo dat er personele verplichtingen ontstaan. Dit maakt de toekomstige inzet minder flexibel wat een aandachtspunt richting de toekomst is.

De inzet van de werkdrukmiddelen is onderwerp van gesprek met HR en de directeuren/teams.

#### *Waarvoor zijn de werkdrukmiddelen ingezet?*

Er zijn verschillende doelen te onderscheiden. Het eerste doel is aan vakdocenten. Deze vakdocenten (zoals gym, muziek, creatief) worden ingezet voor de groep waardoor de leerkracht wekelijks tijd heeft om te werken aan lesvoorbereidingen of administratie onder de schooltijd.

Het tweede doel waar de middelen aan worden besteed, is inzet van invalleerkrachten op gezette tijden.

Bijvoorbeeld na een toetsweek om de resultaten te verwerken en te analyseren. Of bijvoorbeeld ter facilitering van een maandelijkse administratiedag.

Een derde doel waar teams de werkdruk gelden voor inzetten, is formatie om zo bijvoorbeeld de groepsgrootte te verkleinen, een combinatiegroep te voorkomen of iemand ambulante te hebben om die persoon flexibel in te zetten waar nodig.

*Zijn er ook niet-financiële maatregelen genomen om de werkdruk te verminderen? Zo ja, welke maatregelen?*

Het thema werkdruk heeft in het coronajaar 2020 een andere betekenis gekregen. Er is gesproken met de medewerkers over de balans werk en privé omdat de werkzaamheden zich verplaatsten van het werk naar huis. Daarnaast was het een overgang van de dynamiek in de klas naar een hele dag achter een scherm. Dat gaf een bijzonder soort werkdruk die voorheen nooit zo ervaren is. Een nieuwe ervaring waar we aandacht aan hebben gegeven via de directeuren, in nieuwsberichten en aangeboden workshops.

De beleidskeuze om de eigen invalpool weer structureel te bezetten heeft ervoor gezorgd dat er minder druk wordt ervaren bij ziekte door de collega's. Er is vaker iemand beschikbaar om in te vallen wat de werkdruk op de collega's verminderd. Door corona en de maatregelen is het niet altijd gelukt de mensen zo flexibel in te zetten als normaal.

TABEL 1.8: Besteding werkdrukmiddelen:

Bestedingscategorie	Besteed bedrag in kalenderjaar	Toelichting
<b>Personeel</b>	€ 749.287	De werkdrukgelden zijn besteed aan de extra inzet van vakdocenten, invalleerkrachten en verkleining groepsgroottes.
<b>Materieel</b>		
<b>Professionalisering</b>		
<b>Overig</b>		

## 2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

### Doelen en resultaten

Voor medewerkers, ouders en leerlingen is belangrijk en voorwaardelijk dat zij in een veilige en aangename omgeving kunnen werken. De wet- en regelgeving over huisvesting en de kwaliteit van de gebouwen is daarbij uitgangspunt. Het in goede staat houden van de locaties vindt plaats op basis van een Meerjaren Onderhouds Plan en een meerjaren investerings- en onderhoudsbegroting. In de rapportage Veiligheid en Gebouwen staat vermeld op welke wijze wij deze uitgangspunten vormgeven. Om de condities van de gebouwen op het juiste niveau te houden, voeren we planmatig onderhoudsbeheer. Onder planmatig onderhoudsbeheer verstaan we de optimale beheersing van alle noodzakelijke en beschikbare middelen inzake het onderhoud aan gebouw en terrein. Sinds 1 januari 2011 is de planmatige Meerjaren Onderhouds Planning ondergebracht bij Sineth.

Sinds 1 januari 2015 is de wetwijziging van kracht waarbij de verantwoordelijkheid voor het buitenonderhoud en aanpassingen Primair Onderwijs (PO) is overgegaan van gemeenten naar schoolbesturen. Hiermee worden de verantwoordelijkheden gelijk geschakeld met die in het Voortgezet Onderwijs (VO) met één uitzondering: het VO mag onder voorwaarden investeren in nieuwbouw. Schoolbesturen in het PO mogen dit niet. De wet voorziet in een verbod hierop. De meerjarenplannen zijn hier op aangepast.

Eind 2020 is het IKC Wereldwijs opgeleverd. Vanaf 2021 wordt er lesgegeven in het nieuwe gebouw.

### Toekomstige ontwikkelingen

In Hilversum is het integraal huisvestingsplan afgerond. Drie van de zes Hilversumse scholen van Proceon hebben de status van monument. De gebruikskosten (onderhoud en energie) van deze panden zijn relatief hoog. Het is belangrijk dat scholen (duurzaam) gerenoveerd worden. Dat geldt overigens niet alleen in Hilversum maar ook in de andere gemeenten waar Proceon werkt. Er is meer en meer sprake van eigen bijdragen van schoolbesturen in de verduurzaming van de gebouwen. De bijdragen zijn geënt op business cases waarbij aannames worden gedaan die een (financieel) risico inhouden. Deze aannames worden periodiek herijkt.

In 2020 is gestart met de renovatie van de JDS te Bussum. Medio 2021 zal het gerenoveerde pand worden opgeleverd.

### Groot onderhoud :

School	Omschrijving
<b>L.W.J. van Hasselt</b> Hilversum	kapotte bakstenen onderaan, schreuen in bakstenen wand, voegwerk herstellen Buitenschilderwerk, daken en goten reinigen MIVA toilet renoveren zandbakzand vervangen
<b>Avonturijn</b> Hilversum	diverse gebreken herstellen, deuren lopen aan, plinten herstellen, lasnaden vloer Boiler vervangen NEN3140 keuring inclusief herstellen gebreken Herstellen regenwaterafvoeren kolken en verzakt straatwerk zandbakzand vervangen hek voor fietsenrek plaatsen tegengaan vandalisme
<b>Da Costa</b> Hilversum	daken en goten reinigen sedum dak onderhouden EBI keuring zandbakzand vervangen
<b>Nassau</b> Hilversum	schilderwerk buitenberging toiletten renoveren daken en goten reinigen 2 metalen wastroggen vervangen Schilderwerk interieur Rubbers vervangen ramen (proef) trap vliering en dak vervangen
<b>Wilhelmina</b> Hilversum	noodoverstort verlengen Buitenschilderwerk 2 goten vervangen voor schilderwerk uit gevels reinigen daken en goten reinigen binnenriolering aanpassen/ herstellen kruipluiken maken tbv riolering NEN3140 keuring inclusief herstellen gebreken zandbakzand vervangen schoonloopmatten en roosters dakpannen herstellen en rotte delen hout vervangen inbraakinstallatie vervangen
<b>Bavinck</b> Hilversum	diverse houtwerk binnen en binnenwanden sauzen daken en goten reinigen NEN3140 keuring inclusief gebreken herstellen brandmeldinstallatie vervangen Ebi keuring houtrotherstel, kozijn lekt reinigen ventilatiesysteem doorvalbeveiliging ramen aanpassen ramen zodat ze verder open kunnen
<b>Regenboog</b> Kortenhoef	herstellen plaatselijke scheuren buitengevel en houtrot herstel daken en goten reinigen stookruimte als brandcompartiment maken zonwering incl bediening vervangen 2 lokalen oostgevel
<b>Bosberg</b> Hollandsche Rading	daken en goten reinigen zandbakzand vervangen boiler incl bedrading vervangen Houtrotherstel dak en gevel

	Binnenschilderwerk entree
<b>Rehoboth</b> Naarden	gevelvoegwerk deels herstellen Bijgebouw schilderen buitenzijde (TTL) goot vervangen voor schilderwerk uit daken en goten reinigen verlichting vervangen voor LED
<b>Juliana Brandsma</b> Bussum	gevels reinigen daken en goten reinigen boilers vervangen zanbakzand vervangen plafondplaten 1 lokaal vervangen scheidingswand van glas plaatsen vervangen dakventilator leveren monteren luchtverdeelslang luchtbehandeling div gebreken nav jaarlijks onderhoud cv installatie

### **Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Bij elke vervanging zal gekeken worden welke maatregelen noodzakelijk en mogelijk zijn om de duurzaamheid van het gebouw te verbeteren. Bij bijvoorbeeld het noodzakelijk vervangen van een CV ketel zal er niet automatisch gekozen gaan worden voor een gasketel, maar zal men eerst kijken naar duurzame oplossingen zoals warmtepompen. Hierbij wordt wel steeds de overweging gemaakt of dit niet tot grote kostenstijging gaat leiden. De terugverdieneffecten moeten inzichtelijk zijn en aantonen dat duurzame investeringen rendabel zijn zolang de overheid de normvergoedingen hier niet op aanpast. Bij nieuw te bouwen scholen en/of grote renovaties wordt gebouwd naar de duurzame eisen van frisse scholen klasse B en volgens de (B) ENG-norm.

