



JAARVERSLAG STICHTING KAVOR

2021

1	BESTUURSVERSLAG	2
1.1	Voorwoord	2
1.2	Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving	3
1.2.1	Treasurybeleid	3
1.2.2	Prestatieboxgelden VO	3
1.2.3	Maatschappelijke thema's VO	4
1.3	Visie en besturing.....	12
1.3.1	Missie en visie	12
1.3.2	Juridische structuur.....	12
1.3.3	Naleving branchecode	16
1.3.4	Verslag toezichthoudend orgaan	17
1.3.5	Omgeving	21
1.4	Risicomanagement	22
1.4.1	Inleiding.....	22
1.4.2	Risicoprofiel	23
1.5	Bedrijfsvoering.....	25
1.5.1	Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis.....	25
1.5.2	Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. personeel.....	25
1.5.3	Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag	27
1.5.4	Onderwijsprestaties en onderwijskundige ontwikkelingen	40
1.5.5	Duurzaamheid.....	44
1.6	Toekomstige ontwikkelingen	44
1.6.1	Ontwikkelingen per beleidsterrein	44
1.6.2	Continuïteitsparagraaf	46
1.7	Ondertekening	50
2	JAARREKENING.....	51
2.1	Grondslagen.....	51
2.1.1	Algemeen	51
2.1.2	Vergelijking met voorgaand jaar	51
2.1.3	Waardering van de activa en passiva.....	51
2.1.4	Bepaling van het exploitatiesaldo.....	52
2.2	Balans per 31-12-2021 (na resultaatbestemming).....	54
2.3	Staat van baten en lasten over 2021	56
2.4	Kasstroomoverzicht over 2021.....	57
2.5	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans.....	58
2.6	Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen	64
2.7	Model G Verantwoording subsidies	64
2.8	Model E Verbonden partijen	65
2.9	Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten.....	66
2.10	Resultaatbestemming	71
2.10.1	Statutaire regeling omtrent de bestemming van het resultaat	71
2.10.2	Bestemming resultaat	71
2.11	WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector.....	71
2.12	Gebeurtenissen na balansdatum	73
3	OVERIGE GEGEVENS	75
3.1	Controleverklaring	75
3.2	Gegevens over de rechtspersoon	77

1 BESTUURSVERSLAG

1.1 Voorwoord

We zitten in een bijzondere tijd. Daar waar 2020 een bijzonder jaar was, gold dat ook voor 2021. Het coronavirus is nog onder ons. Evenals in 2020 hebben de corona-maatregelen er aan de ene kant voor gezorgd dat er financieel minder middelen zijn ingezet aan activiteiten, aan de andere kant is er veel extra financiële ruimte nodig geweest voor de inzet van extra corona-maatregelen zoals de inrichting van lokalen, het gebouw, scholing, lesopvang, voorkomen van verdere achterstanden en ICT. Door veel extra financiële impulsen is 2021 financieel positief afgesloten.

In de tweede helft van 2021 is de schoolleiding deels vervangen. Nadat er twee conrectoren elders aan de slag gingen en er tijdelijk een interim-conrector aan het werk is geweest, is in september de sollicitatieprocedure afgerond die heeft geleid tot de aanstelling van twee nieuwe afdelingsconrectoren die per 1 januari 2022 zijn aangesteld.

Vanaf augustus is na een intensief traject het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gestart met daarbij de belangrijkste zichtbare aanpassingen in het rooster, een keuzeband en de uitbreiding van de mentortaken. Uiteraard is dit voorafgegaan door een intensief overleg en is het NPO met instemming van de MR geïmplementeerd.

Onze onderwijsresultaten voldoen ruim aan de normen die de inspectie stelt. Ons onderbouwendement is voldoende en ons bovenbouwendement zeer goed (waarbij we wel structureler eindexamenresultaten op het landelijk gemiddelde zouden willen scoren). Dit is onveranderd gebleven.

Op 5 oktober 2021 is het nieuwe schoolplan gepresenteerd waarin voor het eerst financiën, onderwijs, personeelsbeleid en gebouw aan elkaar gekoppeld zijn. Het schoolplan is tot stand gekomen via een zorgvuldig proces, dat met een regiegroep is doorlopen, om alle belanghebbenden voldoende mogelijkheden te bieden om input te geven. Daarbij hebben gesprekken met (oud)-leerlingen geleid tot breed uitgezette enquêtes onder ouders, leerlingen en collega's. De uitkomsten zijn vervolgens in brede dialogen met ouders, leerlingen en collega's besproken en hebben zo waardevolle reflectie en input geleverd die ons verder samen op weg brengen. De titel 'Ruimte in ontwikkeling' is daarin breed interpreteerbaar.

Ons exploitatieresultaat valt in 2021 hoger uit dan begroot, namelijk € 1.374.086 positief, hetgeen € 1.695.651 (afgerond) hoger is dan het begrote resultaat van € 321.565 negatief. Doordat er in 2021 diverse extra subsidies vanuit OCW zijn ontvangen, die in 2020 bij het opstellen van de begroting niet voorzien waren, is dit grote positieve resultaat ontstaan. Echter een groot deel van deze subsidies zijn bedoeld voor uitgaven in de komende jaren en zijn daarom in een bestemmingsreserve opgenomen. Doordat de coronacrisis ook in 2021 zijn invloed had, hebben nog niet alle activiteiten voor 100% plaatsgevonden.

De financiële kengetallen blijven op een stabiel niveau. In de meerjarenbegroting is opgenomen dat we het gebouw meer willen aanpassen aan de behoeften die er zijn, zowel op het gebied van duurzaamheid, kwaliteit en inzetbaarheid/functionaliiteit. Een kleine verbouwing is derhalve in voorbereiding.

1.2 Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving

1.2.1 Treasurybeleid

1.2.1.1 Beschrijving treasurybeleid

Op 1 juni 2017 is het treasurystatuut aangepast en vastgesteld door het College van Bestuur na goedkeuring door de Raad van Toezicht van stichting KAVOR. In het kader van dit statuut betreft treasury met name het beheer van het vermogen c.q. van de reserves en voorzieningen van stichting KAVOR.

Het treasurybeleid maakt deel uit van het financiële beleid van stichting KAVOR. Het vindt plaats binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 juni 2016 met kenmerk WJZ/800938, houdende regels over het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten (Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 RBLD 2016). Deze regeling heeft betrekking op de publieke middelen van stichting KAVOR.

We voldoen daarmee aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 RBLD 2016.

1.2.1.2 Uitvoering treasurybeleid

Het treasurybeleid is in 2021 conform ons treasurystatuut uitgevoerd:

- De meerjarenbegroting 2022 laat zien dat onze liquiditeit (current ratio) de komende vier jaar ruim voldoende blijft.
- Er zijn geen geldleningen aangetrokken.
- In 2021 zijn geen nieuwe beleggingen gedaan.
- Ons betalingsverkeer wordt kosteneffectief beheerd.
- We bewaken en beheersen de financiële risico's met behulp van ons risicomanagement (zie 1.4).
- Met ingang van mei 2021 maken we gebruik van Schatkistbankieren vanwege de negatieve rente van -0,5%. Dit geldt alleen voor de publieke middelen. Voor de private middelen streven we ernaar om het rendement binnen de kaders van ons treasurystatuut te optimaliseren. Het rendement op de spaarrekeningen bij ABN-AMRO boven een totaalbedrag van € 100.000,- en bij de Rabobank boven een bedrag van € 100.000,- per rekening, is -0,5% negatief.

1.2.1.3 Informatie beleggingen en leningen

Stichting KAVOR heeft geen beleggingen of leningen uitstaan.

1.2.2 Prestatieboxgelden VO

Bij de vertaling van de landelijke prioriteiten uit het Sectorakkoord naar schoolbeleid en de uitvoering ervan, worden scholen ondersteund. In het Sectorakkoord VO is vastgesteld hoe de minister en de VO-raad de schoolbesturen faciliteren en randvoorwaarden creëren om ambities en de streefdoelen uit het akkoord te realiseren. Besturen kunnen bij het realiseren van hun ambities de middelen uit de prestatiebox inzetten op de volgende gebieden:

- Uitdagend onderwijs voor elke leerling (meer aandacht en uitdaging voor toptalenten) en brede vorming voor alle leerlingen,
- De lerende organisatie,
- Professionalisering en deskundigheidsbevordering van leraren,
- Professionalisering schoolleiders en bestuurders.

Een deel van de doelen uit het sectorakkoord zijn behaald. Enkele doelen zijn echter nog niet behaald, namelijk beter strategisch personeelsbeleid, betere begeleiding van startende leraren en schoolleiders en het terugdringen van het aantal thuiszitters. Vanaf 2021 zijn de gelden voor de

prestatiebox daarom opgenomen in de gelden voor Strategisch Personeelsbeleid en vormen samen de subsidie NPO-gelden. In 2021 is daar een bedrag van € 1.398.220,77 voor ontvangen welke bedoeld is om in 2021 tot en met 2023 uit te geven.

In 2021 hebben we uitgaven gedaan ter grootte van € 235.381,07. Hieronder is vermeld hoeveel we aan de verschillende aandachtsgebieden hebben uitgegeven. In 2021 zijn de gelden niet conform de begroting uitgegeven. Door de coronacrisis zijn veel activiteiten, waaronder uitdagend onderwijs voor leerlingen maar ook professionalisering van leraren en schoolleiders pas in schooljaar 2021/2022 voorzichtig opgepakt.

NPO gelden - uitgaven 2021			
<u>onderdeel</u>	<u>loonkosten</u>	<u>overig</u>	<u>totaal</u>
Effect. inzet onderwijs kennis en vaardigheden	45.477,42	1.579,43	47.056,85
Extra inzet personeel en ondersteuning	4.900,24	25.870,00	30.770,24
Faciliteiten en randvoorwaarden		13.594,28	13.594,28
Meer onderwijs			0,00
Ontwikkeling executieve functies II.	30.625,00	46.019,58	76.644,58
Sociaal-emotionele en fysieke ontw.II.	49.388,47	27.569,25	76.957,72
overig NPO; dotaties voorziening transitieverg.			0,00
totaal uitgaven N.P.O.-gelden	130.391,13	114.632,54	245.023,67

1.2.3 Maatschappelijke thema's VO

1.2.3.1 *Strategisch personeelsbeleid*

Alle gedragingen staan in dienst van de doelen van de school, medewerkers vertonen voorbeeldgedrag en spreken elkaar hierop aan. De doelen vloeien voort uit onze visie, missie en de ambities zoals geformuleerd in het schoolplan. We werken hierbij vanuit vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verantwoording. We stemmen wat we doen goed met elkaar af in secties, teams en andere professionele groepen. Daarbij is de totale werkbelasting van medewerkers én leerlingen een belangrijk aandachtspunt.

De kwaliteit van het personeel is cruciaal voor de kwaliteit van onderwijs en een goede verbinding van het personeelsbeleid met de opgaven waar scholen voor staan is van grote meerwaarde. Goed werkgeverschap is een belangrijke voorwaarde om collega's te binden, te boeien en te behouden. We leren, werken en leven met elkaar. Het leren vindt onder andere plaats binnen werkgroepen, secties en mentorenteams. We dagen elkaar uit keuzes te maken ten aanzien van onze eigen ontwikkeling en bespreken dit jaarlijks met onze direct leidinggevende, zoals beschreven in het hoofdstuk over kwaliteitszorg. De schoolleiding zal hierbij inspireren, stimuleren en faciliteren.

In de persoonlijke ontwikkelgesprekken met de medewerkers zoomen we in op de fase van de loopbaan en de daarbij behorende ontwikkeling en taakbelasting. We verkennen de kansen en mogelijkheden op de middellange termijn, waarbij de ontwikkeling van de school en het schoolplan leidend zijn.

1.2.3.2 *Passend onderwijs*

Sinds de invoering van passend onderwijs gaan ook kinderen met een handicap of gedragsproblemen zo mogelijk naar een reguliere school waarbij het kind extra begeleiding krijgt. De school heeft de verantwoordelijkheid om alle leerlingen die voldoen aan hun toelatingscriteria een passende onderwijsplek te bieden. Op de eigen school, op een andere school in het reguliere onderwijs of in het (voortgezet) speciaal onderwijs.

Om alle leerlingen een passende onderwijsplek te bieden, werken scholen samen in een regionaal samenwerkingsverband. In deze samenwerkingsverbanden werken het regulier en speciaal onderwijs (cluster 3 en 4) samen. Het Emmauscollege is aangesloten bij het samenwerkingsverband koers-VO. Alle scholen stellen een ondersteuningsprofiel op dat weergeeft welke mogelijkheden een school heeft voor de ondersteuning van leerlingen met uiteenlopende onderwijsbehoeften. Deze leerlingen krijgen de extra ondersteuning zoveel mogelijk in de klas. We zorgen ervoor dat medewerkers toegerust zijn om aan de ondersteuningsbehoefte van leerlingen tegemoet te komen. Indien nodig, wordt gepaste scholing ingezet.

De doelen waarvoor wij middelen uit de lumpsum en het samenwerkingsverband inzetten zijn bestemd voor de volgende domeinen:

- extra handen/hoeveelheid aandacht (kan bijvoorbeeld gaan om: vormen van co-teaching, extra instructie of instructie in kleinere groepen of de inzet van assistenten);
- aanpassing onderwijsmaterialen;
- aanpassing ruimtelijke omgeving (bijvoorbeeld prikkelarme omgeving);
- inzet expertise (kan gericht zijn op leerling maar ook op docenten bij handelingsverlegenheid);
- samenwerking met instanties die zich richten op jongeren.

In 2021 zijn de uitgaven vooral gedaan in de domeinen inzet expertise en extra handen/hoeveelheid aandacht.

Inzet expertise:

- Inzet zorgcoördinator;
- Extra inzet schoolmaatschappelijk werk;
- Inzet begeleider passend onderwijs;
- Inzet remedial teacher;
- Inzet persoonlijk mentor;
- Voorlichting;
- Onderzoekskosten;
- Gebruik OPDC;
- Inzet faalangstreductietraining;
- Inzet sociale vaardigheidstraining.

Extra handen/hoeveelheid aandacht:

- Begeleiding leerlingen met extra zorg.

Deze doelen zijn op basis van het beleid van ons samenwerkingsverband Koers-VO vastgesteld en in het kader van het vaststellen van het schoolprofiel besproken met de medezeggenschapsraad.

1.2.3.3 *Convenantsmiddelen*

Met het convenant 'Aanpak lerarentekort' zijn in november 2019 extra middelen beschikbaar gesteld die kunnen worden aangewend voor ontwikkeltijd, werkdrukverlichting, begeleiding van startende leerkrachten, begeleiding van zij- instromers en/of onderwijsinnovatie. Begin januari 2020 is een werkgroep bestaand uit onderwijzend personeel en een afgevaardigde van de PR van start gegaan met de opdracht om een goede invulling voor deze middelen (€ 264.000) te vinden.

Na drie bijeenkomsten met de werkgroep is het besluit gevallen om het bedrag in schooljaar 21-22 in te zetten in tijd. De tijd die vrijkomt door deze incidentele middelen kan worden ingezet voor

(onderwijs)ontwikkeling, zodat in de toekomst de werkdruk structureel lager kan zijn. We zijn blij dat op deze manier in samenspraak met het personeel een goede bestemming is gevonden die een beleidsrijke invulling geeft aan de verlaging van het aantal lessen zoals ook is voorgesteld in de notitie werkdruk van juni 2020.

1.2.3.4 Toetsing en examinering

Het eindexamen, en het daarbij horende diploma, vervult een belangrijke rol in het Nederlandse onderwijsstelsel. In tegenstelling tot veel andere landen kan een Nederlandse leerling met een diploma drempelloos doorstromen naar het vervolgonderwijs, en kan ook de maatschappij, de arbeidsmarkt, en de overheid vertrouwen op het niveau wat bij het diploma hoort. Het schoolexamen vormt naast het centraal examen de helft van het eindexamen.