## **2.4 Financieel beleid**

### **Doelen en resultaten**

In december 2020 heeft de Raad van Toezicht de meerjarenbegroting 2021–2024 goedgekeurd. De meerjarenbegroting 2021-2024 staat niet op zichzelf maar vormt een onderdeel van de totale planning & control cyclus van de organisatie.

De basis van de begroting wordt gevormd door het [Strategisch Beleidsplan 2018 - 2021](#) van Stichting Proceon. In dit beleidsplan zijn de richting en de doelen van onze organisatie beschreven. De financiële begroting vormt het financiële kader waarbinnen deze doelen gerealiseerd moeten worden. Het begrotingsproces is een continu proces van meerjarenbegrotingen opstellen, periodiek de financiële voortgang volgen middels diverse rapportages, nieuwe inzichten opnemen en dit alles vertalen in de nieuwe meerjarenbegroting. Risico's waar in de begroting geen rekening mee is gehouden, zijn in een aparte risicoparagraaf opgenomen. Ook de risicoparagraaf is in dit jaarverslag terug te vinden.

De meerjarenbegroting is op basis van nieuw beleid en de meest actuele ontwikkelingen opgesteld.

### **Meerjarenbegroting 2021-2024**

Het strategisch beleidsplan 2018-2021 kent 3 speerpunten:

- Toekomstbestendig onderwijs
- Leiding geven aan ontwikkeling
- Vakmanschap leerkracht

Per speerpunt zijn ambities geformuleerd.

Ten aanzien van toekomstbestendig onderwijs zullen in deze beleidsperiode er binnen Proceon minimaal twee projecten gericht zijn op innovatie en onderzoek. Ook heeft iedere school eigen ambities geformuleerd bovenop de wettelijke minimale eisen. Daarnaast hebben alle scholen van Proceon een herkenbaar, onderscheidend profiel. Tenslotte is het de ambitie dat het leerlingenaantal groeit. Deze laatste ambitie verdient uitwerking en daarom is deze (nog) niet opgenomen in de meerjarenbegroting. Dat geldt wel voor de overige ambities.

Ten aanzien van leiding geven aan ontwikkeling zullen schoolleiders zich aantoonbaar en bewust ontwikkelen en blijven leren door o.a. leiderschapsontwikkeling. In de meerjarenbegroting zijn scholingsmiddelen bestemd om dit te realiseren. Alle scholen behouden minimaal de basiskwaliteit en scoren een voldoende op het kwaliteitsgebied

kwaliteitszorg en ambitie. Verder is het de doelstelling om drie scholen als goed beoordeeld te krijgen door de onderwijsinspectie.

Ten aanzien van het vakmanschap van de leerkracht ontwikkelen ook leerkrachten zich bewust en blijven leren. Ter ondersteuning is er een Proceon Academie die een scholingsaanbod biedt dat is afgestemd op de ontwikkelingsvragen van medewerkers en aansluit bij de ontwikkeling van de organisatie. De academie is opgenomen in de meerjarenbegroting. Talent van medewerkers is in beeld via een talentenpool. Ieder jaar zijn er gespreksmomenten rond een thema tussen medewerkers en het CvB met als doel een goede besluitvorming en het stimuleren van de betrokkenheid onderling.

Bovenstaande ambities (m.u.v. de groei van leerlingaantal) zijn vertaald in de meerjarenbegroting. Afhankelijk van de regio's waarin Proceon werkzaam is, neemt als gevolg van demografische ontwikkelingen het aantal leerlingen in het basisonderwijs de komende jaren toe of af. Het aantal leerlingen van Proceon in zijn geheel zal zich naar verwachting stabiliseren.

## **Ontwikkelingen**

### **Prestatiebox**

In 2012 heeft de overheid de prestatiebox ingevoerd voor het primair en voortgezet onderwijs. In eerste instantie is deze toegekend voor de periode 2012 – 2015 en vervolgens verlengd voor de periode 2015 – 2020. Bovenop de lumpsum krijgen de scholen een bedrag dat zij kunnen inzetten voor taal en rekenen, wetenschap en techniek, cultuureducatie, talenontwikkeling en professionalisering. Proceon heeft de prestatiebox-middelen voor het grootste deel toegevoegd (70%) aan de schoolbegrotingen. De scholen besteden dit aan extra begeleiding op plus- en schakelklassen, taal, rekenen en cultuureducatie. Het resterende deel van de prestatiebox-middelen (30%) is besteed aan extra (externe) begeleiding op de verbetering van de onderwijskwaliteit bij een aantal scholen. In 2020 heeft Proceon een bedrag van €633.350 ontvangen.

### **Investerings**

In het afgelopen boekjaar zijn er investeringen gedaan ter hoogte van € 946.350

In 2020 is er voor € 875.600 geïnvesteerd in ICT, inventaris en apparatuur en voor € 70.750 in leermiddelen. In de meerjarenbegroting zijn investeringen opgenomen op basis van de meerjareninvesteringsplannen. Op schoolniveau wordt een meerjareninvesteringsplan voor meubilair, inventaris en leermiddelen opgesteld. Op stichtingsniveau worden investeringen in hardware begroot.

### **Toekomstige ontwikkelingen**

De signaleringswaarde van de inspectie met betrekking tot de hoogte van de reserves van schoolbesturen zorgt ervoor dat Proceon goed moet kunnen verantwoorden welke reserves ze willen aanhouden en wat men met de te hoge reserves wil gaan doen.

Verder heeft het ministerie van onderwijs in 2021 het Nationaal Herstelplan aangekondigd. Dit plan is in het leven geroepen om de onderwijsachterstanden aan te pakken. Voor het funderend onderwijs gaat het om een bedrag van 5,7 miljard. Dit zal ook voor Proceon veel extra inkomsten genereren. Voorwaarde is wel dat men met beleid komt ten aanzien van de aanpak van de onderwijsachterstanden. Proceon gaat hier in 2021 mee aan de slag.

### **Corona**

Zoals de hele wereld in de ban is van het Coronavirus, heeft dit virus ook een grote impact op het onderwijs. Om onderwijsachterstanden te voorkomen, heeft het Rijk een subsidie in het leven geroepen om onderwijsachterstanden tegen te gaan en waar scholen een beroep op kunnen doen. Binnen Proceon hebben de meeste scholen een subsidie aanvraag gedaan en daarmee is door het Rijk een bedrag van € 220K toegekend voor het schooljaar 2020 – 2021. En in het tweede traject is nog eens 96K toegekend aan subsidie. Uiteraard staan er ook kosten tegenover deze subsidie. De eerste subsidie van 220K is voor 5/12 deel al opgenomen in de baten van deze begroting. Het overige 7/12 deel komt voor rekening van 2021. De tweede subsidie is voor 3/12 deel opgenomen in de baten van 2020. Door het verzorgen van het thuisonderwijs zijn er extra kosten gemaakt op het gebied van ICT en digitale software. Aan de andere kant liggen de kosten voor bijvoorbeeld nascholing veel lager dan begroot. Veel scholing is geannuleerd vanwege het risico met betrekking tot het virus.

De verzuimcijfers van personeel in 2020 blijken niet af te wijken van de gemiddelde cijfers van de afgelopen jaren. Al met al heeft de Coronacrisis een grote impact gehad op het welbevinden van personeel, leerlingen en ouders en op de wijze van onderwijs. Financieel heeft Proceon geen grote gevolgen ervaren en heeft men geen zaken om financiële reden hoeven uit te stellen.

Het leidt er ook niet toe om voorzichter te begroten. Integendeel door alle achterstandssubsidies en Nationale herstelplannen, komt er alleen maar meer geld naar Proceon toe. Dit leidt tot actief beleid om de vermeende achterstanden in kaart te brengen en aan te pakken.

### **Treasury**

Het treasury-beleid is uitgevoerd binnen de kaders van het treasury statuut en de regeling beleggen, belenen en derivaten van OCW. De vermogensbeheerder legt verantwoording af aan het bestuur over het gevoerde beleggingsbeleid.

Op basis van het treasury statuut van Proceon zijn de volgende instrumenten toegestaan:

- Rekening-courant
- Kasgeldleningen
- Spaarrekeningen en Deposito's
- Schatkistbankieren
- Staatsobligaties
- Vaste geldleningen
- Onderhandse geldleningen

Op basis van een meerjarige liquiditeitsprognose worden de (tijdelijke overtollige) middelen ondergebracht. Elk kwartaal wordt deze liquiditeitsprognose geactualiseerd.

In 2020 zijn er geen obligaties aan- of verkocht. De boekwaarde van de financiële vaste activa per 31 december 2020 bedroeg € 675.000.

De waarde van de liquide middelen per 31 december 2020 bedroeg € 2.740.000. Deze middelen zijn ondergebracht op meerdere spaarrekeningen bij de ABNAMRO, waarbij wordt gestreefd naar de hoogst mogelijke renteopbrengst

### **Allocatie middelen**

Het aantal leerlingen op 1 oktober van het voorliggende jaar, de zogenaamde ILT, vormt de grondslag voor de bekostiging via de Rijksbijdrage. De baten volgen het bekostigingsbesluit OC&W-PO, dit op basis van het brinnummer per school. Materiële en personele baten komen binnen in de vorm van lumpsumbedragen. Groeitelling kan alleen nog op het niveau van de stichting worden gerealiseerd, hiervoor dient een opslag van 3 % te worden gerealiseerd. In onze situatie is dat niet meer realistisch omdat over het geheel genomen sprake is van een krimpend leerlingenaantal. Daarnaast zijn er andere geld- en subsidiestromen zoals gemeentelijke doelsubsidies en additionele gelden.

Proceon Scholengroep is een stichting met een sterk decentrale opzet. De onder Proceon vallende scholen hebben elk hun eigen locatiebegroting en –exploitatie rekening. Hiernaast wordt zowel bovenschools als voor het servicebureau een aparte begroting en exploitatie rekening opgesteld . De 16 locatiebegrotingen, de begrotingen bovenschools en servicebureau vormen tezamen de begroting op stichtingsniveau.

De begroting is taakstellend en valt onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter van het College van Bestuur. Per augustus 2020 werkt Proceon met de begrotingsmodule Cogix. Deze module houdt ook de maandelijkse realisatie van zowel de personele als materiële lasten bij. Budgethouders hebben zo inzicht in hun maandelijkse baten en lasten. Per drie maanden wordt een exploitatie rekening en bijgewerkte forecast opgesteld. Deze rapportage wordt door de voorzitter van het College van Bestuur naar de Raad van Toezicht toe verantwoord.

Het totaal van de op bestuursniveau ontvangen middelen wordt op de volgende wijze doorvertaald naar de locaties:

### **Personele - / Materiële bekostiging:**

Voor de personele inzet ontvangen de locaties rechtstreeks de per brinnummer toegekende lumpsum-bekostiging, als waren zij zelfstandige scholen. Ter financiering van de centrale kosten wordt naar rato van de bekostiging een percentage ingehouden. Hierbij kan met name gedacht worden aan de kosten voor de bapo,

ouderschapsverlof, groot onderhoud, personele risico's, reserveringen en de kosten van het servicebureau. Door deze wijze van bekostigingstoerekening liggen de financiële risico's voor wat betreft de personeelsbekostiging op het centrale Proceon-niveau.

Bestemmingsreserves, doelsubsidies en voorzieningen worden op Proceon-niveau bijgehouden. Ook de algemene reserves, de personeelsreserves en de herwaarderingsreserve zijn centrale reserveringen.

### **Onderwijsachterstandsmiddelen**

De onderwijsachterstandsmiddelen worden rechtstreeks toegekend aan de onder de brinnummers vallende scholen waar deze middelen voor zijn ontvangen.

In 2020 waren dit de brinnummers voor de Zonnewijzer, de Nassauschool, de van Hasseltschool en de Avonturijn.

De middelen worden volledig besteed aan kleinere groepsgroottes met de daarbij behorende extra personele inzet.

## **2.5 Risico's en risicobeheersing**

### **Intern risicobeheersingssysteem**

Risico's kunnen leiden tot materiële of immateriële schade voor een schoolbestuur. Ook kunnen risico's ervoor zorgen dat de instelling wordt belemmerd bij het verwezenlijken van doelstellingen, daarmee kunnen risico's van het geven van goed onderwijs in de weg staan. Proceon is zich hier terdege bewust van. Maar het blijkt niet eenvoudig te zijn om adequaat inhoud en vorm te geven aan dat risicomanagement. De risico's zijn talrijk en spelen zich op verschillende niveaus binnen en buiten de organisatie af. Risico's zijn volop zichtbaar, maar soms ook vrij onzichtbaar. Risico's kunnen schuilen in processen, methoden, administratieve aanpakken, een aanpassing in de strategie, de externe omgeving, maar ook in gedrag en houding.

In 2020 heeft Proceon haar risico's systematisch geordend. Van alle risico's zijn de kansen en de impact ingeschat en daar waar mogelijk is, zijn de beheersmaatregelen in kaart gebracht. Dit risicomanagement wordt om de drie jaar bijgesteld. In 2023 zal er binnen Proceon een werkgroep (bestaande uit delegatie vanuit het CvB en het Directieoverleg) wederom het huidige risicomanagement evalueren en bijstellen en voor instemming/goedkeuring worden voorgelegd aan de GMR en RvT. Alle risico's en beheersmaatregelen zijn terug te vinden in de het Risicomanagement 2020.

### **Belangrijkste risico's en onzekerheden**

Uit de laatste update van het risicobeheersingssysteem hadden de volgende vijf risico's de hoogste urgentie (kans/impact):

#### 1. Kwaliteit van bestuur schiet te kort (Operationele activiteiten)

Bestuurders zijn niet competent genoeg op het gebied van onderwijskundig beleid, kwaliteitszorg of financiële bedrijfsvoering. Zij verstaan onvoldoende het bestuurlijk spel met schoolleiders, toezichthouders en medezeggenschapraad. Zij organiseren te weinig tegenspraak en raken verwijderd van realiteit van de werkvloer. Zij stellen zich meer op als ondernemer dan als dienaar van de publieke zaak en nemen te grote risico's op gebieden buiten het primaire proces. (Kans van optreden 89% / Impact 87%)

Genomen beheersmaatregel(en):

- Bestuurders worden geworven op een algemeen (bestuurlijk) en specifiek (missiegericht) competentieprofiel dat is goedgekeurd door het intern toezicht en met instemming van de GMR Bestuurders hebben een schoolleidersopleiding gevolgd dan wel een andere kwalificatie behaald op het gebied van bestuur en management van non-profit organisaties
- Werving van bestuurders geschiedt in ieder geval ook extern
- De toezichthouder houdt jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken met het bestuur
- De bestuurder stelt tenminste tweemaal in overleg met de toezichthouder een persoonlijk ontwikkelingsplan op om de eigen deskundigheid op te bevorderen
- De bestuurder laat zich op belangrijke momenten zien op de scholen

- De toezichthouder bevordert collegiale consultatie en visitatie tussen bestuurders van verschillende instellingen Een negatieve beoordeling van de bestuurder leidt tot passende maatregelen en /of afspraken

## 2. De kwaliteit van de schoolleiders schiet tekort (Operationele activiteiten)

Schooldirecteuren functioneren niet naar behoren. Zij geven onvoldoende onderwijskundig leiding aan het team. Zij missen kennis of vaardigheid om de professionele ontwikkeling van de leerkrachten te bevorderen. Zij besteden (te) veel tijd aan operationele zaken en minder aan beleid en organisatieontwikkeling. Zij missen communicatieve vaardigheden (spreken, schrijven). Hun zelfsturend en reflectief vermogen is beperkt. Voor financiële zaken zijn zij sterk afhankelijk van andere functionarissen in de organisatie. Ouders klagen over de communicatie en bereikbaarheid van de directeur. (kans van optreden 93% / Impact 50%)

Genomen beheersmaatregel(en):

- Het bestuur volgt een jaarlijkse cyclus van functioneren en beoordelen van alle directeuren
- Het bestuur bevordert interne en externe mobiliteit van schoolleiders
- Het bestuur voorziet in voldoende middelen en mogelijkheden voor coaching en andere vormen van deskundigheidsbevordering
- Schoolleiders worden geworven op een duidelijk competentieprofiel
- Het bestuur zorgt voor adequate administratieve ondersteuning van de schooldirecteuren
- Het bestuur hanteert verschillende methoden bij de beoordeling van schooldirecteuren (enquêtes, 360 graden feedback)
- Bij structureel disfunctioneren, neemt het bestuur passende maatregelen