De examencommissie heeft als taak om de kwaliteit van toetsing en examinering te bewaken en te bevorderen. De kwaliteitsborging geldt zowel procesmatig als inhoudelijk. De aangereikte checklists van de VO-raad worden jaarlijks gebruikt bij de totstandkoming van het PTA en het examenreglement. Aanpassingen worden jaarlijks gedaan en beide documenten worden ter instemming aangeboden aan de MR, zoals ook voorgeschreven in het Eindexamenbesluit. Daarnaast is de examencommissie met de secties in gesprek over het PTA m.b.t. het afsluitende karakter en het aantal SE-toetsen. We hebben een formele examensecretaris en onze kennis en expertise wordt geüpdatet via examenblad.nl en de vo-raad. Daarnaast zijn we lid van de vereniging PLEXS, een vereniging door en voor examensecretarissen ter professionalisering van de examencommissie.

1.2.3.5 Nationaal Programma Onderwijs

In schooljaar 2021 hebben scholen extra middelen gekregen om de opgelopen achterstanden in het onderwijs weg te werken; een bijzondere en aanvullende bekostiging NP Onderwijs 2021-2022. Deze bekostiging wordt aangemerkt als normale lumpsumbekostiging en de verantwoording vindt plaats op grond van de reguliere verslagleggingsregels. Wel dient er een verantwoording te zijn over de besteding van deze middelen welke hieronder is uitgewerkt.



1.2.3.5.1 Scan

In schooljaar 2020-2021 is er op het Emmauscollege onderzoek gedaan naar achterstanden opgelopen door corona en mogelijk interventies om tegemoet te komen aan het wegwerken van die achterstanden. In het document 'NPO op het Emmauscollege' is dit uitgewerkt.

Er is een scan gemaakt waarin gekeken is naar:

- Landelijke gegevens met betrekking tot de schoolscan
- Cijfers en bijbehorende analyse op het Emmauscollege
- Bereikte doelen in de secties
- Huidige lichting die kansrijk is bevorderd
- Leerlingbesprekingen - mentoroverleggen
- Tevredenheidsonderzoeken
- Brede dialoog met betrekking tot de ontwikkeling van het nieuwe schoolplan
- Vraag naar zorg

1.2.3.5.2 Conclusies

Op basis van het onderzoek zijn conclusie getrokken en zijn er doelen gesteld:

Belangrijk is op te merken dat coronagerelateerde zaken en meer structurele zaken hierbij door elkaar lopen. Het NPO, versie Emmauscollege, beoogt dan ook zowel op de korte als langere termijn succes te boeken dat meetbaar is met een vergelijkbare scan als in dit document is te vinden.

1. De cijfers die onze leerlingen behalen, liggen al enige tijd structureel onder het landelijk gemiddelde en zijn ten gevolge van corona verder gedaald. Ook de examenresultaten zitten qua percentiel structureel rond percentiel 30-40.
2. De secties geven aan dat de beoogde leerdoelen onvoldoende zijn bereikt. Er is schoolbreed een achterstand. Dit duidt op achterstanden in ingeoefende (vak)vaardigheden. Ook leerlingen geven dit aan.
3. De vraag naar de zorg is toegenomen. Het welbevinden van leerlingen op een havo/vwo-school is niet altijd aan het oppervlak zichtbaar. De gesprekken met ouders en leerlingen vragen extra aandacht om naast de zorgen om de cognitieve ontwikkeling voldoende oog te houden voor het welbevinden van de leerlingen.
4. Een deel van de leerlingen heeft ondanks corona hun niveau kunnen handhaven, bij een deel van de leerlingen is dit niet het geval. We zien dat deze twee leerlinggroepen gedijen bij een gedifferentieerde aanpak:
 - a. Bij een deel van de leerlingen heeft onderwijs op afstand/hybride onderwijs een beroep gedaan op hun zelfstandigheid, waar ze zich erg prettig bij voelen. Deze leerlingen moeten de autonomie waar zij bij gedijen kunnen blijven behouden.
 - b. Een deel van de leerlingen heeft hierdoor onvoldoende voortgang geboekt. Hier moeten gerichte interventies op gepleegd worden.

Dit alles heeft geleid tot een voorstel voor een pilot in schooljaar 21/22.

1.2.3.5.3 Concrete doelen

Bij het uitwerken van de doelen hanteren we voor de monitoring en bijsturing het model dat ook in de jaarplannen gebruikt wordt.

Een in te stellen werkgroep zal aan de hand van dit model de doelstellingen aanscherpen. Deze doelen zullen dan verder uitgewerkt, ingevuld en gemonitord worden conform de jaarplannen en dus ook onderdeel worden van de jaarplannen voor het schooljaar 21/22.

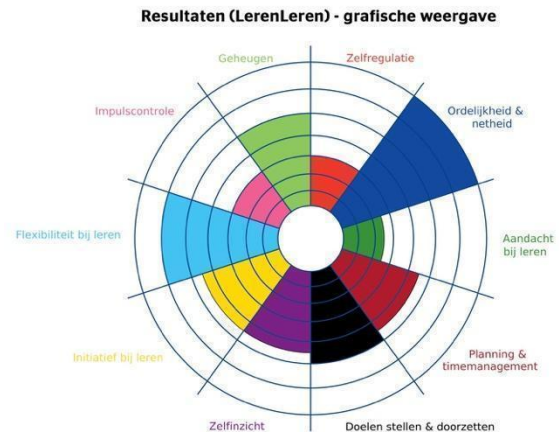
Vanuit de conclusie komen we tot de volgende doelen:

- De vergelijkingen van de resultaten in periode 2 zal een stijgende lijn moeten vertonen op het gebied van voldoende rapporten (doortrekken naar overige periodes). Dit wordt meegenomen in de evaluatie in maart.
- De secties ervaren na een jaar dat de achterstanden verminderd zijn.
- De negatieve afwijking van onze cijfers ten opzichte van het landelijke gemiddelde werken we in de komende jaren weg. Binnen twee schooljaren moet een stijging te zien zijn naar resultaten op het gemiddelde niveau. Daarna moet dit een structurele verbetering opleveren.
- We bieden meer maatwerk aan, er is meer persoonlijke aandacht voor de leerlingen en er is meer aandacht voor feedback. Dit geldt zowel in de les (differentiatiemogelijkheden



qua niveau, afronding, tempo, etc.), de organisatie (lesrooster, middagprogramma, zelfstudie-uren) als in de begeleiding (begeleiding mentoren, afstemming docenten, het geven van feedback, het werken met leerdoelen). We monitoren de ervaringen via de tevredenheidsonderzoeken en de vragenlijst rondom de lesbezoeken. Uit deze onderzoeken blijkt dat de ervaringen met de pilot hier positief aan bijdragen.

- Aanvulling op de begeleiding vanuit de zorg voor onze leerlingen. Onderzoek naar structurele inzet van digitale ondersteuning, mentale hulpverlening, extra inzet van (zorg)mentoren, inzet persoonlijke begeleiding. Een nulmeting vindt plaats voor de zomervakantie, vervolgens worden de interventies daarop ingezet om in de loop van het jaar de voortgang te kunnen meten.
- Leerlingen krijgen meer zicht op hun metacognitieve vaardigheden en we zien een verbetering in de ontwikkeling daarvan. Via een tool geven we leerlingen hierin inzicht (zie afbeelding).



1.2.3.5.4 Interventies - algemeen

Hieronder is een overzicht te vinden van de interventies die zijn aangereikt vanuit de overheid.



MENUKAART NPO

... Een overzicht van interventies.

Meer onderwijs om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren.	LEERWINST	BEWIJSLAST VAN DE INTERVENTIE	INVESTERINGS-KOSTEN
• Voor- en vroegschoolse interventies	+5	✓✓✓✓✓	€€€€€€
• Uitbreiding onderwijs	+2	✓✓✓✓	€€€€€
• Zomer- of lentescholen	+2	✓✓✓✓	€€€€€
Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren.			
• Een-op-een-begeleiding	+5	✓✓✓✓✓	€€€€€€
• Individuele instructie	+3	✓✓✓✓	€€€€€
• Instructie in kleine groepen	+4	✓✓✓✓✓	€€€€€
• Leren van en met medeleerlingen	+5	✓✓✓✓✓	€€€€€
• Feedback	+8	✓✓✓✓✓	€€€€€
• Beheersingsgericht leren	+5	✓✓✓✓✓	€€€€€
Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen.			
• Interventies gericht op het welbevinden van leerlingen	+2	✓✓✓✓	€€€€€
• Sportieve activiteiten	+2	✓✓✓✓	€€€€€
• Cultuureducatie	+2	✓✓✓✓	€€€€€
Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen.			
• Metacognitie en zelfregulerend leren	+7	✓✓✓✓✓	€€€€€
• Samenwerkend leren	+5	✓✓✓✓✓	€€€€€
(extra) Inzet van personeel en ondersteuning.			
• Klassenverkleining	+3	✓✓✓✓	€€€€€
• Onderwijsassistenten/instructeurs	+1	✓✓✓✓	€€€€€
Faciliteiten en randvoorwaarden (in te zetten in combinatie met voorgaande interventies).			
• Interventies gericht op faciliteiten/randvoorwaarden	+3	✓✓✓✓	€€€€€
• Ouderbetrokkenheid	+3	✓✓✓✓	€€€€€
• Digitale technologie	+4	✓✓✓✓✓	€€€€€

Leerwinst: Het gaat er hierbij om hoeveel maanden aanvullende leergraad leerlingen die de interventie krijgen, gemiddeld boeken in vergelijking met leerlingen die de interventie niet krijgen.
De menukaart is gebaseerd op de "Teaching and Learning Toolkit" van de Education Endowment Foundation (EEF). Voor het Nationaal Programma Onderwijs is deze toolkit vertaald en uitgebreid.

We stellen onszelf de volgende eerdergenoemde doelen:

- Ruimte voor maatwerk door keuzes binnen het lesrooster.
- Leerlingen begeleiden tot zelfregulatie (autonomie: het maken van eigen keuzes).

Aansluitend op de menukaart zetten we met onze keuzes in op de mogelijkheid voor leerlingen om te kiezen voor de ondersteuning die zij nodig hebben (compactere stof met verlengde instructie in de middag, dus extra tijd voor de leerlingen die dat het meeste nodig hebben). Dit geeft bredere keuzemogelijkheden, maatwerk en daarmee differentiëren we op een maximale wijze. Daarnaast begeleiden we de leerlingen tot zelfregulatie door hen te leren eigen keuzes te maken.

Het NPO biedt de financiële mogelijkheden om deze bewezen effectieve interventies toe te passen in onze onderwijsvisie. We zien het NPO niet als losstaand, maar zoeken zoveel mogelijk aansluiting bij al lopende structuren in de school, zodat het proces voortgezet kan worden na het wegvallen van de financiering. De relatie met het schoolplan wordt dan ook zoveel mogelijk gezocht, waarbij we via de interventies in het NPO komen tot schooleigen ontwikkeldoelen.

Belangrijk om daarbij te bedenken is dat het 50-minutenrooster ons geen mogelijkheden biedt om leerlingen binnen de reguliere onderwijstijd de extra ondersteuning te bieden die van ons gevraagd wordt en geen ruimte biedt tot maatwerk.

1.2.3.5.5 Interventies - gespecificeerd

De extra financiële middelen willen we op verschillende manieren inzetten. Deels door eigen personeel te faciliteren om extra taken op te pakken, deels om externe hulp te bekostigen en om activiteiten te organiseren.

1.2.3.5.6 Faciliteren personeel extra taken

Vanuit de extra gelden is het mogelijk tijdelijk extra ontwikkelruimte te creëren of om extra taken op te pakken. Dit kan ingezet worden in de vorm van een tijdelijke uitbreiding. Personeel dat extra taken op zich wil nemen, is van harte uitgenodigd om hierover in contact te treden met hun direct leidinggevende. Voorbeelden van extra taken zijn:

- Tijdelijk uitbreiding van de mentortak (waar nodig in overleg met de zorgcoördinator en coördinator/conrector) om te voorzien in extra ondersteuning op het gebied van sociaal-emotionele ontwikkeling. Dit kan ook ingezet worden door het toevoegen van een mentor aan een klas.
- Tijdelijke uitbreiding van de leerlingenzorg, te denken valt aan:
 - Inloopsprekuren leerlingbegeleiding en SMW.
 - Zorgmentoren die extra ingezet kunnen worden voor meerdere leerlingen waarvoor extra ondersteuning noodzakelijk is, bijvoorbeeld op het gebied van planning en organisatie.
 - Uitbreiding uren mentoraat met helderheid over verwachting inzet mentoren.
 - Inzet persoonlijke begeleiding huiswerkinstituut op het gebied van planning en organisatie (zoals vroeger met de rugzakleerlingen).
 - Mogelijkheden onderzoeken voor mentale hulpverlening in de school (Enver, Indigo, etc.).
 - Onderzoek naar structurele inzet digitale ondersteuning, zoals happyles, grow it-app, etc.
 - Inzet prikkelarme ruimte voor leerlingen die last hebben van drukte in de gangen.
- Extra scholing/ontwikkeltijd voor
 - het compacten (en verrijken) van de lessen, het anders toetsen, activerende werkvormen, mentoren;
 - werkgroep rondom taal-/rekenvertraging.

1.2.3.5.7 Externe hulp en activiteiten

Daarnaast willen we de gelden inzetten om externe hulp te bekostigen en activiteiten te organiseren. Hierbij valt te denken aan:

- Uitgebreid introductieprogramma op het gebied van groepsvorming en sociaal-emotionele ontwikkeling.
- Ondersteuning op vaardigheden en executieve functies (plannen, leren leren, etc., door bijvoorbeeld After'sCool, StudyWork) tijdens het middagprogramma.
- Inzet van examentrainingen op meerdere momenten in het jaar en ev. lenteschool.
- Inzetten van gratis ECE-HWI van 14.00 tot 17.00 uur, op aanmelding.
- Uitbreiding van huiswerkuren in tussenuren vanaf 10.00 uur.
- Ontlasting van het team door surveilleren in de toetsweken en tussentijds zoveel mogelijk uit te besteden, zodat er extra ontwikkeltijd beschikbaar komt.
- Ontlasting door gebruik van nakijkdiensten.

Voor overige aanvullende voorstellen ten behoeve van de ontwikkeling staan we open.

Om wel zicht te geven waar de NPO-gelden terecht komen volgt hieronder een overzicht van de geplande kosten per schooljaar.

Onderdeel	Doelgroep	Kosten
Uitbreiding mentoren	Alle mentoren	€ 120.000
Extra zorg (o.a. persoonlijk mentoraten)	Zorgleerlingen (30)	€ 35.000
Extra scholing	Alle collega's	€ 20.000
Mindfulness	5H en 6V	€ 3.000
Administratieve ondersteuning rondom middagprogramma		€ 30.000
Kennismakingsprogramma Outdoor Valley	Klas 3 t/m 6 tijdens reisweek	€ 17.000
Ondersteuning vaardigheidsprogramma's extern	Alle klassen	€ 25.000
Examentrainingen extern	5H en 6V	€ 100.000
Gratis huiswerkinstituut	Alle klassen	€ 30.000
Extra surveillanten	Alle collega's	€ 20.000
Nakijkhulp / Nakijkdienst	Alle collega's	€ 10.000
Extra EMC-uren bij meer vraag dan aanbod		€ 40.000
ICT-ondersteuning / -trainingen	Alle collega's	€ 50.000
	Totaal:	€ 500.000

1.2.3.5.8 Inspraak

De implementatie van het NPO vereist naast overleg met de geledingen ook de instemming van de medezeggenschapsraad. Op onderstaande momenten zijn alle geledingen betrokken bij de totstandkoming:

18 mei	Teambijeenkomst
31 mei en 1 juni	Teambijeenkomsten in kleinere groepen
3 juni	Vergadering SL
7 juni	Vergadering PRCSL
Input secties	
15 juni	Vergadering MR
17 juni	Vergadering SL
17 juni	Vergadering leerlingenraad
18 juni	Verzending stukken aan het team, MR en RvT
21 juni	Vergadering OVE
24, 25 juni	Teambijeenkomst met uitnodiging aan leden OVE en leerlingenraad
5 juli	MR-extra: besluitvormingsvergadering
8 juli	instemming vanuit de MR onder voorwaarde van een addendum
14 september	MR1 – agendering NPO met verwerkt addendum en definitieve instemming.

1.2.3.5.9 Resultaten

Het is ontzettend moeilijk om op deze korte termijn resultaten te presenteren. Wel heeft er een eerste evaluatie plaatsgevonden dat heeft geleid tot aanpassingen van de manier waarop we de interventies van het middagprogramma inzetten. Dit betreft praktische uitvoeringsaanpassingen. Daarnaast is er een werkgroep NPO belast met een continue monitoring, hetgeen tot verdere aanpassingen zal leiden. Elke evaluatie staat steeds bij alle geledingen in de school geagendeerd.

1.2.3.5.10 Inzet personeel niet in loondienst (PNIL)

Er is gekozen om een deel van de middelen in te zetten door inhuur van externe partijen. Dit betreft After's Cool. Deze inzet betreft 18,76 % van de NPO-middelen van dit jaar.

De reden voor deze keus betreft zowel de inhoudelijke expertise, laagdrempelige toegankelijkheid door leerlingen als het tekort aan eigen personeel om deze extra inspanningen te kunnen verrichten. Daarnaast is er door extra inzet van eigen personeel een totaalbedrag van € 130.391 besteed. Dit betreft 44,23% van het totale bedrag van de NPO-middelen.

1.2.3.5.11 Overzicht van uitgaven interventies

Als we de uitgaven per interventie in kaart brengen, ziet het er als volgt uit:

Interventie	Besteding
A. Meer onderwijs om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij de spijkere	€ 0
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkere	€ 47.057
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	€ 76.958
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen	€ 76.645
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	€ 30.770
F. Faciliteiten en randvoorwaarden: Activiteiten die randvoorwaardelijk/ondersteunend zijn voor interventies (A-E), ouderbetrokkenheid en digitale technologie	€ 13.594
G. Overig: uitsluitend bedoeld voor dotaties aan voorzieningen voor transitievergoedingen, de voorziening verrekening uitkeringskosten en/of dotatie aan een bestemmingsreserve NPO	€ 0

1.3 Visie en besturing

1.3.1 Missie en visie

Missie en visie²

Het Emmauscollege biedt breed, uitdagend, goed georganiseerd en eigentijds onderwijs aan in een veilige, overzichtelijke en zorgzame omgeving, waarbij de leerlingen een groeiend aandeel krijgen in hun leerproces en onder goede begeleiding leren de juiste keuzes te maken. Dit doen we omdat we het belangrijk vinden dat leerlingen hun talenten ontdekken en ontwikkelen. Wij zijn er om onze leerlingen kennis en sociale vaardigheden bij te brengen, zodat ze uiteindelijk goed kunnen functioneren in en een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij. Uiteindelijk willen we dat ze straks gelukkig zijn met wie ze zijn en wat ze doen, samen met en te midden van anderen.

We willen onze missie realiseren door binnen de school met elkaar een gemeenschap te vormen op basis van onze gedeelde normen en waarden: zorgzaamheid, respect, vertrouwen, tolerantie, gemeenschapszin en verbondenheid. We hebben passie voor ons werk en doen het samen, met elkaar.

Het Emmauscollege is een open katholieke school. Dat betekent dat niet alleen mensen met een katholieke achtergrond welkom zijn op onze school, maar iedereen die zich in onze visie kan vinden en deze respecteert. Onderwijs in een levensbeschouwelijk georiënteerd vak maakt voor alle leerlingen deel uit van het vaste curriculum van de school.

Als katholieke school vinden we inspiratie in de waarden die door de eeuwen heen het hart hebben gevormd van de christelijke traditie. Het Emmauscollege ontleent zijn naam en ook zijn devies 'Samen op weg', aan het verhaal van de Emmausgangers in het Nieuwe Testament. In dit verhaal zijn twee mensen onderweg op een beslissend moment in hun leven, ze hebben een groot verlies ervaren en verkeren in grote onzekerheid. Een derde komt bij hen lopen en laat hen de wereld op een andere manier zien, sterker nog: hij geeft er nieuwe betekenis aan.

Net als de Emmausgangers zijn ook wij met onze leerlingen onderweg tijdens een belangrijke periode van hun leven. We leren van en met elkaar en geloven in ieders vermogen om te groeien. We zijn zorgzaam voor de leerlingen die aan ons worden toevertrouwd en voor elkaar. We hebben oog voor de ander, springen behoedzaam om met de wereld en streven bij ons doen en laten het welzijn van allen na.

Op onze school draait het bij leren niet alleen om het opdoen van kennis en vaardigheden. We richten ons op heel de mens. Leren doe je met vallen en opstaan. Daarom moeten mensen altijd de kans krijgen om te leren van hun fouten.

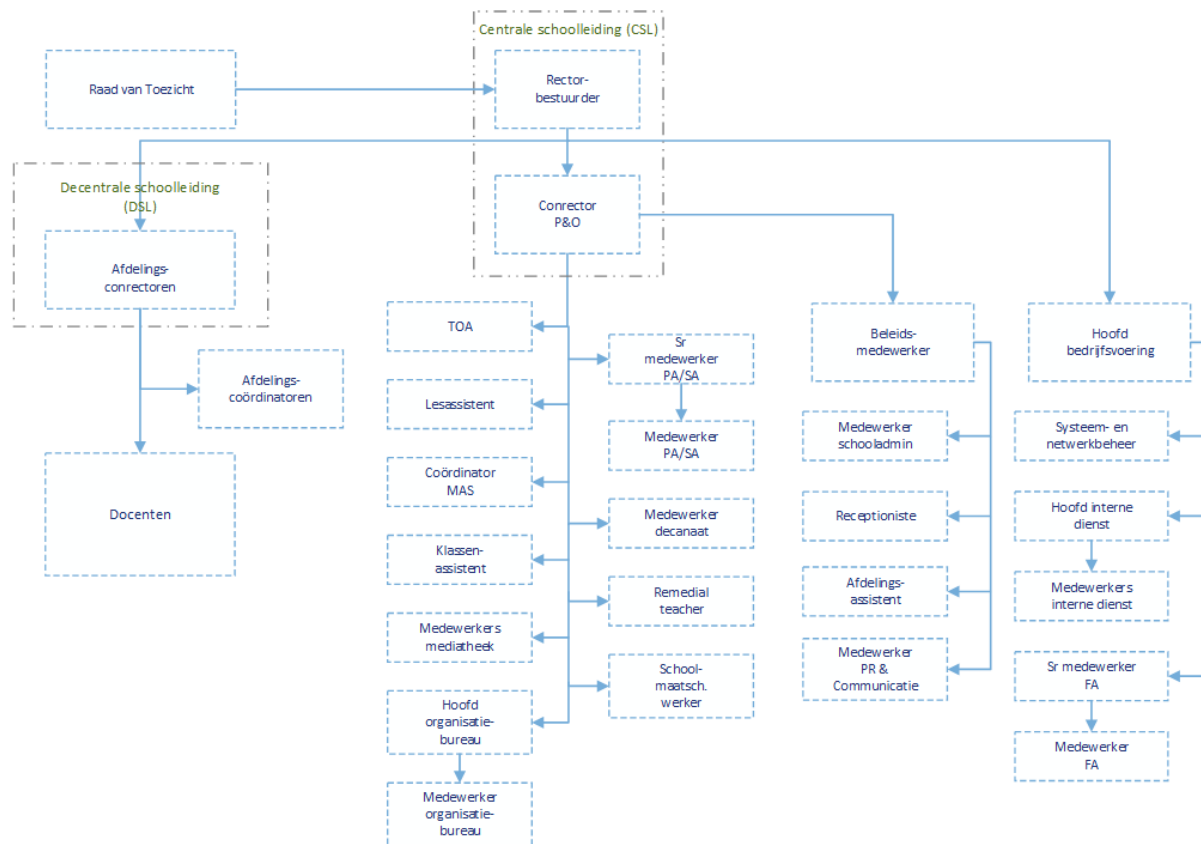
² Onze uitgewerkte missie en visie zijn te vinden in de schoolgids:
<https://schoolgids.emmauscollege.nl/1-1-missie-en-visie/>

1.3.2 Juridische structuur

Het bevoegd gezag van het Emmauscollege wordt gevormd door het College van Bestuur van de stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Rotterdam (KAVOR), ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41129306. Het Emmauscollege is de enige school onder het bevoegd gezag van KAVOR. Het doel van KAVOR is het bevorderen van het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs en andere vormen van voortgezet onderwijs in Rotterdam en omgeving op katholieke grondslag.

1.3.2.1 Organogram

Het organogram van de school ziet er als volgt uit:



1.3.2.2 Belangrijkste elementen van het gevoerde beleid

De belangrijkste elementen van het door ons gevoerde beleid zijn terug te vinden in ons [schoolplan](#) en in de binnen het kader van dat schoolplan opgestelde jaarplannen. Zie hiervoor ook het overzicht van de belangrijkste onderdelen van het gevoerde beleid.



1.3.2.3 Zaken met een politieke of maatschappelijke impact (overheidsprioriteiten)

De actuele ontwikkelingen krijgen een plek in de verschillende overleggen binnen school of worden binnen lessen en/of projecten aan de orde gesteld.

1.3.2.4 Informatie over de maatschappelijke aspecten

We nemen energiebesparende maatregelen waar nodig (wettelijk verplicht) en mogelijk (financieel).

Middels het Veilige School Predicaat van de gemeente Rotterdam wordt op de gebieden schoolcultuur, aantrekkelijk onderwijs, fysieke omgeving en externe samenwerking de veiligheid in en om school cyclisch gemonitord en geoptimaliseerd. Er wordt in dit kader deelgenomen aan de Veilig op School overleggen zowel op stadsdeel als gemeentelijk niveau.

Met ingang van schooljaar 2015-2016 is de bekostiging voor de maatschappelijke stage vervallen. Vanaf het schooljaar 2014-2015 is het lopen van een maatschappelijke stage dan ook geen exameneis meer voor leerlingen in het voortgezet onderwijs. Gezien de doelen die we willen bereiken op het gebied van burgerschap en persoonsvorming en gezien de goede ervaringen die we binnen het Emmauscollege met de maatschappelijke stage hebben opgedaan, hebben we ervoor gekozen om de maatschappelijke stage in afgeslankte vorm te handhaven, zolang dat binnen de financiële kaders haalbaar blijft.

1.3.2.4.1 Visie op burgerschap

Voor leerlingen is de school een oefenplaats voor democratie en omgaan met diversiteit. Leerlingen leren hoe ze actief mee kunnen doen in een democratische en multiculturele cultuur. Ze leren over besluitvormingsprocessen en de invloed die zij hierop kunnen uitoefenen, passend bij hun situatie en mogelijkheden. Ons burgerschapsonderwijs daagt leerlingen ook uit om verbanden te leggen tussen hun eigen leefwereld en de grote maatschappelijke opgaven zoals globalisering, duurzaamheid en technologie. Leerlingen leren kritisch na te denken en te reflecteren op complexe, vaak ethisch geladen problematiek. Door hun mogelijkheden te ontdekken om zelf iets te doen aan deze vraagstukken, ontwikkelen leerlingen een actieve houding. Zij leren in gesprek te gaan met anderen en elkaars standpunten te bevragen. Zo ontwikkelen zij hun eigen opvattingen en leren ze respect op te brengen voor die van anderen. Op het Emmauscollege wordt burgerschapsonderwijs onder andere ingevuld door maatschappelijke stages in de tweede en de derde klas, de verplichte vakken levensbeschouwing en maatschappijleer en door tijdens de reguliere lessen aandacht te besteden aan burgerschapsthema's, zoals duurzaamheid tijdens de biologie- en aardrijkskundelessen.

ruimte

waar je
ziet en hoort

hoe verschillend al es
samer komt

tot uiting
tot jezelf

waar je
hoort en ziet

hoe verschillend al es
samervalt

met wie je bent
wie je mag zijn

ontmoet ik je
dan zijn wij
wij

Merel Morre

voor het Emmauscollege

1.3.2.4.2 Visie op digitaal burgerschap

Het digitaal vaardig maken en houden van de Nederlandse burger is een van de grootste maatschappelijke opgaven van het moment. Digitaal burgerschap betekent dat leerlingen bewust en verantwoord met sociale media leren omgaan. Ook bij het gebruik van internet, mobiele telefoon en andere media dienen zij een goede, verantwoordelijke burger te zijn. De inzet van kunstmatige intelligentie, robots en nanotechnologie zorgen ervoor dat we sprongen maken in de wetenschap én in het dagelijks leven. De vraag is hoe we deze ontwikkelingen kunnen inzetten.

1.3.2.4.3 Visie op internationaal burgerschap

Onder Internationalisering verstaan we het geheel aan onderwijsactiviteiten dat ten doel heeft specifieke kennis, inzicht en vaardigheden bij te brengen met betrekking tot Europese en internationale ontwikkelingen. Daarbij is het van belang dat kennis- en activiteitelementen aansluiten op de bestaande vakinhouden, bij voorkeur met afstemming tussen vakken. Door Internationalisering te verbinden met burgerschap en met de kerndoelen, eindtermen, exameneisen etc. kunnen binnen een beperkte tijd goede resultaten worden geboekt. Voor leerlingen boeiende Internationaliseringsactiviteiten zijn een goede stimulans om tot een hoger kennis- en inzichtniveau te komen.

1.3.2.4.4 Visie op burgerschap in Rotterdam

De kern van burgerschap; namelijk zelfverzekerde leerlingen die zich thuis voelen op school en constructief meedoen in de maatschappij, vraagt om de inzet en verantwoordelijkheid van iedereen in het onderwijs. Thema's waarmee wordt geoefend zijn: samen leven, jezelf zijn in het geheel, je mening vormen en geven, respect, nieuwsgierigheid, het goede gesprek en het eens én oneens zijn.

1.3.2.5 Verbonden partijen

De Stichting KAVOR is lid van het samenwerkingsverband Semper Movens. De doelstelling van dit samenwerkingsverband zijn als volgt geformuleerd:

Eénpitter VO-scholen (één school met één bestuur/raad van toezicht) en voormalige éénpitters in de ruime regio Den Haag, Rotterdam en Leiden werken samen om hun kennis en zienswijzen over, hun inzichten in en (waar mogelijk) hun producten te delen en uit te wisselen ten behoeve van het leiding geven aan de schoolprocessen inzake onderwijskundige, personele, financiële, organisatorische en logistieke aspecten.

Cycli van collegiale visitaties, themabijeenkomsten en overleg over politieke en beleidsmatige zaken zijn belangrijke ingrediënten voor het bewerkstelligen en bevorderen van de samenwerking.

Deze sterke bundeling van krachten en expertise leidt tot het versterken van kwalitatief goed onderwijs en het verstevigen van de bestaansgrond van de scholen.