## 3. Financieel beleidsplan ontbreekt (Financiële verslaggeving)

Het bestuur heeft geen financiële beleidslijnen geformuleerd en vastgesteld. Daardoor ontbreken de financiële doelstellingen (streefgetallen voor solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit) en de richtlijnen voor de allocatie van middelen. Het reserve- en voorzieningenbeleid is ad hoc. De planning- en controlcyclus kent geen duidelijke kaderstelling. (Kans van optreden 84% / Impact 83%)

Genomen beheersmaatregel(en):

- Het bestuur stelt een financieel beleidsplan vast waarin de hoofdlijnen van het financieel beleid staan beschreven
- Het bestuur stelt - met hulp van de controller - jaarlijks een kaderbrief op en brengt die kaders als startpunt van de planning en control cyclus onder de aandacht van de schoolleiders
- Schoolleiders zijn op de hoogte van de criteria die het bestuur hanteert bij de toewijzing van middelen en het afdrachtpercentage voor bovenschoolse taken
- Het bestuur verwerft draagvlak bij de (G)MR en toezichthouders over de hoofdlijnen van het financieel meerjarenbeleid, inclusief het reservebeleid
- Het bestuur zorgt voor tenminste drie financiële rapportages per jaar, waaruit de beleidsbeslissers kunnen opmaken of de streefwaarden voor de financiële doelstellingen gehaald gaan worden
- De toezichthouder laat zich jaarlijks via de managementletter van de accountant informeren over de kwaliteit van het financieel beleid
- De toezichthouder bevraagt de bestuurder actief en periodiek (vastgelegd in jaarkalender) op de (realisatie van de) financiële doelstellingen
- Het bestuur evalueert het financiële beleid intern met de schoolleiders, financiële staf en Raad van toezicht en stelt het zo nodig bij.

## 4. Een beleidsrijke meerjarenbegroting ontbreekt (Financiële positie)

De onderwijsinstelling kent geen meerjarenbegroting die is opgebouwd uit verschillende beleidsscenario's over de toe/afname van leerlingstromen, subsidiestromen, de formatieplanning en de ontwikkeling van (loon)kosten. De investerings- en liquiditeitsbegroting blijft beperkt tot één jaar. Ook ontbreekt het aan een actuele risicoanalyse (op de domeinen onderwijs, personeel en huisvesting). Het bestuur past de meerjarenbegroting zo vaak aan, dat deze aan zeggingskracht verliest. (Kans van optreden 89% / Impact 90%)



Genomen beheersmaatregel(en):

- Het bestuur stelt jaarlijks een beleidsrijke meerjarenbegroting vast met goedkeuring van de raad van toezicht
- De meerjarenbegroting houdt rekening met diverse scenario's rond leerlingaantallen en ontwikkeling van de belangrijkste kostenposten
- Het bestuur zorgt voor een toelichting bij de meerjarenbegroting waarin beleid smart wordt beschreven en vertaald in activiteiten en geld
- Het bestuur zorgt dat er een meerjarig investeringsplan is opgesteld met inbreng van de directeuren en afgestemd op de beleidsprioriteiten van de gehele organisatie
- Het bestuur zorgt dat de aannames en uitgangspunten periodiek getoetst worden aan de resultaten van de lopende exploitatiebegroting
- De toezichthouder stelt in het beoordelingskader de beschikbaarheid van een meerjarenbegroting als voorwaarde voor goedkeuring van de begroting
- Het bestuur bespreekt jaarlijks met de schooldirecteuren, de toezichthouder en de (G)MR welke veranderingen zij bespeuren in uitgangspunten, aannames en prioriteiten voor de meerjarenbegroting
- Het bestuur past de meerjarenbegroting aan gewijzigde informatie of inzichten met betrekking tot de gehanteerde uitgangspunten, scenario's en prioriteiten, maar niet zo vaak dat het document zijn zeggingskracht verliest

#### 5. Personeelsformatie groeit harder dan gepland (operationele activiteiten)

Het bestuur maakt de formatieve kaders onvoldoende duidelijk. Schoolleiders overschrijden de geplande formatie zonder overleg met de eindverantwoordelijke bestuurder. Het bestuur hanteert onvoldoende sancties op overtreden van interne procedure voor het aanstellen van extra personeel. De procedures voor (tijdelijke) uitbreiding van de formatie zijn niet eenduidig of worden niet nageleefd. Het personeelsinformatiesysteem biedt onvoldoende controle-informatie. (Kans van optreden 92% / Impact 94%)

Genomen beheersmaatregel(en):

- Het bestuur formuleert jaarlijks een bestuursformatieplan dat heldere kaders biedt voor de formatieplannen op schoolniveau
- Bestuur en schoolleiding hebben via het personeelsinformatie en registratiesysteem (hetzelfde) zicht op de geplande en werkelijke omvang van de formatie
- Het personeelsinformatiesysteem waarschuwt bestuur en schoolleiding voor fatale termijnen bij het verlengen van tijdelijke aanstellingen
- De ontwikkeling van de personeelsformatie vormt een vast agendapunt in het managementgesprek tussen bestuurder en schoolleider
- De omvang en kosten van de formatie worden per kwartaal gerapporteerd aan bestuur en schoolleiding, die bij (dreigende) overschrijding passende maatregelen nemen

Deze vijf urgente risico's zijn door de genomen beheersmaatregelen adequaat afgedekt. Naast deze urgente risico's zijn er ook risico's met een laag of middelgroot karakter. Deze zijn te verdelen over de domeinen:

- a) Strategie
- b) Operationele activiteiten
- c) Financiële positie
- d) Financiële verslaggeving
- e) Wet- en regelgeving

Ze worden in dit jaarverslag verder niet expliciet beschreven. In het risicomanagementrapport 2020 komen ze aan bod.

In totaal zijn er binnen Proceon 51 risico's beschreven:

Onderdeel	Totaal aantal weergegeven risico's	laag risico	middelgroot risico	urgent risico
Bestuur en Organisatie	9	5	2	2
Onderwijs en identiteit	8	3	5	0
Financiën	12	5	5	2
Personeel	11	5	5	1
Huisvesting, ICT	11	2	9	0
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>5</b>

Voor de meeste van deze risico's zijn passende beheersmaatregelen genomen. Voor een enkel risico is dit nog niet het geval. Het gaat om de volgende risico's:

- Onzorgvuldig omgaan met persoonsgegevens (wet- en regelgeving)
- Kwaliteit externe (financiële) dienstverleners schiet tekort (financiële positie)
- Onrechtmatige bestedingen door ontbreken functiescheiding (wet- en regelgeving)
- Opbouw en beheer van personeelsdossiers schiet tekort (operationele activiteiten)
- Te weinig zicht op beheren en bewaren gebruiksgoederen (financiële verslaggeving)
- Geen (efficiënt) inkoopbeleid (financiële positie)
- Ontwerp en beheer van ICT-infrastructuur schiet tekort (operationele activiteiten)

In 2021 gaat Proceon aan de slag om de beheersmaatregelen met betrekking tot deze risico's aan te scherpen waardoor ze onder de noemer adequaat beheerst komen te vallen.

Zoals eerder aangegeven kunnen nooit alle risico's die een organisatie kunnen overkomen in kaart worden gebracht. Wie had in 2019 gedacht dat een Coronavirus een grote impact zou hebben op (niet alleen) het onderwijs en welke gevolgen dit ook voor de bedrijfsvoering zou hebben? Er zullen altijd risico's blijven bestaan waar geen beheersmaatregelen tegen te nemen zijn of waarbij de beheersmaatregelen tot zulke hoge kosten leiden dat ze niet in verhouding staan tot de kans/impact van dat risico. Voor zulke risico's heeft een organisatie een buffervermogen nodig. Vanuit de Inspectie van Onderwijs en haar signaleringswaarde om de vermogens van schoolbesturen te analyseren, wordt een buffervermogen van 5% van de totale jaarlijkse baten geadviseerd. Daarbij moet wel worden uitgegaan dat de organisatie haar risico's in kaart heeft en de juiste beheersmaatregelen heeft genomen. Bij Proceon is dit het geval en wordt al jaren de 5% gehanteerd voor het vaststellen van de grootte van de buffer. Dat leidt de komende jaren tot de volgende buffergrootte:

Jaar	2020	2021	2022	2023	2024
Omvangafhankelijke rekenfactor	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Totale baten	€ 18.797.445	€ 19.197.583	€ 19.119.849	€ 19.182.645	€ 19.113.162
<b>Bufferfunctie</b>	<b>€ 939.872</b>	<b>€ 959.879</b>	<b>€ 955.992</b>	<b>€ 959.132</b>	<b>€ 955.658</b>

Het risicomangement is opvraagbaar bij het stafbureau van Proceon

### 3. Verantwoording financiën

In dit laatste hoofdstuk wordt de financiële staat van Proceon verantwoord. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans, en in de laatste paragraaf komt de financiële positie van het bestuur aan bod.