Het Emmauscollege werkt samen met de Roncalli Mavo. Deze samenwerking is er vooral op gericht om een succesvolle overstap van leerlingen die daarvoor in aanmerking komen in beide richtingen mogelijk te maken.

Het Emmauscollege is aangesloten bij het samenwerkingsverband Koers VO. Koers VO is een vereniging van 18 besturen met 110 vestigingen van scholen voor voortgezet (speciaal) onderwijs in de regio Rotterdam. Het netwerk van vo- en vso-scholen organiseert in gezamenlijkheid dat er voor elke leerling thuisnabij onderwijs en ondersteuning is die past bij wat de leerling nodig heeft. Koers VO zorgt voor de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de scholen en informeert over de laatste ontwikkelingen.

Het Emmauscollege heeft met ingang van schooljaar 2007-2008 een VO-VAVO overeenkomst, zodat leerlingen zowel naar het ROC Albeda als naar het ROC Zadkine kunnen worden uitbesteed. Tegenwoordig zijn beide scholen samengegaan onder de naam VAVO Rijnmond college. Het Educatief Centrum Emmauscollege (ECE) is een stichting die sinds 1995 activiteiten voor leerlingen, ouders en wijkbewoners organiseert. Doel van het ECE is om met deze activiteiten het schoolgebouw van het Emmauscollege ook buiten lestijden te benutten met een Verlengde School (activiteiten voor leerlingen in het verlengde van het lesrooster).

Er zijn dit kalenderjaar geen nieuwe ontwikkelingen bij of in relatie tot de verbonden partijen.

1.3.2.6 Bestuur, Schoolleiding en Raad van Toezicht

College van Bestuur	
naam	functie
R. Majewski	Voorzitter CvB (vanaf 01-08-2020)
Raad van Toezicht	
Naam	functie
J.C.T.M. den Oudendammer	Voorzitter, lid remuneratiecommissie
H.M. Zeilstra	Lid, vice voorzitter, lid remuneratie commissie
F.A.M. van Dorp	Penningmeester, lid auditcommissie
J. Rozema	Lid, lid auditcommissie
A. van Beest – de Mul	Lid
R. Karens	Lid

1.3.3 Naleving branchecode

1.3.3.1 Ontwikkelingen op het gebied van Governance

Het College van Bestuur wordt gevormd door de rector-bestuurder. De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden. Om de bespreking van het jaarverslag en de begroting voor te bereiden heeft de Raad van Toezicht een auditcommissie, bestaande uit de penningmeester en een tweede lid, ingesteld.

Het College van Bestuur bestuurt de stichting en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de stichting, de strategie en het beleid. Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag van de school.

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. De verhouding tussen het bevoegd gezag en de Raad van Toezicht is geregeld in de statuten van de stichting en de daarop gebaseerde reglementen van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Deze reglementen zijn gebaseerd op de Code Goed Bestuur VO.

1.3.3.2 Code Goed Bestuur

We werken volgens de code Goed Bestuur VO en onze reglementen zijn dan ook gebaseerd op deze code. Er zijn geen punten waarop we afwijken van deze code.

1.3.3.3 Horizontale verantwoording

De medezeggenschapsraad bestaat uit twaalf leden met vertegenwoordigers uit de geledingen medewerkers, leerlingen en ouders. De MR-leden uit de geleding medewerkers bestaan uit de leden van de personeelsraad (6), de MR-leden uit de geleding leerlingen uit een vertegenwoordiging van de leerlingenraad (3) en de MR-leden van de geleding ouders uit een vertegenwoordiging van de oudervereniging (3).

In het kader van horizontale verantwoording en van de PDCA-cyclus worden de jaarplannen en de evaluatie ervan besproken met de personeelsraad, de leerlingenraad, de oudervereniging en de medezeggenschapsraad. Met al deze organen vindt een aantal malen per jaar overleg plaats.

De Raad van Toezicht heeft tweemaal per jaar een overleg met de MR.

De website www.scholenopdekaart.nl biedt van alle basis- en middelbare scholen brede informatie aan (potentiële) ouders en leerlingen ten aanzien van zaken als resultaten, waardering, onderwijsbeleid en bedrijfsvoering.

In aanvulling hierop zijn via internet ook gegevens over de school beschikbaar via de website <https://koersvo.schoolprofielen.nl> (van het samenwerkingsverband koers-VO met informatie over het onderwijs- en zorgaanbod van alle scholen van koers-VO) en via de websites <https://www.devogids.nl> en [scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl) (met informatie ten behoeve van de schoolkeuze van potentiële brugklasleerlingen).

1.3.4 Verslag toezichthoudend orgaan

De RvT hecht eraan in het begin van dit verslag haar waardering uit te spreken over de wijze waarop de school met al haar geledingen in staat is gebleken het onderwijs op niveau te kunnen blijven uitvoeren. Van de medewerkers werd veel flexibiliteit en incasseringsvermogen gevraagd. De onrust die er was door de steeds wijzigende corona maatregelen werd in goede banen geleid. De totstandkoming van het nieuwe schoolplan 'Ruimte in ontwikkeling', het NPO en de introductie van het 40-minutenrooster vroeg veel van iedereen. Veranderingen en vernieuwingen brengen altijd spanningen met zich mee. Het belang van de leerling is echter altijd boven het eigenbelang gesteld. Het brede draagvlak voor de uitvoering van het Schoolplan en NPO stemt ons hoopvol, maar een goede monitoring en evaluatie van de veranderingen is op zijn plaats. Een goede communicatie hierover naar alle geledingen is een belangrijke voorwaarde.

De RvT bestond in 2021 uit 6 leden wiens individuele profielen de gewenste profielschets van de RvT afdekken. Afgelopen verslagjaar is er een mutatie in de samenstelling van de RvT geweest. Begin 2021 hebben wij mevrouw mr. A. van Beest-de Mul benoemd op de portefeuille Juridische Zaken.

Met de rector-bestuurder heeft frequent overleg plaatsgevonden, zowel binnen als buiten de vergaderingen, waarbij de bevoegdheden en het voldoen aan de bepalingen conform de code "goed onderwijsbestuur" in het voortgezet onderwijs niet uit het oog werden verloren. De voorzitter bespreekt telkens voor een reguliere vergadering de agenda door met de bestuurder. Gezien de gevolgen van de Coronapandemie en de ontwikkeling van het schoolplan is dit contact intensiever geweest. Ook de vicevoorzitter heeft een aantal keren een belangrijke rol gespeeld.

Het jaar 2021 heeft voor een zeer groot deel in het teken gestaan van de corona maatregelen en de totstandkoming van het nieuwe Schoolplan. Ook vroeg de organisatie van het NPO en de introductie van het 40 minutenrooster veel energie. De kinderziekten bij het begin van het schooljaar 21/22 zijn naar het laat aanzien verholpen.

Over het 'onderwijs op afstand' is regelmatig de RvT door de directie buiten de reguliere vergaderingen geïnformeerd.

De auditcommissie is twee keer bijeengewees.

De remuneratiecommissie heeft met de nieuwe rector bestuurder het jaarlijkse beoordelingsgesprek gevoerd. De raad van Toezicht heeft de rector bestuurder positief beoordeeld en heeft haar waardering uitgesproken over het eerste (school)jaar (20/21) rectoraat, waarin zich zeer veel voordeed.

In de vier RvT vergaderingen van 2021 zijn in het overleg met de bestuurder de onderstaande agendapunten en thema's aan de orde gekomen, waarbij leden van de RvT vanuit hun specifieke expertise ook actief betrokken geweest zijn als klankbord van de bestuurder. Door de coronacrisis heeft de Raad noodgedwongen bijna alle keren digitaal moeten vergaderen. In 2021 hebben ook weer externen op verzoek van de RvT deelgenomen aan de vergaderingen. Meestal in de vorm van een presentatie of toelichting. Op deze wijze kunnen docenten/conrectoren die verantwoordelijkheid dragen voor specifieke projecten de RvT informeren over de doelstellingen en de voortgang van die projecten. Op 2 april werd een extra vergadering gepland waarbij de RvT werd bijgepraat over de ontwikkelingen binnen het Emmauscollege in corona tijd.

In het kader van de totstandkoming van het nieuwe schoolplan is er een (digitale) vergadering gehouden met docenten, ouders en leerlingen over de wijze waarop het schoolplan tot stand gekomen was. Er was grote waardering voor de aanpak en de wijze waarop de verschillende geledingen betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van dit schoolplan.

De vertrouwenspersoon heeft schriftelijke verslag gedaan van zijn activiteiten gedurende het schooljaar 20/21. Er zijn geen meldingen bij hem binnengekomen.

De RvT heeft besloten om de jaarlijkse zelfevaluatie op te schorten tot het moment dat weer fysiek kan worden vergaderd.

Conform de wet hebben er twee vergaderingen plaatsgevonden samen met de Medezeggenschapsraad.

Hieronder volgt een opsomming van onderwerpen die behandeld zijn in de 4 formele RvT vergaderingen in 2021:

- Terugkoppeling in de RvT van het overleg met de MR.
- Risicoprofiel Emmauscollege.
- Voortgang van het meerjarenplan 2017-2021 'Geloven in groei'.
- De vaststellingen van de notulen van de RvT.
- Goedkeuring Schoolplan 'Ruimte in ontwikkeling'.
- Het Jubileumjaar.
- Corona Maatregelen en onderwijs op afstand.
- Publiciteit en werving.
- NPO (40-minutenrooster en evaluatie).
- Risicoprofiel 2022.
- Goedkeuring jaarrekening en bestuursverslag 2021 vaststelling treasury statuut.
- Managementrapportage na 4 en na 8 maanden.

- Het vaststellen van het vergaderschema 2021-2022.
- Het bespreken van het verslag van de activiteiten van de vertrouwenspersoon de heer Pieter Moerland.
- Het bespreken van de examenresultaten 20-21.
- Het bespreken van het jaarplan 21-22.
- De evaluatie van het jaarplan 20-21.
- Evaluatie werkzaamheden en herbevestiging controleopdracht van de accountant.
- Goedkeuring meerjarenbegroting 2022.
- Norm regeling bezoldiging topinkomens OCW-sectoren.
- Diverse personele aangelegenheden.
- Bespreken voortgang Go Emmaus.
- Benoeming nieuw lid van de RvT mevrouw mr. A.van Beest-de Mul.
- Ontwikkelingen VO op Rotterdam Noord.
- Onderwijs op afstand n.a.v. de corona maatregelen.
- Herstart schooljaar 20-21 na corona beperkingen.
- Formatieplan 2022.
- Besluitvorming over de jaarlijkse vergoeding van de leden van de RvT.
- Opvolging voorzitter van de RvT in december 2022.

Er is vastgesteld dat de wettelijke voorschriften zijn nageleefd en dat de middelen rechtmatig zijn verworven en rechtmatig en doelmatig zijn besteed. Er zijn geen situaties met een (potentieel) tegenstrijdig belang geconstateerd.

Jaarlijks bespreekt en evalueert de RvT met de rector-bestuurder thema's die voortvloeien uit het werkgeverschap van de RvT (i.e. arbeidsvoorwaarden, functioneren, persoonlijke ontwikkeling). De remuneratiecommissie bestaat uit twee leden. De RvT is zoals genoemd tevreden over het functioneren van de bestuurder. De RvT wordt tijdig, correct, en adequaat geïnformeerd. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de bezoldiging van de bestuurder de norm van de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren (in het kader van de WNT) niet overschrijdt. Voor de rector-bestuurder geldt dat zijn honorering conform de CAO VO-besturen plaatsvindt.

Het proces rond de jaarlijkse accountantscontrole is weer naar tevredenheid verlopen. De auditcommissie heeft het concept jaarverslag en accountantsverslag uitgebreid besproken met de voorzitter van het CvB, het hoofd bedrijfsvoering en de senior medewerker financiële administratie. Vanuit de staf was de heer Perdaan verantwoordelijk geworden voor het financiële reilen en zeilen van de Stichting (De heer Perdaan heeft de school echter in september 2021 verlaten). In bovengenoemd overleg konden alle vragen naar tevredenheid van de auditcommissie beantwoord worden. De auditcommissie heeft in haar verslag een positief advies aan de RvT gegeven ten aanzien van het verlenen van goedkeuring aan de voorzitter van het CvB om het jaarverslag 2020 vast te stellen.

De RvT wordt zelf extern geïnformeerd middels

- lidmaatschap VTOI (o.a. actuele ontwikkelingen en professionalisering in toezicht onderwijs).
- jaarlijks overleg met de MR (over o.a. onderwijskwaliteit, eventueel krimpscenario, werkdruk, financiën, meerjarenbeleidsplan 'Geloven in Groei' en 'Ruimte in ontwikkeling', GO Emmaus, Corona Maatregelen).
- benchmarkgegevens (i.e. Venster voor verantwoording).

Ieder lid van de Raad van Toezicht heeft over 2021 een jaarvergoeding van € 1.800 ontvangen (maximale vrijwilligersvergoeding 2021). De vergoeding van de voorzitter is bepaald op netto € 2.600 per jaar.

Het overzicht van (neven)functies van leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur ziet er als volgt uit:

College van Bestuur		
naam	functie	nevenfuncties
R. Majewski	Voorzitter CvB (vanaf 01-8-2020)	Voorzitter Stichting ECE (onbezoldigd), penningmeester TVR (Triathlon Vereniging Rijnmond) (onbezoldigd)
Raad van Toezicht		
Naam	functie	nevenfuncties
J.C.T.M. den Oudendammer	Voorzitter, lid remuneratiecommissie	Lid raad van advies Stichting Pallieter Lid van het bestuur stichting Youth Olympic Games 2023, voorzitter stichting Vlaggenparade Rotterdam (december 2021)
H.M. Zeilstra	Lid, vice voorzitter Lid remuneratiecommissie	HR Director RSM Netherlands Holding N.V.(bezoldigd)
F.A.M. van Dorp	Penningmeester, lid auditcommissie	Partner HLB den Hartog Accountants & Consultants (bezoldigd) Lid RvT Coen Foundation (onbezoldigd)
J. Rozema	Lid, lid auditcommissie	Senior adviseur Leaders for Solutions BV Directeur Service Unit onderwijsgemeenschap Venlo & omstreken
A. van Beest – de Mul	Lid	Advocaat (partner) Legaltree (bezoldigd) Lid Raad van Toezicht Stichting Financiering Eerstelijns voorzieningen Carnisselände (onbezoldigd) Lid Raad van Toezicht Johan de Witt College Dordrecht (onbezoldigd) Lid college van afgevaardigden van de Orde van Advocaten (onbezoldigd)
R. Karens	Lid	Hoofd bestuurlijke zaken/bestuursscretaris CvB Erasmus Universiteit (bezoldigd) Raadslid en fractievoorzitter Groen Links Schiedam (bezoldigd)

Er is geen strijdigheid met de onafhankelijkheid en eventuele tegenstrijdige belangen van de leden van de RvT.

Het rooster van aftreden is als volgt:

	Benoemd	'19	'20	'21	'22	'23	'24	'25	'26	'27	'28	'29
Oudendammer, H. den	01-06-2015	H				V						
Zeilstra, H.M.	01-06-2016		H				V					
Dorp, F. van	07-12-2017			H				V				
Karens, R.	06-12-2018				H				V			
Rozema, J.	01-01-2020		B				H				V	
Beest – de Mul, A.G.L. van	18-03-2021			B				H				V

B = benoemd als lid

H = aftredend en herkiesbaar

V = vertrekkend

1.3.5 Omgeving

1.3.5.1 Klachten

Veruit de meeste klachten over de dagelijkse gang van zaken in de school kunnen in goed overleg tussen betrokkenen worden opgelost. Indien dat echter niet tot een bevredigende uitkomst leidt, kan men een beroep doen op de klachtenregeling. Hierin wordt ook duidelijk gemaakt hoe men zich bij het indienen van een klacht kan laten bijstaan door een vertrouwenspersoon. Onze school is aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie katholiek onderwijs die valt onder de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs (GCBO).