#### 3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

##### Leerlingen

	okt-20	okt-21	okt-22	okt-23	okt-24
<b>Totaal Proceon</b>	<b>3066</b>	<b>3068</b>	<b>3027</b>	<b>3019</b>	<b>3006</b>
De Bosbergschool	75	76	69	66	63
De 7-Sprong	170	173	178	184	190
De Regenboog	256	256	252	250	250
IKC-Wereldwijs	287	279	281	287	285
Rehobothschool	219	223	225	226	225
Van Hasseltschool	99	92	92	86	87
Nassauschool	117	114	102	94	94
BRIN 15NU	362	386	404	417	424
<i>Avonturijn</i>	245	260	263	269	270
<i>Da Costa</i>	117	126	141	148	154
BRIN 16CP	523	516	488	467	458
<i>Wilhelminaschool</i>	289	266	263	241	227
<i>Bavinckschool</i>	234	250	225	226	231
Warinschool	85	92	92	97	100
BRIN 06NN	724	719	704	711	700
<i>Juliana Dalton School</i>	216	210	203	206	203
<i>Kwartellaan</i>	292	300	294	301	298
<i>Brandsmaschool</i>	216	209	207	204	199
De Zonnewijzer	149	142	140	134	130

*\*De cijfers in het rood tonen de scholen onder de opheffingsnorm van dat moment*

Het leerlingenaantal van heel Proceon is nog steeds dalend, maar wel in de lijn van de vorige prognoses. Nog steeds is het aantal bovenbouwleerlingen hoger dan het aantal onderbouwleerlingen:

	okt-20	okt-21	okt-22	okt-23	okt-24
4-7 jaar	1490	1522	1486	1502	1545

	8+ jaar	1576	1546	1541	1517	1461
<b>Totaal Proceon</b>		<b>3066</b>	<b>3068</b>	<b>3027</b>	<b>3019</b>	<b>3006</b>

Afgelopen jaar kwamen er 339 nieuwe kleuters op de scholen. Dat waren er 28 minder dan het jaar daarvoor. Voor de telling van 2021 staan 399 nieuwe kleuters geprognostiseerd. Dit is op basis van het aantal nieuwe leerlingen dat nu al ingeschreven staat op de scholen. Met name de Rehoboth Naarden, Da Costa en de Bavinck hebben veel meer nieuwe vierjarigen ingeschreven dan afgelopen jaar. Het is wel zaak voor de scholen om goed contact te houden met de nieuwe ouders zodat de leerlingen ook daadwerkelijk op de school komen. Als de prognoses gehaald worden, dan zal in 2024 er een kentering ontstaan omdat dan het aantal leerlingen in de onderbouw groter zal zijn dan het leerlingenaantal van de bovenbouw. Dat zou betekenen dat er weer groei zal kunnen plaatsvinden in de toekomst. De reële verwachting is dat Proceon zal dalen naar een leerlingenaantal van rond de 3000 en daarop zal stagneren of groeien.

## FTE

	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
FTE DIR	13,77	13,85	13,31	12,82	12,82	12,82
FTE OP	155,06	163,25	162,42	161,32	160,73	159,57
FTE OOP	10,95	8,61	7,56	7,56	7,56	7,56
FTE totaal	191,56	196,37	193,65	192,06	191,48	190,31

Het totaal aantal Fte zal de komende jaren licht dalen. Dat is een logisch gevolg van het licht dalend aantal leerlingen. Op dit moment is er al sprake van een lerarentekort en de verwachting is dat dit de komende jaren alleen maar zal toenemen. Vrees dat Proceon met boventallig personeel komt te zitten, is er niet. Het vasthouden van het huidige personeel is al een hele uitdaging. De taakstelling aan Fte's die nu is opgenomen in de meerjarenbegroting, zal geen uitdaging zijn door het verloop van personeel. Verder kan eventueel boventallig personeel in de interne vervangingspool. Daarnaast zal er in de komende vier jaar ook een aantal medewerkers met pensioen gaan.

## 3.2 Staat van baten en lasten en balans

### Staat van baten en lasten

	Realisatie 2019	Begroting 2020	Realisatie 2020	Vershil 2020 realisatie - begroting	Vershil realisatie 2019 - 2020
(31) Rijksbijdragen	18.700.085	18.171.848	18.926.464	754.616	226.379
(32) Overige overheidsbijdragen	156.847	179.918	169.657	-10.261	12.810
(35) Overige baten	834.205	445.679	551.011	105.332	-283.194
	19.691.137	18.797.445	19.647.132	849.687	-44.005
(41) Personeelslasten	-15.190.807	-14.828.745	-15.553.434	-724.689	-362.627
(42) Afschrijvingen	-762.109	-751.903	-791.887	-39.984	-29.778
(43) Huisvestingslasten	-1.631.292	-1.397.721	-1.486.095	-88.374	145.197
(44) Overige instellingslasten	-2.229.382	-1.941.436	-1.938.230	3.206	291.152
	-19.813.590	-18.919.805	-19.769.646	-849.841	43.944
(51) Rentebaten	-34.835	-26.746	-19.566	7.180	15.269
	-157.288	-149.106	-142.080	7.026	15.208

## Toelichting

### Baten

In 2020 is er een subsidie toegekend voor de scholen om onderwijsachterstanden i.v.m. Corona aan te pakken. Het bedrag dat voor rekening van 2020 komt, bedraagt 115K. Dit bedrag was niet begroot. De personele bekostiging 2019-2020 en 2020-2021 is door het Rijk aangepast. Dit zorgde ervoor dat de rijksbijdrage personele bekostiging 448K hoger was dan begroot. Dit bedrag is ter compensatie van de 4,5% loonsverhoging die in de CAO is opgenomen. De bijdrage voor P&A Beleid was 81K hoger dan begroot. De oorzaak hiervan is o.a. de verhoogde middelen voor werkdrukverlichting die vallen onder het P&A beleid. Als laatste waren er hogere baten voor de materiële bekostiging, prestatiebox en ondersteuningsgelden vanuit het samenwerkingsverband. De totale rijksbijdrage was daardoor 754K hoger dan begroot.

De overige overheidsbijdragen waren 10K lager dan begroot. Dit komt omdat er 15K was begroot in verband met de overschrijdingsregeling van de gemeente Eemnes. De gemeente had echter meegedeeld dat 2019 het laatste jaar was dat deze vergoeding uitgekeerd zou worden.

De totale overige baten waren 105K hoger dan begroot. Detachering van personeel (44K) en vergoeding salariskosten vanuit het SWV (46K) en sponsorbedragen (25K) zorgen voor deze toename

Dit zorgt ervoor dat de totale baten 850K hoger waren dan begroot.

### Lasten

#### *Personeelslasten*

De personeelslasten liggen 725K hoger dan begroot. De grootste oorzaak hiervan was de eenmalige bonus voor alle medewerkers die als gevolg van de nieuwe CAO in februari 2020 werd uitgekeerd. De totale kosten hiervan voor Proceon waren 490K. De overige 225K is als gevolg van de inzet van personeel met betrekking tot de Coronasubsidie, extra inzet voor personeel voor de begeleiding vanuit het Samenwerkingsverband en de stijging van de loonkosten van 4,5% voor zover daar in de begroting nog geen rekening mee was gehouden.

De totale kosten voor vervanging bij afwezigheid lagen op 811K. Daarvan werd 315K vergoed door het UWV vanwege afwezigheid door zwangerschaps- en bevallingsverlof. Dat betekent dat werkelijke kosten voor vervanging op 496K lagen. Dat is minder dan begroot. Bij een verzuimpercentage van 5,8% zou je uitgaan van begrote lasten voor vervanging van 5,8% x 15M (totale loonkosten) = 870K.

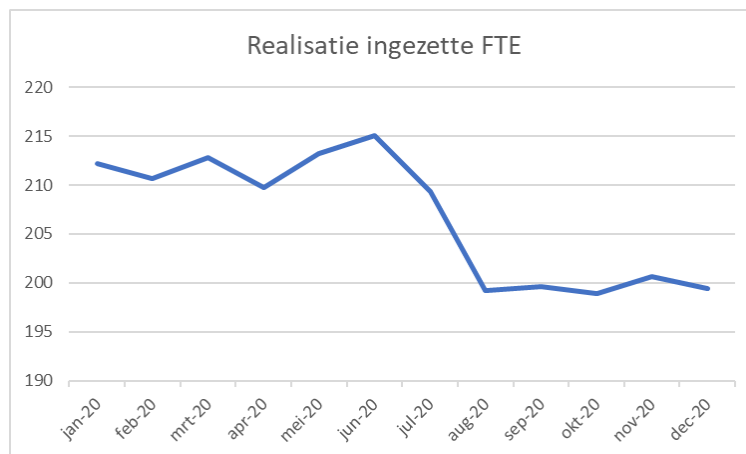
Ten aanzien van het resultaat is het volgende te constateren:

Aanpassing personele bekostiging : + 476K

Coronasubsidie : + 115K

Aanpassing P&A Beleid	: + 81K
Overige subsidies	: + <u>82K</u>
	: + <b>754K</b>
Enmalige uitkering feb 2020	: - 490K
Loonkosten m.b.t. inzet subsidies	: - <u>234K</u>
	: - <b>724K</b>

Dit betekent dat de extra loonkosten volledig worden gecompenseerd worden door de extra baten die zijn ontvangen in 2020. Dat wil zeggen dat de bestemmingsreserve van 500K die in 2019 is opgenomen n.a.v. de extra baten die in december 2019 zijn ontvangen voor de realisatie van de nieuwe CAO niet nodig is. Het verwachte resultaat komt overeen met het begrote resultaat. De reden dat de bestemmingsreserve niet nodig is, heeft te maken met het feit dat de vervangingskosten lager waren dan begroot (375K) en door het terugbrengen van de formatie vanaf het schooljaar 2020 – 2021 dat in augustus 2020 van start ging. De inzet van de gerealiseerde FTE in 2020 zag er als volgt uit:



### Afschrijvingen

De afschrijvingen lopen in grote lijnen in de pas met de begroting. Alleen op de afschrijvingen met betrekking tot de verbouwingen en ICT is te laag begroot. De overschrijding is in totaal 40K. In verband met het thuisonderwijs als gevolg van de schoolsluitingen, zijn er extra investeringen gedaan in de aanschaf van o.a. chromebooks.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten liggen 88K hoger uit komen dan begroot. De energielasten lagen 23K hoger dan begroot. Door de pandemie is er vaker schoongemaakt en zijn er hygiënematerialen aangeschaft. Dat zorgde ervoor dat de schoonmaakkosten 26K hoger waren dan begroot. De kosten voor het dagelijks onderhoud lagen 30K hoger dan begroot. De laatste 10K overschrijding wordt veroorzaakt door overige huisvestingslasten.

### Overige lasten

De administratie – en beheerlasten liggen 72K hoger dan begroot. Dit komt door de doorbelastingskosten tussen de verschillende kostenplaatsen (scholen – bovenschools). Het gaat hier om 48K. Tegenover deze kosten staat dit zelfde bedrag ook bij de overige baten, zodat dit per saldo geen invloed heeft op het resultaat. Verder zijn de bankkosten hier geboekt (24K) deze waren hier niet begroot.

De kosten voor de aanschaf van kleine inventaris (die niet geactiveerd wordt) en het onderhoud van de inventaris liggen ruim 25K hoger dan begroot. Dit is een aandachtspunt voor de komende begroting om de verwachte aan te schaffen inventaris goed in kaart te brengen en in de toekomst te activeren, zodat deze niet meer volledig rechtstreeks ten laste van de exploitatie komen.

De kosten voor leermiddelen liggen € 93K hoger dan begroot. Dit zijn de kosten voor het verbruikersmateriaal, leermiddelen en vooral de licenties en het onderhoud van ICT. Daarvoor zijn extra kosten gemaakt. Die liggen deels in de verwachting van de strategische doelen van Proceon waarbij de inzet van digitale leermiddelen wordt gestimuleerd, maar liggen voor een groot deel ook bij de plotselinge veranderingen door het Coronavirus (thuisonderwijs etc.). De overige lasten komen € 190K lager uit dan verwacht. De belangrijkste redenen zijn de lagere kosten voor werving en advertentie (- 50K), Toetsen en testen (- 15K), buitenschoolse activiteiten (- 35K). Verder stonden er nog een aantal subsidies open van culturele vorming uit 2017 – 2019. Het ging om een totaal van 80K. Deze zijn vrijgevallen ter creditering van de lasten voor culturele vorming. De lasten werden immers daar al geboekt, alleen de subsidie bleek niet vrij te vallen.

### Samengevat

Het resultaat over 2020 ligt op -142K. Dat komt overeen met het begrote resultaat van -144K..

Omdat het resultaat in de lijn ligt met de begroting, blijkt de bestemmingsreserve van 500K die opgenomen is op de balans n.a.v. de jaarrekening 2019 niet nodig te zijn.

### Meerjarenbegroting

	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>	18.926.464	18.556.188	18.482.454	18.548.250	18.478.767
<b>3.2 Overheidsbijdragen</b>	169.657	137.118	129.118	129.118	129.118
<b>3.5 Overige baten</b>	551.011	504.277	508.277	505.277	505.277
<b>3 Baten</b>	<b>19.647.132</b>	<b>19.197.583</b>	<b>19.119.849</b>	<b>19.182.645</b>	<b>19.113.162</b>
<b>4.1 Personeelslasten</b>	-15.553.434	-14.713.508	-14.583.811	-14.632.485	-14.749.664
<b>4.2 Afschrijvingen</b>	-791.887	-780.865	-665.092	-509.213	-435.863
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>	-1.486.095	-1.563.642	-1.559.642	-1.559.642	-1.559.642
<b>4.4 Overige lasten</b>	-1.938.230	-2.062.824	-2.001.574	-1.975.074	-1.975.074
<b>5.1 Financiële lasten</b>	-19.566	-27.000	-27.000	-27.000	-27.000
<b>4 Lasten</b>	<b>-19.789.212</b>	<b>-19.147.839</b>	<b>-18.837.119</b>	<b>-18.703.414</b>	<b>-18.747.243</b>
<b>1 Resultaat</b>	<b>-142.080</b>	<b>49.744</b>	<b>282.730</b>	<b>479.231</b>	<b>365.919</b>

Voor 2021 is een positief resultaat van 49K begroot. De jaren daarna is het begrote resultaat nog veel hoger: 282K in 2022, 479K in 2023 en 366K in 2024. Dit vergt wel enige toelichting:

- De afschrijvingslasten nemen de komende jaren met een totaal van ruim 300K af. Als de afschrijvingslasten op het niveau van de 750K zouden blijven dan zouden de resultaten over 2022 – 2024 beduidend lager zijn;
- Er is een totale vergoeding aan fusiegeld (7-Sprong en IKC) van 196K die in 2025 afgelopen is. Zonder deze vergoeding zou het resultaat 196K lager zijn.

De begrote resultaten voor de komende jaren geven dus veel ruimte om beleidsrijker te begroten. Het is immers geen doelstelling van Proceon om winst te maken. Na een aantal magere jaren is het opbouwen van wat reserve geen probleem, alleen moet dit leiden tot een bovenmatig hoge reserve.

### Balans in meerjarig perspectief

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>1 Activa</b>	<b>9.511.417</b>	<b>9.290.282</b>	<b>8.629.730</b>	<b>8.814.098</b>	<b>9.414.094</b>	<b>9.833.152</b>
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>	3.505.038	3.659.500	3.807.385	3.408.793	3.302.580	3.028.217
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>	680.345	675.199	675.000	675.000	675.000	675.000
<b>1.5 Vorderingen</b>	1.776.039	2.215.255	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000
<b>1.7 Liquide middelen</b>	3.549.995	2.740.328	2.397.345	2.980.305	3.686.514	4.379.935
<b>2 Passiva</b>	<b>9.511.417</b>	<b>9.290.283</b>	<b>8.629.730</b>	<b>8.814.098</b>	<b>9.414.094</b>	<b>9.833.152</b>
<b>2.1 Eigen Vermogen</b>	5.112.325	4.971.815	5.021.559	5.304.289	5.783.520	6.149.439
<b>2.2 Voorzieningen</b>	1.609.360	1.193.896	863.171	784.809	925.574	998.713
<b>2.3 Langlopende schulden</b>	615.908	594.515	570.000	550.000	530.000	510.000
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>	2.173.824	2.530.057	2.175.000	2.175.000	2.175.000	2.175.000

#### - Toelichting op de activa zijde van de balans: (afwijking > 10%)

##### Vorderingen

De vorderingen nemen met name toe door een hogere vordering op gemeenten inzake nieuwbouw Loosdrecht en de renovatie van de Juliana Dalton.