Naast een klachtenregeling hebben we een klokkenluidersregeling en een integriteitscode. Al deze regelingen zijn via onze website beschikbaar.

In 2021 zijn er geen klachten ingediend.

1.3.5.2 Internationalisering

De algemene doelstelling van internationalisering is: jongeren zo te begeleiden in onderwijs en vorming dat zij zich een goede uitgangspositie kunnen verschaffen in een leef- en werkgemeenschap die zich in toenemende mate internationaliseert. Het Emmauscollege spant zich al vele jaren in om haar leerlingen met leeftijdgenoten in andere Europese landen in contact te brengen. Dit gebeurt door middel van alle moderne communicatiemiddelen en tenslotte met een daadwerkelijk uitwisselingsbezoek in de 4e klas. Deze uitwisselingsbezoeken hebben in verband met de coronapandemie niet plaatsgevonden. Ook in 2022 zullen deze uitwisselingen niet fysiek plaatsvinden. Er is wel een alternatief programma in voorbereiding, passend binnen de doelstellingen van internationalisering.

We verwachten geen verdere ontwikkelingen ten aanzien van de internationalisering, anders dan aangegeven in de paragraaf over burgerschap.

1.4 Risicomanagement

1.4.1 Inleiding

Ons risicomanagement is uitgewerkt in de beleidsnotitie 'risicomanagement Emmauscollege'. Op basis van het advies van de accountant in 2021 zijn er gesprekken geweest met externe partijen ten behoeve van de controle op het risicomanagement. Dit heeft plaatsgevonden in de vorm van het aanvragen van offertes als in gesprekken met collega-bestuurders. Daarnaast staat het onderwerp geagendeerd op de schoolleidingsoverleggen om de ingeschatte risico's te toetsen. Feitelijk gaat het niet zo zeer om de risico's, maar om het bijsturen als risico's optreden (maatregelen). De conclusies uit de gesprekken zijn dat er een goed zicht is op de mogelijke risico's en dat de maatregelen aansluiten bij de risico's.

Met behulp van een risicoprofiel brengen we de belangrijkste risico's in beeld.

We beschrijven bij een doel dat we nastreven wat het bijbehorende risico is, welke oorzaken daarvoor kunnen bestaan, welke gevolgen er kunnen optreden en welke beheersingsmaatregelen we kunnen nemen.

Daarnaast geven we bij elk risico aan wat de kans in procenten is dat het risico daadwerkelijk plaatsvindt en wat de omvang van de financiële gevolgen is. Door deze twee met elkaar te vermenigvuldigen krijgen we een bedrag dat meetelt voor de bepaling van de totale omvang van het weerstandsvermogen. Door de kans percentages en de financiële gevolgen in klassen in te delen, kunnen we daarmee ook een risicoscore vaststellen en op basis daarvan een prioriteitsvolgorde vaststellen.

Een risicoprofiel is dynamisch. Steeds komen er nieuwe risico's bij en verdwijnen er weer risico's. Om een goed en actueel inzicht in het risicoprofiel te hebben en te houden, actualiseren we het risicoprofiel jaarlijks.

1.4.2 Risicoprofiel

De belangrijkste risico's en beheersmaatregelen uit het meest actuele risicoprofiel staan in onderstaande tabel vermeld. In de tabel staan alle risico's van categorie 3 of meer genoemd (kans van 50% of meer):

Om schrijving risicogebeurtenis	Maatregelen	soort
Negatieve ontwikkeling leerlingenaantallen (lange termijn)	1. Kwaliteit onderwijs borgen 2. Aantrekkelijk aanbod onderwijs 3. Veiligheid borgen 4. Kwaliteit medewerkers monitoren en op peil houden/brengen 4. Passende zorg bieden 5. Goede contacten met PO en vervolgonderwijs 6. Effectieve publiciteit en werving 7. Kwaliteit voorzieningen op peil houden	leerlingen
Huisvestingssituatie niet kunnen optimaliseren omdat de financiering en besluitvorming van de gemeente niet aansluit op de behoeften van de school	1. Huisvestingsbeleid gemeente goed volgen 2. Mogelijkheden doordecentralisatie onderzoeken	huisvesting
Onvoldoende gekwalificeerd personeel (OP)/Niet in staat zijn om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden	1. Goede monitoring bevoegdheid en bekwaamheid 2. Goede aansturing deskundigheidsbevordering 3. Voldoende (financiële) ruimte bieden voor deskundigheidsbevordering 4. Goed inzicht hebben in toekomstige behoefte op langere termijn 5. Goede contacten met opleidingsinstituten	organisatie en personeel
Onvoorziene reparatie/aanpassing aan schoolgebouw	1. Werken volgens een compleet en actueel MOP	huisvesting
Arbeidsconflicten hebben financiële gevolgen	1. Goede personeelszorg 2. Goede juridische ondersteuning	organisatie en personeel
Bovengemiddelde wachtgeldverplichtingen	1. Zorgdragen voor goede werkomstandigheden 2. Preventief optreden via personeelszorg 3. Monitoren verplichtingen	organisatie en personeel
Onbevoegden (o.a. leerlingen) hebben toegang tot vertrouwelijke informatie met kans op datalekken	Protocollen toegang tot informatie zijn actueel en adequaat	ict
Langdurige storingen in informatievoorziening (uitval ICT)	1. Voorzieningen treffen en procedures opstellen om uitval op te vangen	ict
Onvoldoende in staat om ouderschapsverlof op te kunnen vangen	1. Tijdig vervanging regelen	organisatie en personeel
Tegenvallende inkomsten uit ouderbijdragen	1. Inkomsten en uitgaven goed in beeld brengen en monitoren 2. Indien noodzakelijk hoogte ouderbijdrage (tijdig) aanpassen 3.	bedrijfsvoering en financiën
Schoolgebouw voldoet niet aan onderwijskundige eisen	1. Zorgen voor een onderwijshuisvestingsplan voor de langere termijn	huisvesting
Materiële bekostiging (voor onderhoud gebouwen) vanuit het Rijk structureel onvoldoende.	1. Zorgdragen voor een goede meerjarenbegroting van de materiële kosten	huisvesting
Aanbod van aantal zorgleerlingen neemt toe	Bij overschrijding maximum capaciteit via koers-VO andere plek aanbieden	leerlingen
Bovengemiddelde LPB-kosten	1. Toekomstige kosten zo nauwkeurig mogelijk inschatten 2. Duidelijke regels afspreken rond opname en inzet van LPB 3. Goede registratie en monitoring LPB-gebruik	bedrijfsvoering en financiën
Leerlingen hacken informatiesysteem en/laptops van onderwijsinstellingen/docenten	1. Beveiligingsbeleid vastleggen en monitoren	ict
Onveiligheid, (sexuele) intimidatie of (ernstig fysiek) geweld in de school/incidenten sociale veiligheid	1. Opstellen veiligheidsplan 2. Veiligheidsbeleid cyclisch evalueren en bijstellen 3. Uitvoering veiligheidsprotocollen oefenen	veiligheid

We hebben het risicoprofiel gebruikt om tot een inschatting te komen van de omvang die ons eigen vermogen zou moeten hebben om een voldoende buffer te vormen om de beschreven risico's op te kunnen vangen. Het is daarbij van belang om te bedenken dat er een grote onzekerheid bestaat bij de inschatting van de kans op een risico en op de bepaling van de grootte van het financiële gevolg ervan. Dat betekent dat de vaststelling van het totale bedrag dat nodig is de risico's op te vangen een forse onzekerheidsmarge heeft. Bovendien is de toekomst onzeker en is het goed mogelijk dat het risicoprofiel onvolledig is. Ons risicoprofiel leidt tot een gewenst weerstandsvermogen van € 2.270.000.

Uit de stukken van de VO-raad over risicomanagement blijkt dat het verstandig is dat de beschikbare weerstandscapaciteit groter is dan de minimaal benodigde weerstandscapaciteit. Een ratio aan die in het gebied tussen 1,0 en 1,4 ligt wordt als voldoende beoordeeld. Een ratio aan die in het gebied tussen 1,4 en 2,0 ligt wordt als ruim voldoende beoordeeld.

Onze ratio bedraagt: $\text{€ } 5.029.562^* / \text{€ } 2.270.000 = 2,22$

*: Het totale eigen vermogen is opgebouwd uit € 3.908.868 publieke reserve en € 1.120.694 private reserve. De ratio komt uit op 1,72 als hij berekend wordt met alleen de publieke reserve.

Onze ratio is dus volgens de norm van de VO-raad ruim voldoende.

Als éénpitter hebben we in ons risicomanagement vastgelegd dat we streven naar een weerstandsvermogen tussen de 10 en 40 %.

Het huidige weerstandsvermogen (2021) bedraagt:

$\text{eigen vermogen} / \text{totale baten} = \text{€ } 5.029.562^* / \text{€ } 16.463.565 \times 100\% = 30,6 \%$

*:met alleen publiek eigen vermogen 23,7 %

Uit de benchmarkgegevens die onze accountant voor onze school opstelt, blijkt dat de scholen uit onze vergelijkingsgroep (1500 tot 3000 leerlingen; 32 scholen) gemiddeld een weerstandsvermogen van 28% hebben (benchmarkrapport boekjaar 2020 Van Ree Accountants).

1.5 Bedrijfsvoering

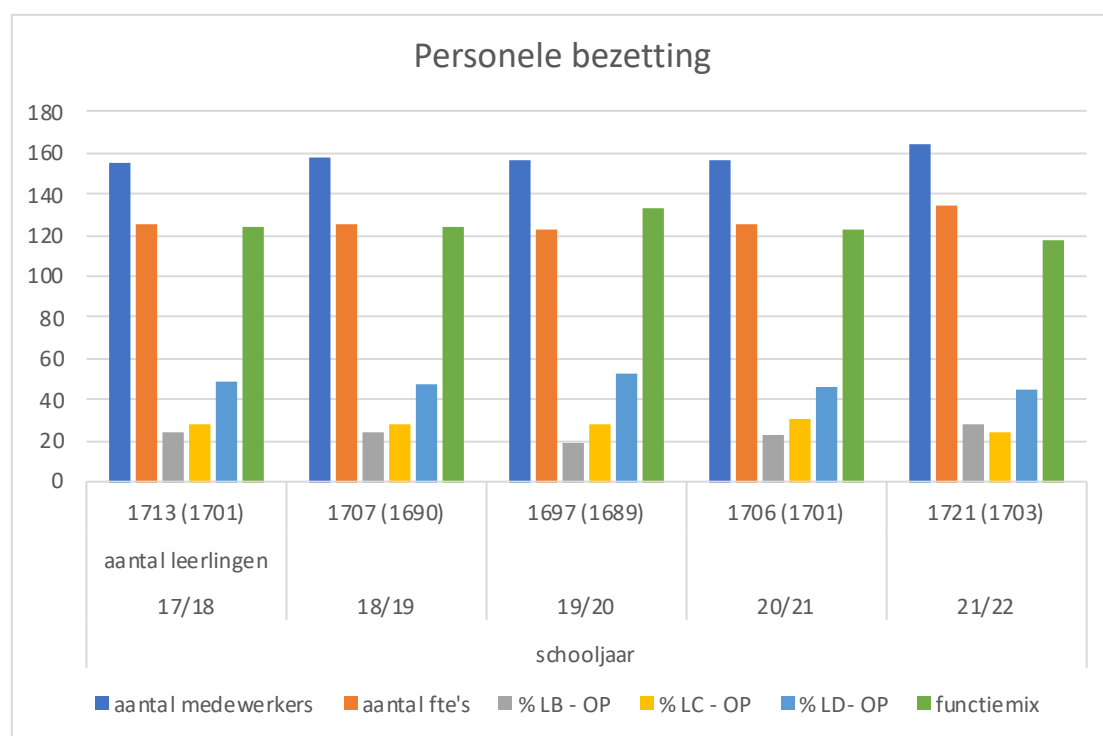
1.5.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis

Er zijn geen ontwikkelingen geweest die hebben geleid tot een behoorlijke personele betekenis.

1.5.2 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. personeel

In onderstaande tabel wordt de ontwikkeling in personele bezetting getoond.

personele bezetting	schooljaar				
	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
	aantal leerlingen				
aantal leerlingen *	1713 (1701)	1707 (1690)	1697 (1689)	1706 (1701)	1721 (1703)
aantal medewerkers	155	158	156	157	165
aantal fte's	126	126	123	126	135
% LB - OP	23,6	24,2	18,9	23,1	28,6
% LC - OP	27,9	27,9	28,6	30,5	24,5
% LD- OP	48,4	47,9	52,6	46,4	45,2
functiemix	124,7	123,7	133,8	123,3	117



*: teldatum 1-10-startjaar; aantal tussen haakjes is aantal exclusief VAVO-leerlingen

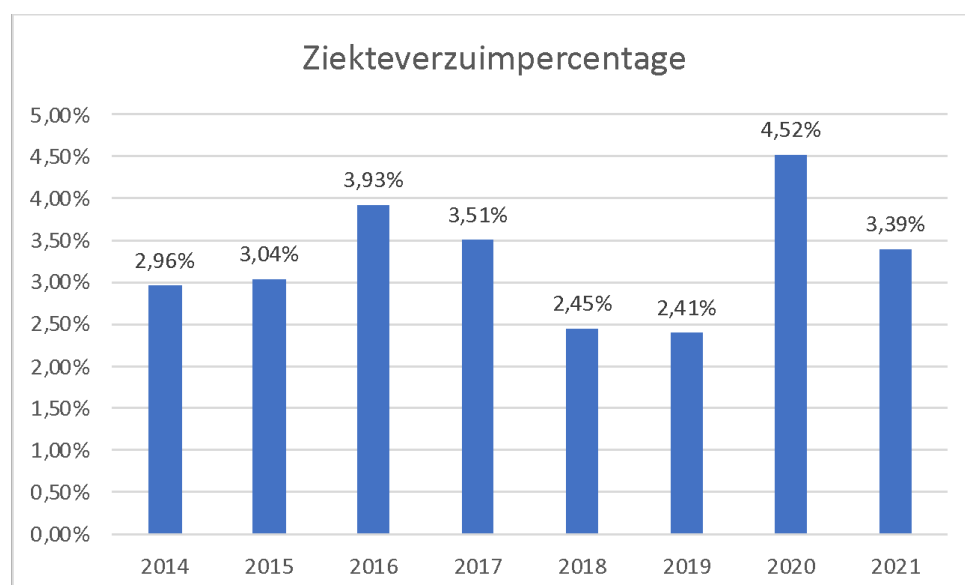
1.5.2.1 Functiemix

Om onderwijzend personeel te binden en te behouden binnen het voortgezet onderwijs en specifiek voor onze school, is het van belang om de ontwikkelingsmogelijkheden zichtbaar te maken. Dat hebben we in het schoolplan beschreven. Op gezette momenten hebben we de ruimte om de ontwikkeling die docenten doormaken en de bijdrage die zij leveren aan de groei van de organisatie te waarderen in de vorm van promotie naar een hogere salarisschaal. In 2019 hebben we met de personeelsgeleding in de MR besproken dat de meerjarenbegroting ruimte geeft om tot een functiemix van 130 te gaan. Omdat de functiemix gedaald is tot 117, is er eind 2021 een promotieronde uitgeschreven waarmee de functiemix is gestegen naar 130. Daaraan liggen, naast de afspraken met de personeelsgeleding, twee andere ontwikkelingen ten grondslag.