#### Toelichting op de passiva zijde van de balans: (afwijking > 10 %)

##### Voorzieningen

De mutaties in de voorziening betreft de voorziening groot onderhoud, jubileumuitkeringen en langdurig zieken. Inzake de voorziening onderhoud is extra onttrokken voor de meerkosten nieuwbouw

##### Kortlopende schulden

De hogere stand van de kortlopende schulden wordt met name veroorzaakt door een hogere crediteurenpositie. Dit is een momentopname, er zijn geen bijzonderheden te vermelden.

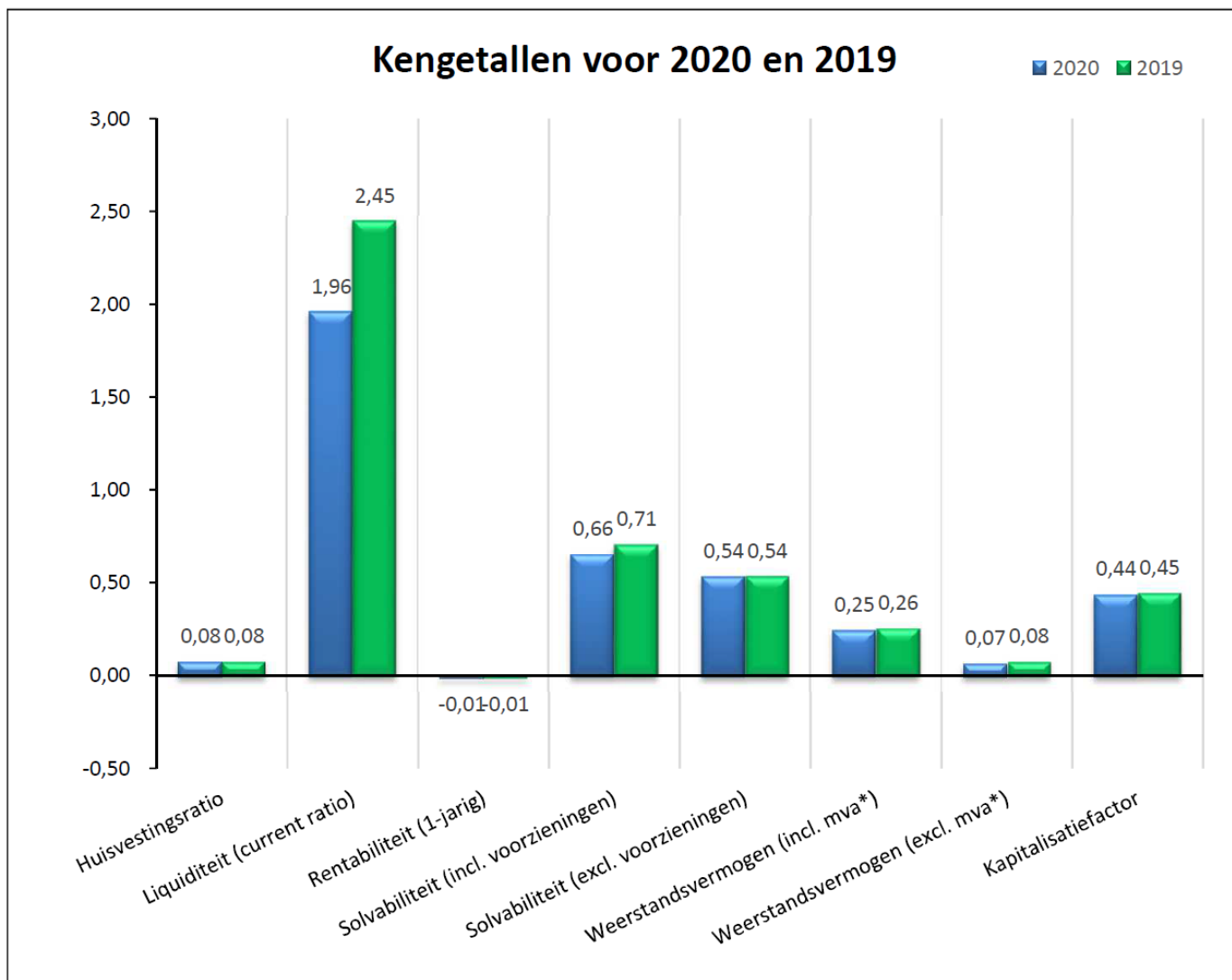
### 3.3 Financiële positie

#### kengetallen

Kengetal	2020	2019	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
<b>Huisvestingsratio</b>	0,08	0,08	groter dan 0,10
<b>Liquiditeit</b> (current ratio)	1,96	2,45	kleiner dan 0,75
<b>Rentabiliteit</b> (1-jarig)	-0,01	-0,01	lager dan -0,10
<b>Solvabiliteit</b> (incl. voorzieningen)	0,66	0,71	kleiner dan 0,30
<b>Solvabiliteit</b> (excl. voorzieningen)	0,54	0,54	geen
<b>Weerstandvermogen</b> (incl. mva*)	0,25	0,26	kleiner dan 0,05
<b>Weerstandvermogen</b> (excl. mva*)	0,07	0,08	geen
<b>Kapitalisatiefactor</b>	0,44	0,45	geen

\* mva: materiële vaste activa





Kengetal	2019	2020	2021	2022	2023
Solvabiliteit 2	71%	66%	68%	69%	71%
Weerstandsvermogen	34%	31%	31%	32%	35%
Liquiditeit	2,5	2,0	1,9	2,2	2,5
Rentabiliteit	-0,80%	-0,72%	0,26%	1,48%	2,50%

De liquiditeitsratio is gedaald van 2,45 naar 1,96. In 2020 heeft Proceon fors geïnvesteerd in haar materiële vaste activa en in het groot onderhoud van de gebouwen. De investeringen in de MVA en de onttrokken groot onderhoudsuitgaven overstegen de afschrijvingen en de jaarlijkse dotatie groot onderhoud. Met een ratio van 1,96 ligt de liquiditeitsratio nog steeds ruim boven de norm.

#### Signaleringswaarde

De inspectie heeft een formule ontwikkeld om te berekenen wat een bestuur redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op vangen (zie kader hieronder). Dit bedrag is het normatieve publieke eigen vermogen. De hoogte ervan is de signaleringswaarde. Het voordeel van deze methode is dat een normatief eigen vermogen per bestuur wordt berekend, wat vanzelfsprekend een beter beeld geeft dan een waarde voor de hele sector.

Proceon hanteert de omvangafhankelijke rekenfactor van 0,05 (5% buffer, zie hfst 2.5).

Het publieke eigen vermogen van Proceon afgezet tegen het normatief eigen vermogen ziet er als volgt uit:

Jaar	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aanschafwaarde gebouwen	€ 1.142.276	€ 1.142.276	€ 1.142.276	€ 1.142.276	€ 1.142.276	€ 1.142.276
Factor aanschafwaarde gebouwen (0,5 * 1,27)	0,635	0,635	0,635	0,635	0,635	0,635
<b>Financieringsfunctie deel 1</b>	<b>€ 725.345</b>	<b>€ 725.345</b>	<b>€ 725.345</b>	<b>€ 725.345</b>	<b>€ 725.345</b>	<b>€ 725.345</b>
Boekwaarde mva	€ 3.505.038	€ 3.659.500	€ 3.807.385	€ 3.408.793	€ 3.302.580	€ 3.306.309
Boekwaarde gebouwen	€ -709.114	€ -675.617	€ -642.120	€ -608.623	€ -575.126	€ -541.629
<b>Financieringsfunctie deel 2</b>	<b>€ 2.795.924</b>	<b>€ 2.983.883</b>	<b>€ 3.165.265</b>	<b>€ 2.800.170</b>	<b>€ 2.727.454</b>	<b>€ 2.764.680</b>
Omvangafhankelijke rekenfactor	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Totale baten	€ 19.691.137	€ 18.797.445	€ 19.197.583	€ 19.119.849	€ 19.182.645	€ 19.113.162
<b>Bufferfunctie</b>	<b>€ 984.557</b>	<b>€ 939.872</b>	<b>€ 959.879</b>	<b>€ 955.992</b>	<b>€ 959.132</b>	<b>€ 955.658</b>
<b>Normatief publiek eigen vermogen</b>	<b>€ 4.505.826</b>	<b>€ 4.649.101</b>	<b>€ 4.850.489</b>	<b>€ 4.481.508</b>	<b>€ 4.411.932</b>	<b>€ 4.445.683</b>
Totaal Eigen vermogen	€ 5.112.325	€ 4.971.815	€ 5.021.559	€ 5.304.289	€ 5.783.520	€ 6.149.439
Totaal Privaat eigen vermogen	€ 548.334	€ 559.319	€ 559.319	€ 559.319	€ 559.319	€ 559.319
<b>Totaal publiek eigen vermogen</b>	<b>€ 4.563.991</b>	<b>€ 4.412.496</b>	<b>€ 4.462.240</b>	<b>€ 4.744.970</b>	<b>€ 5.224.201</b>	<b>€ 5.590.120</b>
Totaal publiek eigen vermogen	€ 4.563.991	€ 4.412.496	€ 4.462.240	€ 4.744.970	€ 5.224.201	€ 5.590.120
Normatief publiek eigen vermogen	€ 4.505.826	€ 4.649.101	€ 4.850.489	€ 4.481.508	€ 4.411.932	€ 4.445.683
<b>Resultaat</b>	<b>€ 58.165</b>	<b>€ -236.605</b>	<b>€ -388.249</b>	<b>€ 263.462</b>	<b>€ 812.269</b>	<b>€ 1.144.437</b>
Resultaat als % van publiek eigen vermogen	1%	-5%	-9%	6%	16%	20%
Resultaat als % van totale baten	0%	-1%	-2%	1%	4%	6%