1. Lerarentekort
Ook wij hebben steeds meer moeite de juiste docenten te vinden, binden en boeien. We hebben ons daarom aangesloten bij de OSR. Ook een promotieronde levert hierin een bijdrage.
2. Verbinding met het schoolplan
In ons schoolplan hebben we een bouwsteen toegevoegd over de professionele schoolcultuur waarin we van en met elkaar leren.

1.5.2.2 Ziekteverzuim

In de onderstaande grafiek zijn de gegevens over ziekteverzuim weergegeven:



Het afgelopen jaar hebben we te maken gehad met verschillende gevolgen van het Covid-vaccin: ziekte en uitval, met soms langdurige re-integratie. Daarnaast waren er regelmatig collega's in quarantaine. Dit zie je niet terug in het ziekteverzuim. Een gedeelte van de lessen is in deze quarantaine situaties zijn online gegeven.

Uit de verzuimbenchmark-VO van VOION blijkt dat het landelijk verzuimpercentage van docenten en het ondersteunend personeel in het VO in 2020 5,16% bedroeg. We kunnen dus concluderen dat we daar in positieve zin van afwijken.

1.5.3 Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag

Wanneer medewerkers bij ons in dienst komen, dan doorlopen zij een begeleiding- en beoordelingstraject. In sommige gevallen is er twijfel over het functioneren, maar geven wij de medewerker middels een verlengd tijdelijk contract de kans om zichzelf te verbeteren. Meerdere keren is dan ook al gebleken dat dit effectief is en de medewerker niet uit dienst hoeft en geen uitkering aan hoeft te vragen.

Als een contract niet verlengd zal worden of wanneer een medewerker ontslagen wordt, dan gaan wij na waar wij de medewerker kunnen helpen. Sommige medewerkers hebben behoefte aan een loopbaangesprek met een loopbaanbegeleider en andere medewerkers vinden het fijn om met een coach te spreken. Waar nodig faciliteren wij dit zodat de medewerker duidelijk heeft hoe verder te gaan na het einde van het dienstverband.

Ook bespreken wij met de medewerker of ze hulp nodig hebben bij het solliciteren. Gevraagd en ongevraagd reiken wij vacatures aan. Binnen de vereniging Semper Movens worden de openstaande vacatures gedeeld en geschikte kandidaten worden aan elkaar doorgezonden (na goedkeuring).

Wanneer het niet lukt om voorafgaand aan het einde van het dienstverband een nieuwe baan te vinden, dan begeleiden wij de medewerker naar het UWV voor het aanvragen van een uitkering. Wanneer de oud-medewerker een uitkering ontvangt, dan wordt er ook nog contact onderhouden met de oud-medewerker om zo de voortgang in de gaten te houden.

1.5.3.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen betreffende de huisvesting

We streven binnen de financiële- en bouwkundige mogelijkheden naar een energiezuinig- en gezond schoolgebouw. Daarnaast streven we naar een veilig gebouw hetgeen vorm krijgt via het SchoolVeiligheidsPlan (inclusief de Risico-Inventarisatie en Evaluatie en het ontruimings- c.q. calamiteitenplan). Vanaf april 2013 hebben we het Veilige School predicaat van de gemeente Rotterdam.

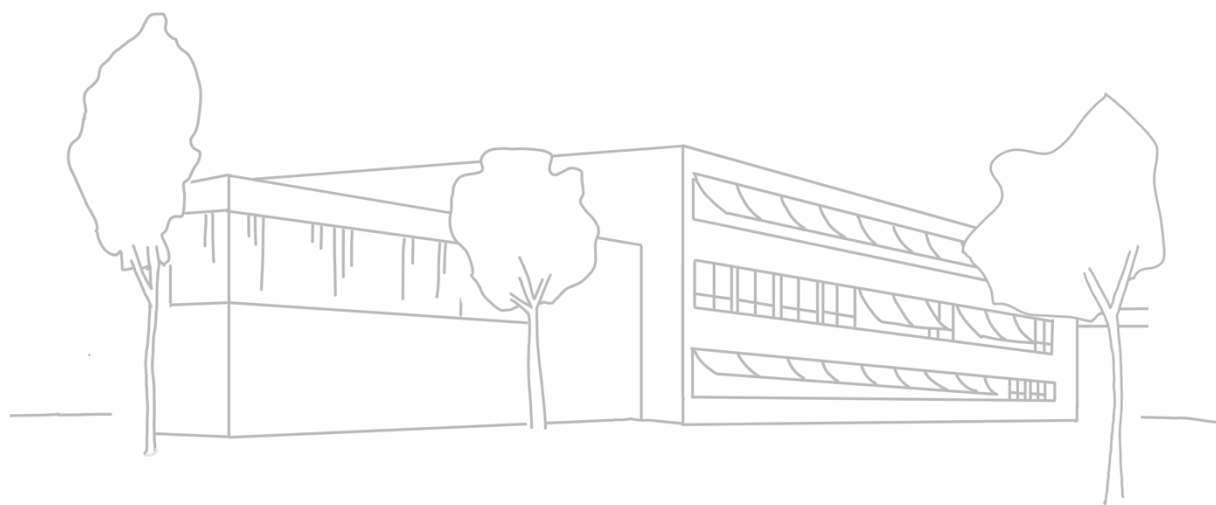
Medio 2021 heeft de firma Handzz een bouwkundige opname van het gebouw gemaakt volgens de NEN 2787 (Condiitiemeting beheer en onderhoud). Deze opname is verwerkt in het programma O-prognose, zodat wij hieruit onze meerjarenonderhoudsbegroting kunnen maken voor de komende jaren. Het voordeel is dat deze conditiemeting aangepast kan worden indien er ontwikkelingen zijn die zich daarvoor lenen. Denk aan installaties die economisch op vervanging staan maar technisch nog zo goed zijn dat vervanging een paar jaar uitgesteld kan worden. Hierdoor wordt het geheel dynamischer.

Bedrijven en instellingen zijn verplicht (activiteitenbesluit art 2.15) om energiebesparende maatregelen te nemen. Het gaat om gebouwen met een jaarlijks elektriciteitsverbruik van meer dan 50.000 kWh of meer dan 25.000 m³ aardgasequivalenten om energiebesparende maatregelen te nemen die binnen 5 jaar terugverdiend worden. Ons meerjarenonderhoudsplan is zo opgesteld dat er bij gepland onderhoud/vervanging naar een duurzame oplossing wordt gekeken. Ons meerjarenonderhoudsplan is dan ook een duurzaam meerjarenonderhoudsplan (DMJOP)

De komende jaren zullen investeringen vooral gericht zijn op het in goede staat houden van het gebouw. Daarnaast zal worden gestreefd om binnen de mogelijkheden van de voorziening cosmetische- en energiezuinige onderhoud aanpassingen te doen wanneer dit past binnen de vervangingscyclus. De goede uitstraling en de aantrekkelijkheid van het gebouw dienen op peil te blijven. Investeringen zijn gericht op het vervangen van bestaande inventaris en op het up-to-date houden van voorzieningen.

De volgende zaken hebben in 2021 op het gebied van huisvesting plaatsgevonden:

- Renovatie van de docenten toiletten op de begane grond.
- Renovatie en uitbreiding van de garderobe.
- Verwijderen van de nog aanwezig oude rookruimte en deze bij de personeelskamer betrokken.
- Vervangen van de laatste oude niet geïsoleerde daken met ballast. Deze daken zijn geïsoleerd en van nieuwe dakbedekking voorzien.
- Aanleg sedumdak boven een gedeelte van het dak van de mediatheek.
- Aanleg dakterras boven het andere gedeelte van het dak van de mediatheek.
- Tweede fase van de gevels die vanaf de openbare weg zichtbaar zijn opnieuw gevoegd.
- Warmte werend folie aangebracht in de gang nabij de lokalen B42 en B43.
- Nieuwe patchkast in de serverruimte in verband met de overgang naar een nieuwe provider.
- Aanschaf Apple Tv's om de verbinding met de smartboards te verbeteren.
- Ieder lokaal voorzien van een CO2 meter waarbij naast het CO2 gehalte ook de temperatuur en de luchtvochtigheid te monitoren valt.
- Aanschaf O-prognose om het beheer en onderhoud van het gebouw bij te houden en te begroten.
- Overgang naar een nieuwe internetprovider. Hiermee meer snelheid/ bandbreedte en veilig internet gerealiseerd.
- Vervangen en uitbreiden van het cameratoezicht.

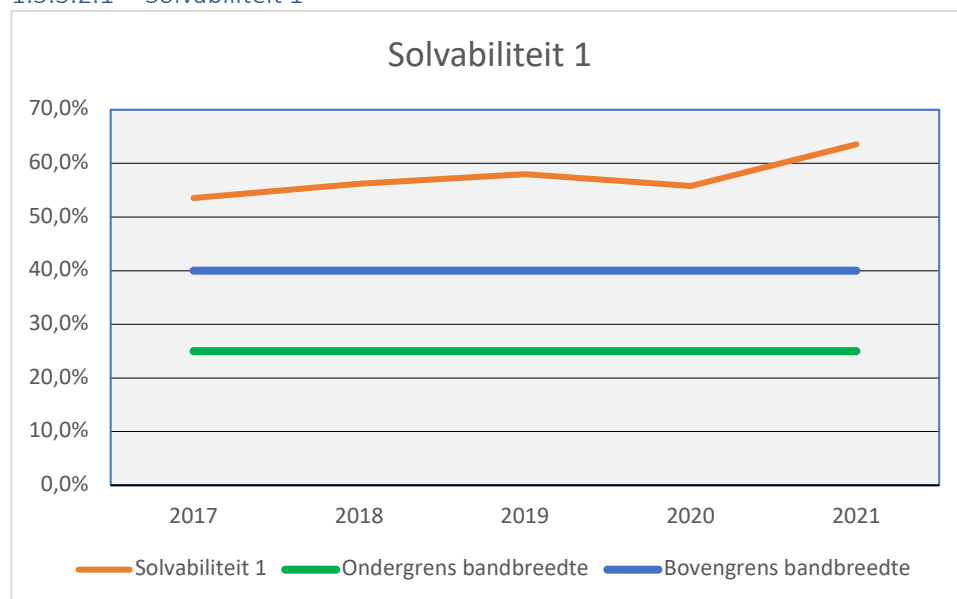


1.5.3.2 Financiële positie op 31-12-2021

Op basis van de balans op 31-12-2021 komen we tot de volgende kengetallen:

KENGETALLEN	2017	2018	2019	2020	2021
Solvabiliteit 1	53,5%	56,2%	58,0%	55,8%	63,5%
Solvabiliteit 2 (incl. Voorzieningen)	69,8%	71,7%	73,5%	70,5%	76,2%
Rentabiliteit	-1,7%	-1,7%	2,5%	4,3%	8,3%
Percentage materiële kosten	26,7%	28,0%	22,4%	21,5%	19,5%
Weerstandsvermogen	20,0%	23,8%	27,6%	26,2%	30,6%
Liquiditeit - current ratio	2,70	3,04	3,35	2,74	3,51
Normatief publiek eigen vermogen	€ 1.518.601	€ 1.462.434	€ 1.425.217	€ 1.967.303	€ 2.108.696

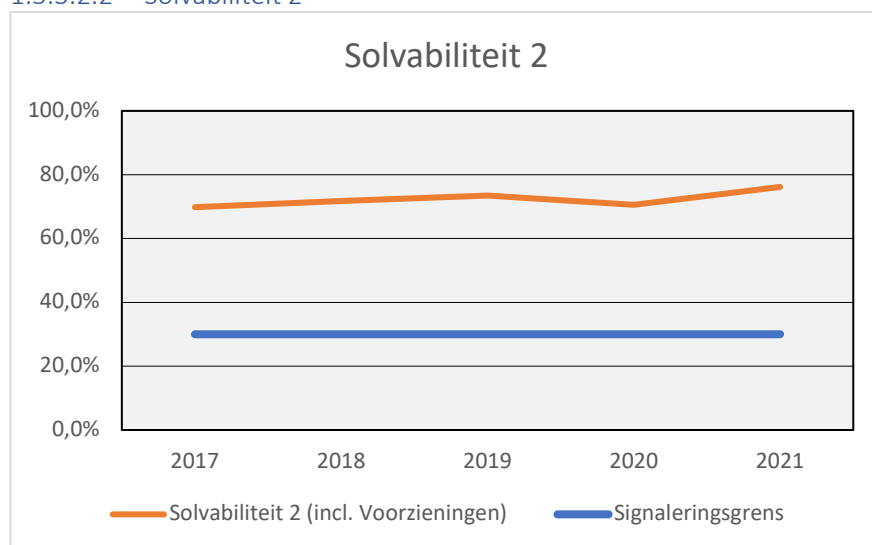
1.5.3.2.1 Solvabiliteit 1



De solvabiliteit 1 (eigen vermogen/totaal vermogen) is met 7,7 procentpunt gestegen naar 63,5%. Dit wordt veroorzaakt doordat de verhouding eigen vermogen ten opzichte van de totale balanswaarde is gestegen als gevolg van een positief resultaat. Wat betreft solvabiliteit 1 zijn door de Inspectie van het Onderwijs geen normen gesteld. In het algemeen wordt een ondergrens gehanteerd tussen 25% tot 40%. Met 63,5% blijven we ruim boven deze bandbreedte.

Uit de benchmarkgegevens die onze accountant voor onze school opstelt, blijkt dat het Emmauscollege in vergelijking met de scholen uit onze vergelijkingsgroep (1500 tot 3000 leerlingen; 32 scholen) een hogere dan gemiddelde solvabiliteit 1 heeft (benchmarkrapport boekjaar 2020 Van Ree Accountants).

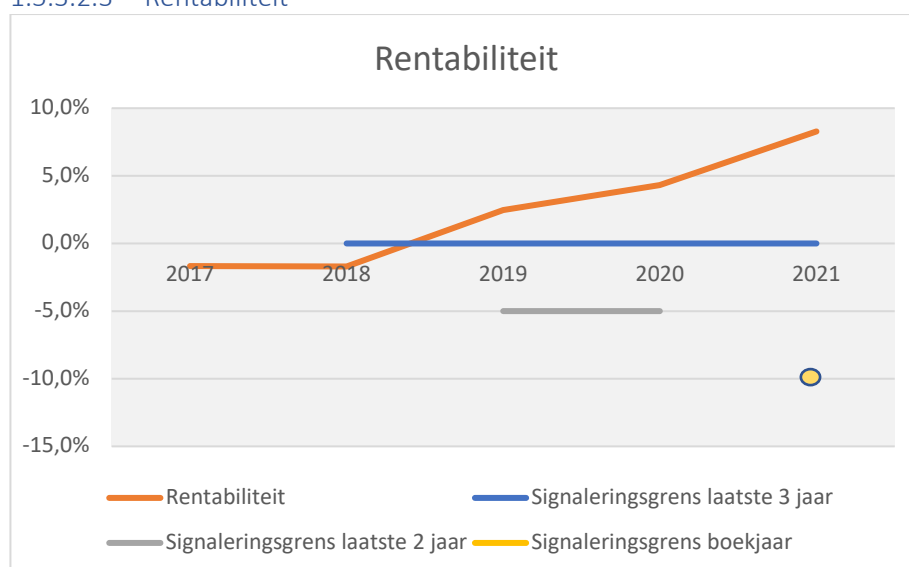
1.5.3.2.2 Solvabiliteit 2



De solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen/totaal vermogen) is met 5,7 procentpunt gestegen naar 76,2%. Het eigen vermogen en de voorzieningen namen toe en de kortlopende schulden namen af. Dit is vooral te verklaren door extra binnengekomen subsidies. De Inspectie van het Onderwijs hanteert een signaleringsgrens voor solvabiliteit 2 van 30%. Met 76,2% blijven we ruim boven deze signaleringsgrens. Op grond van de solvabiliteit is sprake van een sterke financiële positie.

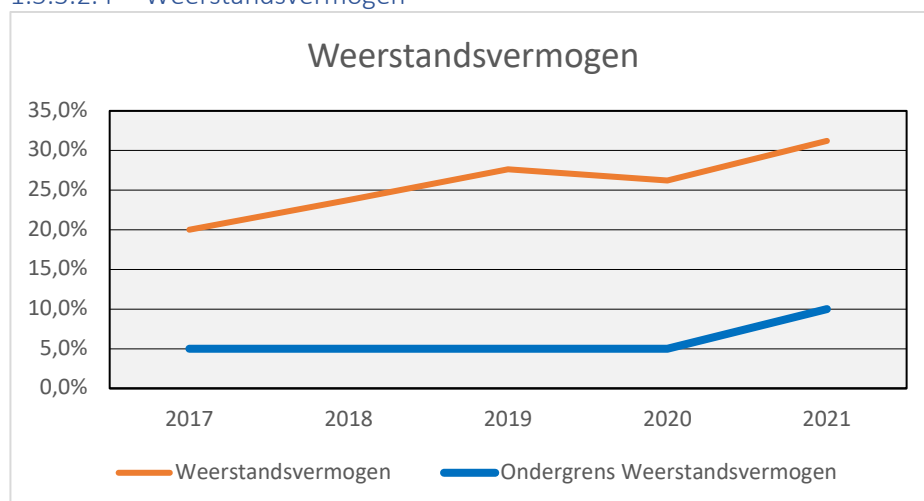
Uit de benchmarkgegevens die onze accountant voor onze school opstelt, blijkt dat het Emmauscollege in vergelijking met de scholen uit onze vergelijkingsgroep (1500 tot 3000 leerlingen; 32 scholen) een hogere solvabiliteit 2 heeft (benchmarkrapport boekjaar 2020 Van Ree Accountants).

1.5.3.2.3 Rentabiliteit



Door het positieve resultaat van € 1.374.086 komt de rentabiliteit (netto resultaat/totaal baten) uit op 8,3 %. Zie paragraaf 1.5.1.8 voor een toelichting op de totstandkoming van dit positieve resultaat. De signaleringsgrens, op basis van gegevens van de Inspectie voor het Onderwijs, voor de laatste 3 jaar is 0%, voor de laatste 2 jaar -/- 5% en voor dit boekjaar -/- 10%. Wij blijven ruim boven deze signaleringsgrenzen.

1.5.3.2.4 Weerstandsvermogen

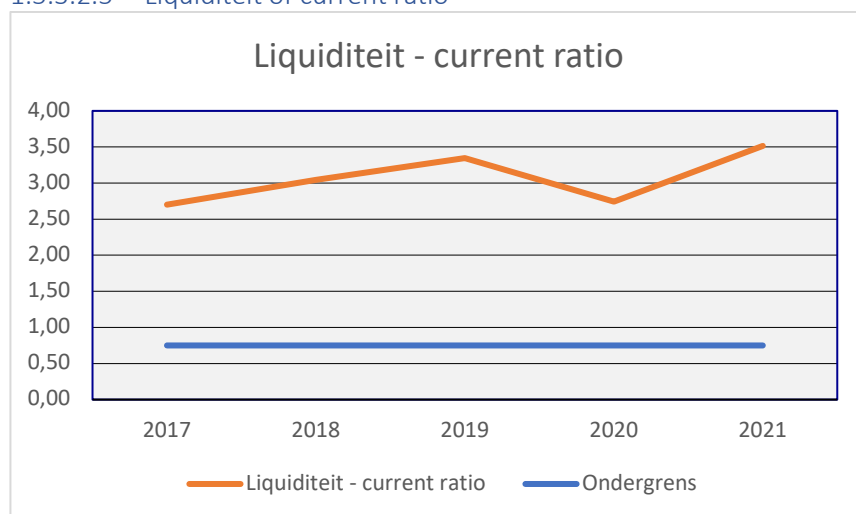


Door het positieve resultaat van € 1.374.086 is het eigen vermogen gestegen naar € 5.029.562 en het weerstandsvermogen (eigen vermogen/totaal baten) gestegen naar 30,6%. De stichting heeft naar de maatstaven van het ministerie een financiële positie die voldoende is om eventuele tegenvallers op te vangen. De inspectie hanteert een signaleringsnorm van 10% als ondergrens, hier blijven wij ruim boven. Uit in het verleden door het ministerie gestelde signaleringsgrenzen blijkt dat een gebruikelijk weerstandsvermogen tussen 10% en 40% ligt.

Uit de benchmarkgegevens die onze accountant voor onze school opstelt, blijkt dat het Emmauscollege in vergelijking met de scholen uit onze vergelijkingsgroep (1500 tot 3000 leerlingen; 32 scholen) een lager dan gemiddeld weerstandsvermogen heeft. Gemiddeld ligt het weerstandsvermogen (in 2020) op ongeveer 28% (benchmarkrapport boekjaar 2020 Van Ree Accountants).

We voldoen met deze omvang van het eigen vermogen ook aan de voorwaarden die we ten aanzien van ons weerstandsvermogen hebben vastgelegd in ons risicomanagement en het geactualiseerde risicoprofiel (zie 1.11.4).

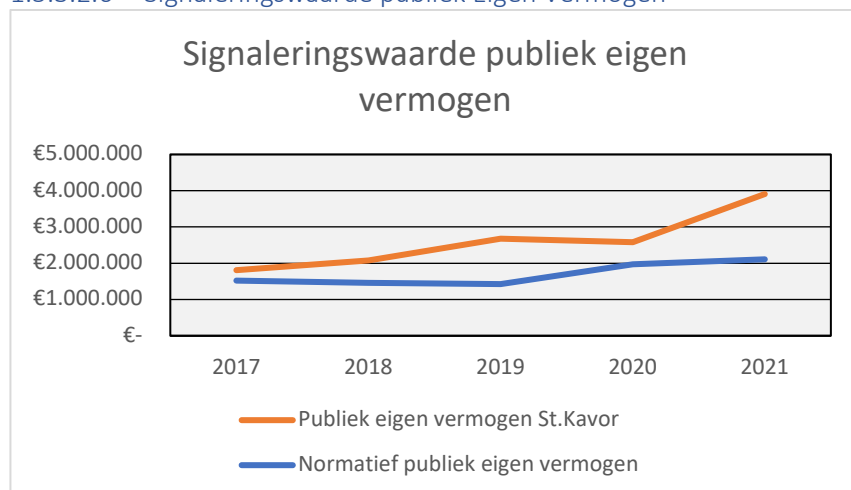
1.5.3.2.5 Liquiditeit of current ratio



De liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden) is ten opzichte van 2020 met een factor 0,77 gestegen naar 3,51. Bij haar beoordeling van de financiële positie van onderwijsinstellingen hanteert de Inspectie van het Onderwijs een ondergrens van 0,75. Naar onze mening is 1,0 een kritieke ondergrens. Dit betekent dat de kortlopende schulden uit de vlottende activa kunnen worden voldaan. Onze stichting bevindt zich ruim boven deze norm.

Uit de benchmarkgegevens die onze accountant voor onze school opstelt, blijkt dat het Emmauscollege in vergelijking met de scholen uit onze vergelijkingsgroep (1500 tot 3000 leerlingen; 32 scholen) een current ratio te hebben boven het gemiddelde van 2,7 (benchmarkrapport boekjaar 2020 Van Ree Accountants).

1.5.3.2.6 Signaleringswaarde publiek Eigen Vermogen



Met ingang van 2020 heeft het voortgezet onderwijs te maken met een nieuwe signaleringswaarde, de zogenaamde 'signaleringswaarde publiek eigen vermogen'. Op deze manier kan de Inspectie van het Onderwijs monitoren of de gevormde reserves bovenmatig zijn. En wanneer deze bovenmatig zijn, zal hier vanaf 2021 een plan onder liggen vanuit de school, hoe deze bovenmatige reserves kunnen worden ingezet. Als dit niet voldoende onderbouwd kan worden is het mogelijk dat deze reserves terug naar het ministerie gaan. Het normatief publiek eigen vermogen in de figuur is het vermogen dat wij volgens de formule van de signaleringswaarde zouden mogen aanhouden, zodat de signaleringswaarde 1,0 is (en er dus geen bovenmatig vermogen zou zijn). Dit normatief publiek eigen vermogen is door extra ontvangen subsidies in 2021 gestegen, waarvan de uitgaven verspreid zijn over een aantal jaar vanaf 2021.

Het Emmauscollege is een zogenaamde eenpitter. Dat wil zeggen dat wij bij financiële tegenslagen niet kunnen terugvallen op een groter bestuur. Een deel van de bovenmatige reserve zal de komende jaren worden ingezet om de werkdruk van personeel te verlagen (de middelen werkdrukverlichting uit december 2019 zijn ingezet in 2021 en verdwijnen daarmee) en een deel van de bovenmatige reserve worden gebruikt om aanpassingen in het gebouw te gaan doen om onderwijskundige doelstellingen te gaan halen. Zo worden er in 2022 meer kleine studieruimtes voor leerlingen gerealiseerd, die wij uit onze eigen financiële middelen zullen betalen. Het Emmauscollege houdt wel graag een veilige financiële reserve aan die hoger zal zijn dan scholen die onder een bestuur vallen. Wij zijn een grote school met veel mogelijke toekomstige aanpassingen in onderwijskundige doelstellingen en daarmee mogelijke aanpassingen aan het gebouw. De financiële reserve zal voor een deel daarvoor worden ingezet. Daar is overigens in 2020 al een eerste stap in gezet, door de aanschaf van nieuwe smartboards en het aanschaffen van nieuwe kluisjes voor leerlingen.

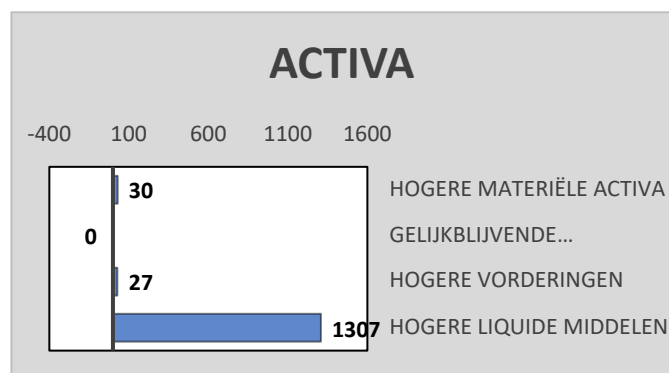
1.5.3.3 Toelichting op de ontwikkeling van de balansposten (vergelijking met voorgaand jaar)

De ontwikkeling van de balansposten in vergelijking met vorig kalenderjaar ziet er als volgt uit:

BALANS x € 1000	2021	2020
Activa		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	1286	1256
Financiële vaste activa	0	0
Totaal vaste activa	1286	1256
Vlottende activa		
Voorraden	12	13
Vorderingen	435	407
Effecten	0	0
Liquide middelen	6182	4874
Totaal vlottende activa	6629	5295
Totaal activa	7.915	6.550
Passiva		
Eigen vermogen	5030	3655
Voorzieningen	999	964
Kortlopende schulden	1886	1931
Totaal passiva	7.915	6.550

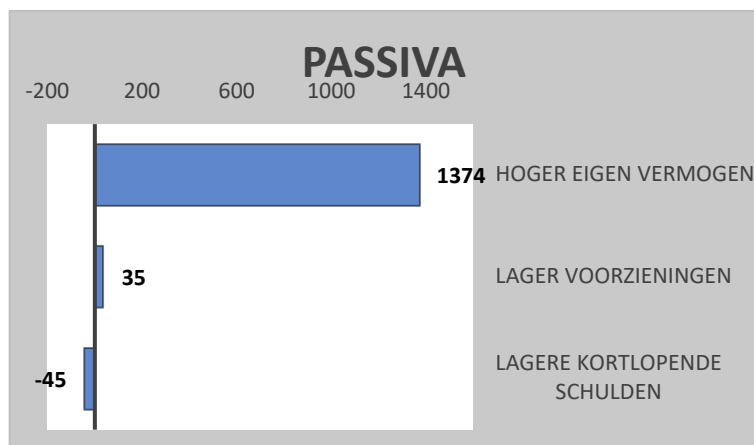
Het balanstotaal is in vergelijking met 2020 met € 1.364.143 toegenomen. Dit bedrag is als volgt samengesteld:

Vergelijking activa (x € 1000)	
Hogere materiële activa	30
Gelijkblijvende voorraden	0
Hogere vorderingen	27
Hogere liquide middelen	1.307
Hogere activa	1.364



De liquide middelen zijn gestegen omdat er extra subsidies zijn ontvangen waarvan de uitgaven vanaf 2021 plaats zullen vinden.

Vergelijking passiva (x € 1000)	
Hoger eigen vermogen	1.374
Hogere voorzieningen	35
Lagere kortlopende schulden	-45
Hogere passiva	1.364



Het eigen vermogen neemt toe vanwege het positieve exploitatieresultaat over 2021 (€ 1.374.086). De voorzieningen nemen toe doordat het bedrag per fte voor jubileumgratificatie verhoogd is naar € 825 en dat er meer PB-uren in het sparen is opgenomen. De kortlopende schulden zijn verminderd omdat de crediteuren ruim binnen de betaaltermijn worden betaald.

1.5.3.4 Toelichting op het resultaat en wat daaraan heeft bijgedragen

Het resultaat over het boekjaar 2021 bedraagt € 1.374.086 positief. Dit resultaat is € 1.695.651 hoger dan het begrote resultaat van € 321.565 negatief.