Met het resultaat van 2020 ligt het normatief publiek eigen vermogen nagenoeg gelijk aan het eigenlijke publieke eigen vermogen dat Proceon dan heeft. Dat betekent dat het eigen vermogen van Proceon precies op dat niveau is dat de Inspectie van Onderwijs graag ziet. Er is geen gevaar dat dit te laag is en de bedrijfscontinuïteit daarmee in gevaar kan komen, maar er zijn ook geen onnodig hoge reserves die ten gunste zouden moeten komen van het onderwijs. De komende jaren zal het publiek eigen vermogen van Proceon wel stijgen ten aanzien van het normatief eigen vermogen. Dat komt vooral door de nu begrote positieve resultaten. Het gevolg daarvan is dat vanaf 2023 het eigen vermogen ruim 20% hoger is dan gewenst. Daarmee zou Proceon door het Rijk als te rijk beschouwd kunnen worden. Het is dus zaak om dusdanig beleid op te stellen de komende jaren, dat het resultaat minder positief is en het eigen vermogen dus minder stijgt. Een andere optie is meer investeren in vaste activa zodat het normatief eigen vermogen meestijgt met het eigen vermogen. Het komend strategisch beleid en de daarmee samenhangende meerjarenbegroting zal hier rekening mee houden.

Hierbij is nog geen rekening gehouden met de vereenvoudiging bekostiging PO die waarschijnlijk op 1-1-2023 van kracht gaat. Deze bekostiging is op kalenderjaar. De jaarlijkse vordering op OC&W die nu onder de huidige bekostiging op de balans staat, zal dan vervallen en moeten worden afgeboekt op het Eigen Vermogen en de eventuele aanpassing met betrekking tot het vastleggen van groot onderhoudsvoorziening.

# Bijlage 1, verslag RvT

## Bericht RvT jaarverslag 2020

Het jaar 2020 is voor een groot deel gekenmerkt door de impact van het coronavirus. De veranderingen voor de scholen van Proceon door het coronavirus waren enorm. Van iedereen is veel flexibiliteit, vernieuwingskracht en moed gevraagd om het onderwijs aan alle leerlingen door te kunnen laten gaan. Met onderwijs op afstand, onderwijs in halve klassen en vervolgens weer met hele klassen. We spreken onze waardering uit voor de manier waarop hier steeds op een ambitieuze, professionele en veilige manier vorm aan is gegeven.

Als Raad van Toezicht zijn wij verantwoordelijk voor het bewaken van de hoofddoelstellingen van de stichting Proceon: kwalitatief goed onderwijs, een sterke personele bezetting door aantrekkelijk werkgeverschap en een financieel gezonde organisatie.

Om hier meer vorm en inhoud aan te geven hebben we in 2020 een intern toezichtkader opgesteld. Deze is gebaseerd op onze toezichtvisie en geeft inzicht in waarom de Raad toezicht houdt, wat zij verstaat onder goed toezicht en welke resultaten zij voor ogen heeft. Wij willen daarbij de kernwaarden van Proceon in acht nemen en uitleven in onze samenwerking binnen de scholengroep. De kernwaarden zijn: aandacht krijgen, eerlijkheid en humor, duidelijke grenzen, nieuwsgierig, optimistisch en uitdagend.

Het afgelopen jaar is geïnvesteerd in de professionalisering van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur en de samenwerking tussen deze organen. Onder leiding van de adviseurs governance, cultuur en organisatie van Verus is een reflecteer- en leertraject doorlopen. Hierdoor is meer inzicht verkregen in de educational governance en de samenwerking tussen verschillende geledingen binnen de stichting Proceon. Het traject heeft bijgedragen aan de samenwerkingsrelatie tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

In het kader van het governance traject is opnieuw gekeken naar het gewenste aantal bestuurders binnen het College van Bestuur. Eerder is de keuze gemaakt voor twee bestuurders voor de bewaking van de continuïteit en het voordeel te kunnen spiegelen over het te voeren beleid. In het governance traject is uitgesproken dat de Raad van Toezicht vertrouwen heeft in de huidige praktijk van een eenhoofdig bestuur, indien alle belangrijke portefeuilles op managementniveau zijn vervuld, het managementteam een kritische gesprekspartner blijft voor de bestuurder en goede afspraken bestaan over waarnemende rollen. Dit heeft de blijvende aandacht van de Raad van Toezicht.

In 2020 is een remuneratiecommissie in het leven geroepen. Deze commissie heeft uitwerking gegeven aan het intern toezichtkader van de Raad van Toezicht en heeft een competentieprofiel voor bestuurders opgesteld. Voorts is een start gemaakt met het formuleren van Key Performance Indicators en het bezoldigingsbeleid, die onderdeel gaan uitmaken van de gesprekscyclus tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft dit jaar vanwege het coronavirus minder contacten gehad met de verschillende geledingen binnen Proceon. In het begin van 2020 zijn nog wel enkele schoolbezoeken afgelegd. Het contact met de directeuren verliep vanwege het coronavirus door het bijwonen van een digitaal directeurenoverleg. De vergaderingen van de GMR zijn steeds bijgewoond door een lid van de Raad van Toezicht.

Net als ieder jaar werd de financiële gezondheid van Proceon besproken met de accountant. In 2020 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring gegeven aan de begroting 2021, de jaarrekening 2019, het

bestuursverslag 2019 en de meerjarenbegroting. Voor zover de Raad van Toezicht bekend, zijn alle wettelijke voorschriften nageleefd en zijn alle middelen op rechtmatige wijze verworven en op rechtmatige en doelmatige wijze besteed.

Op deze plek bedank ik namens de Raad van Toezicht het College van Bestuur, het stafbureau, alle directeurs, leerkrachten, leerlingen en ouders voor het afgelopen jaar.

Met vriendelijke groet,

Renso van Wieringhen Borski  
Voorzitter Raad van Toezicht Proceon Scholengroep

## Bijlage 2, verslag GMR

De GMR is in januari 2020 gestart met een vertegenwoordiging van 3 leerkrachten en 3 ouders.

De GMR is in 2020 zes keer bij elkaar geweest. Vanaf februari 2020 is een afgevaardigde van de Raad van Toezicht bij alle vergaderingen van de GMR aanwezig. Ook de verslagen van de GMR worden gedeeld met de RvT.

Een gepland overleg op 20 november 2020 met de gehele GMR en de gehele Raad van Toezicht is in verband met Covid19 niet doorgegaan.

De gebruikelijke onderwerpen zoals begroting, jaarrekening, bestuursformatieplan, vakantierooster, strategisch beleidsplan, leerlingentellingen en CAO-wijzigingen zijn met elkaar besproken.

Specifiek zijn besproken:

- RI&E
- Wijzigingen m.b.t. het HB-onderwijs in Kortenhoef
- Fusie en het opzetten van IKC in Loosdrecht
- Renovatie en (tijdelijke) verhuizing Juliana Daltonschool
- Sluiting scholen in verband met Covid19
- Start scholen na de lockdown
- Online onderwijs
- Lerarentekort
- Directiewisselingen

Hilversum, 6 januari 2021.