Het overzicht van de exploitatierekening ziet er als volgt uit:

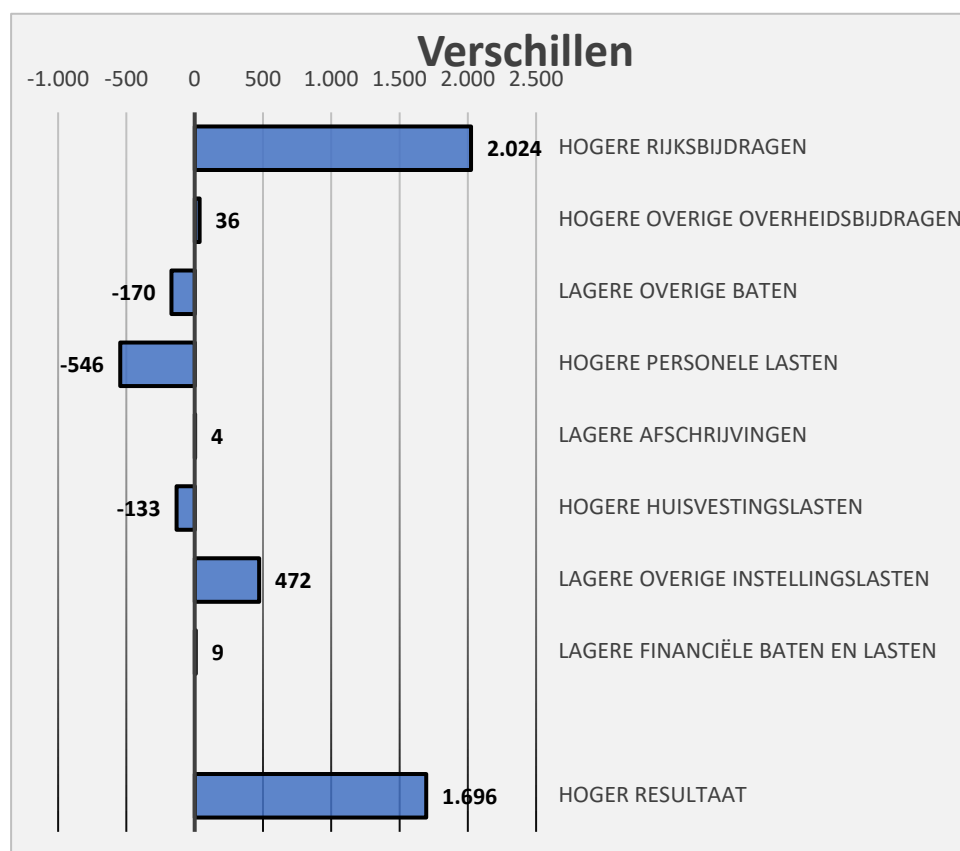
x € 1000	Werkelijk	Begroting	Werkelijk
	2021	2021	2020
BATEN			
Rijksbijdragen	15.857	13.834	13.696
Gemeentelijke bijdragen	95	71	96
Overige baten	500	670	439
Totaal baten	16.464	14.574	14.231
LASTEN			
Personeelslasten	11.873	11.327	11.264
Afschrijvingen	246	250	195
Huisvestingslasten	1.037	905	1.004
Overige lasten	1.924	2.396	1.776
Totaal lasten	15.080	14.878	14.239
Saldo baten en lasten	1.383	-304	-8
Financiële baten en lasten	-9	-18	-3
Resultaat	1.374	-322	-11

1.5.3.5 Analyse van de uitkomsten van de exploitatie in relatie tot de begroting

De afwijking ten opzichte van de begroting bedroeg € 1.695.651 positief. Dit bedrag is als volgt samengesteld:

BATEN	meevallers	tegenvallers	totaal
Rijksbijdragen	€ 2.023.630	€ 0	€ 2.023.630
Overige overheidsbijdragen	€ 35.686		€ 35.686
Overige baten	€ 47.965	-€ 217.762	-€ 169.797
<i>totaal baten</i>	€ 2.107.281	-€ 217.762	€ 1.889.519
LASTEN			
Personeelslasten	€ 153.551	-€ 699.707	-€ 546.156
Afschrijvingen	€ 3.815		€ 3.815
Huisvestingslasten	€ 21.048	-€ 153.970	-€ 132.922
Overige lasten	€ 1.091.899	-€ 619.419	€ 472.479
<i>totaal lasten</i>	€ 1.270.313	-€ 1.473.096	-€ 202.783
Financiële baten en lasten	€ 14.897	-€ 5.981	€ 8.915
<i>eindtotaal</i>	€ 3.392.491	-€ 1.696.840	€ 1.695.651

Hieronder een grafische weergave van bovenstaande verschillen (in duizenden euro's):



De belangrijkste elementen die bijdragen aan de afwijken worden hieronder genoemd. We noemen daarbij de afwijkingen van € 10.000 of meer of meer dan 20% van het oorspronkelijke budget. De belangrijkste elementen die bijdragen aan deze afwijkingen zijn:

	meevallers	tegenvallers
Rijksbijdrage	* ophoging GPL (ca. 667 k€) * ophoging materiele bekostiging (ca.26k€) * hogere overige subsidies (ca 1.328k€)	
Gemeentelijke subsidies	* OSR (ca 23k€) * Zonnepanelen en watertappunten (ca.12k€)	
ouderbijdrage		* ouderbijdrage (ca 159k€) doordat diverse activiteiten niet zijn doorgegaan
Overige baten	* detachering personeel (ca 23k€)	* lagere kantine-opbrengst (ca 34k€) * huuropbrengst Variva (ca € 7k€)
Personeelslasten	* loonkosten extern personeel (ca 12k€) * scholingskosten (ca 15k€) minder gebruik van gemaakt * Personeelsfeest, door corona niet mogelijk (ca 17k€) * ontvangen uitkeringen (ca 80k€) meer zwangerschaps- en bevallingsverlof	* dotatie voorziening (ca 27k€) * extra tu's ;eju hoger; (ca 601k€) * zij-instroom (ca 6 k€) te laag begroot * arbokosten (ca 14k€) extra zorg en begeleiding personeel * wervingskosten (ca 28k€) voor 2 afdelingsconrectoren
Afschrijvingen	geen noemenswaardige afwijking	
Huisvestingslasten	* huur sporthal Capelle (ca € 5k€)	* regulier onderhoud (ca 99 k€) extra onderhoud, deels veroorzaakt door corona * Isolatie en herstel gevels (ca 28k€) * schoonmaakkosten (ca 6k€) extra ivm corona * electra en verwarming (ca 5k€) ivm extra ventilatie en verwarming

Overige lasten	* ondersteuningsfonds (ca 7k€) minder beroep op gedaan en deels gedekt doorbijdrage Laurensfonds * onvoorziene uitgaven (ca 14k€), kosten ivm corona niet hierin opgenomen * doorbelaste loonkosten (ca 644k€) meer verantwoording van diverse (nieuwe) subsidies * onderwijsontwikkeling (ca 28k€) ivm nieuwe subsidie, onderdelen daar naar toe geschreven * uitdagend onderwijs (ca 11k€) niet alles hebben kunnen doen ivm coronamaatregelen * kantinekosten (ca 33k€) kantine deels gesloten geweest ivm corona * lustrumfeest (ca 76k€) door corona feesten opgeschoven naar 2022 * schoolaandeel activiteiten (ca 17k€), door minder activiteiten ook minder bijdrage vanuit school * alle ouderbijdragen (ca 223k€) ivm corona diverse activiteiten niet doorgedaan of pas vanaf 2021/2022	* telefoonkosten (ca 5k€) door corona meer telefonisch contact * Bestuurskosten (ca 11k€) verhoging vergoeding RvT leden en diverse jubilarissen/afscheid * ICT (ca 71k€) meer aanschaf om hybride les te geven ivm corona * bijdrage VO-raad (ca 6k€), Govakgelden afrek.2020 en verhoging div.contributies * Vavo-overeenkomst (ca 16k€) meer leerlingen aan deelgenomen * kosten opleidingsschool Rotterdam (ca 28k€) bij opstellen begroting geen idee wat de kosten zouden zijn. * kosten inhaal-en ondersteuningsprogramma (ca 77k€) door langer aanhouden coronacrisis meer kosten gemaakt * kosten extra hulp voor de klas (ca 87k€) niet begroot * kosten N.P.O. gelden (ca 235k€) niet begroot * extra kosten corona (ca.20k€) deze kosten uit onvoorziene uitgaven gehaald * kosten examengeld 2021 (ca 28k€) niet begroot
Financiële baten en lasten	rente (ca 6k€) doordat vanaf mei Schatkistbankieren, banksaldo van publieke middelen geen negatieve rente meer	

1.5.3.6 Toelichting op het investeringsbeleid

In de meerjarenbegroting is ook een investeringsbegroting opgenomen waarin de voorzienbare investeringen per jaar zijn opgenomen. De realisatie kan positief afwijken omdat inventaris die is afgeschreven maar nog voldoet aan onze kwaliteitseisen, nog niet vervangen wordt. Negatieve afwijkingen treden op bij onvoorziene nieuwe investeringen of omdat inventaris eerder moet worden vervangen dan begroot.

1.5.3.7 Toelichting op kasstromen en financiering

De kasstroom kan als volgt worden samengevat:

KASSTROOM (x € 1000)	2021	2020
Saldo baten en lasten	1.374	-11
Afschrijvingen	241	195
Mutaties voorzieningen	35	-18
Mutaties vlottende middelen	-72	333
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.578	499
Investeringsactiviteiten	-271	-737
Netto kasstroom	1.307	-238

1.5.3.8 Informatie over financiële instrumenten

We zetten geen financiële instrumenten in. Wel heeft er een onderzoek plaats gehad naar het inzetten van begrotingssoftware. Lopende het jaar 2022 stappen we over op Capisci (van DataPas).

1.5.3.9 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de kwaliteitszorg

Ons onderwijs verbeteren kunnen we alleen wanneer we waardevolle feedback ontvangen. Het meten van onze leskwaliteit en de daarbij behorende lesevaluaties door leerlingen geeft ons waardevolle informatie over onze verbeterpunten binnen en buiten de lessen. Daarnaast is het meten van de tevredenheid van ouders en leerlingen een constant punt van aandacht, niet alleen over de lessen maar ook over alle andere zaken die spelen op het Emmauscollege. Kritisch reflecteren op onszelf zorgt ervoor dat wij onszelf kunnen uitdagen om het nog beter te doen. Lesbezoeken en evaluaties kunnen daarbij een rol spelen. Medewerkers stellen binnen de kaders van het schoolplan een jaarplan op met daarin de doelen die ze willen bereiken. De opzet, voortgang en evaluatie van dat jaarplan wordt besproken met de direct leidinggevende. Ook in de schoolleiding wordt er kritisch naar het eigen handelen gekeken, mede aan de hand van evaluaties ingevuld door collega's.

In het onderzoeksrapport van de onderwijsinspectie van november 2017 werd de kwaliteitszorg als 'goed' beoordeeld. Toch werden ook aanbevelingen gedaan om de sterke en zwakke punten van het onderwijsproces systematischer in beeld te brengen. In het kader van de aanbeveling zijn bovenstaande acties doorontwikkeld en is er een datakalender in ontwikkeling met een overzicht van tools, wanneer welke data beschikbaar is, wie waarvoor een verantwoordelijkheid heeft en hoe er verantwoording wordt afgelegd.

1.5.4 Onderwijsprestaties en onderwijskundige ontwikkelingen

1.5.4.1 *Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar, onderwijskundige en onderwijsprogrammatische zaken*

In schooljaar 2020-2021 is het schoolplan opgesteld tot en met 2025. In oktober 2021 is dit vastgesteld in de geledingen. Dit schoolplan, met als titel 'Ruimte in ontwikkeling', schetst de weg naar ons onderwijs in 2025. Het is een logisch vervolg op het schoolplan 2017 - 2021, waarin Route 2021 centraal stond. Route 2021 heeft ons, via verschillende inspiratiereizen, gebracht naar meer aandacht voor gepersonaliseerde vormen van onderwijs, denken vanuit leerdoelen en meer aandacht voor formatief toetsen. Daarnaast is er aandacht gekomen voor de ontwikkeling van de school als professionele organisatie en het nadenken over een gebouw dat zich langzaam aanpast aan de nieuwe eisen die er aan gesteld worden. De ambitie voor de komende vier jaar is versterking van ons professioneel handelen, met als doel de leerling meer verantwoordelijk te maken voor zijn eigen leerproces. Dit schoolplan is tot stand gekomen via een zorgvuldig proces, dat met een regiegroep (groep medewerkers: docenten, OOP en SL1) is doorlopen, om alle belanghebbenden voldoende mogelijkheden te bieden om input te geven. Daarbij hebben gesprekken met (oud-)leerlingen geleid tot breed uitgezette enquêtes onder ouders, leerlingen en collega's. De uitkomsten zijn vervolgens in brede dialogen met ouders, leerlingen en collega's besproken en hebben zo waardevolle reflectie en input geleverd die ons verder samen op weg brengen.

In onze missie en visie staat beschreven dat ons belangrijkste doel is om te bevorderen dat leerlingen kunnen en willen leren. Vanuit ons devies 'samen op weg' ontwikkelen we kennis en vaardigheden van leerlingen en werken we aan hun persoonsvorming en maatschappelijke toerusting. Om te kunnen borgen wat goed gaat en effectief te werken aan verbeteringen, is het belangrijk om te weten wat we op het Emmauscollege onder goed onderwijs verstaan. Dat is onderwijs waarin het leerproces van de leerling centraal staat en we met elkaar ieders kwaliteiten optimaal tot hun recht laten komen. Onze kwaliteitszorg is erop gericht om de kwaliteit en ondersteuning van het onderwijs continu te blijven verbeteren.

In het kalenderjaar 2021 zijn de jaarplannen 20-21 en 21-22 aan de orde geweest. Zij bevatten de volgende onderdelen:

Jaarplan 20-21	Jaarplan 21-22
• Schoolplan 21-25 • Route 2021 - traject GO-EMMAUS (gepersonaliseerd leren leerjaar 1) • Route 2021 - traject GO4 (gepersonaliseerd leren leerjaar 4) • Kwaliteitszorg (applicatie Leerling in zicht vs MMP, differentiatie in de les, DOT, toetsbeleid) • Leermiddelenbeleid • Onderwijsaanbod en organisatie (keuzemogelijkheden en roosterbaarheid) • Verbeteren resultaten op het gebied van rekenen • Verbeteren resultaten op het gebied van taal • Maatschappelijke stage	• Didactisch coachen / mentoraat • Examencommissie: Toetsbeleid • Beleidsrijke begroting met daarin aandacht voor MJOP en gebouwelijke aanpassingen • Schoolveiligheidsplan • GO Emmaus • NPO op het Emmauscollege • Verbeteren resultaten op het gebied van rekenen • Verbeteren resultaten op het gebied van taal • Maatschappelijke stage

Deze jaarplannen laten zien dat ook in 2021 de ontwikkeling van een leerroute voor gepersonaliseerd onderwijs de belangrijkste onderwijskundige ontwikkeling is geweest, naast het proces om te komen tot ons het nieuwe schoolplan. Uiteraard speelt corona en het NPO een belangrijke rol in de planning en haalbaarheid van de jaarplannen.

1.5.4.2 Onderwijsprestaties

Als gevolg van de coronacrisis past de Inspectie van het Onderwijs de werkwijze rond de beoordeling van de onderwijsresultaten aan. Scholen worden in dit schooljaar niet beoordeeld op de resultaten en er vindt geen publicatie plaats van de onderwijsresultatenoverzichten.

Via <https://www.onderwijsinspectie.nl/trends-en-ontwikkelingen/documenten/data-bestanden/2021/03/08/uitkomsten-onderwijsresultaten-2021> zijn de landelijke trends te lezen. Het opbrengstenoordeel 2021 van de onderwijsinspectie ziet er als volgt uit:



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Berekeningen 2021

Bevoegd gezag	Stg. Kath. Voortg. Ond. R'dam	Bevoegd gezag nr.	42507
Naam school	RKSG Emmauscollege		
Adres	Alexandriestraat 40		
Plaats	3067 MR Rotterdam	BRIN-Vestnr.	08CU-0

Onderwijspositie t.o.v. advies po	
Vergelijkingsgroep	HAVO/VWO
2018-2019	6,82%
2019-2020	19,84%
2020-2021	15,78%
Gem 3 jaar	14,13%
Norm	4,75%
Resultaat	boven de norm

Onderbouwsnelheid	
2017-2018	97,10%
2018-2019	98,14%
2019-2020	99,19%
Gem 3 jaar	98,16%
Norm (na correctie)	94,14%
Resultaat	boven de norm

Bovenbouwsucces	VMBO B	VMBO K	VMBO G/T	HAVO	VWO
2017-2018				86,65%	93,08%
2018-2019				83,98%	91,60%
2019-2020				93,47%	95,35%
Gem 3 jaar				87,86%	93,36%
Norm (na correctie)				77,88%	80,38%
Resultaat				boven de norm	boven de norm

Examencijfer	VMBO B	VMBO K	VMBO G/T	HAVO	VWO
2017-2018				6,29	6,44
2018-2019				6,34	6,47
2019-2020					
Gem 3 jaar					
Norm (na correctie)					
Resultaat					

	VMBO B	VMBO K	VMBO G/T	HAVO	VWO
Berekend oordeel				voldoende	voldoende

Verskil SE-CE	VMBO B	VMBO K	VMBO G/T	HAVO	VWO
2017-2018				-0,01	0,15
2018-2019				-0,02	0,11
2019-2020					
Gem 3 jaar					
Norm groot verschil				0,50	0,50
Norm zeer groot verschil				1,00	1,00
Resultaat					

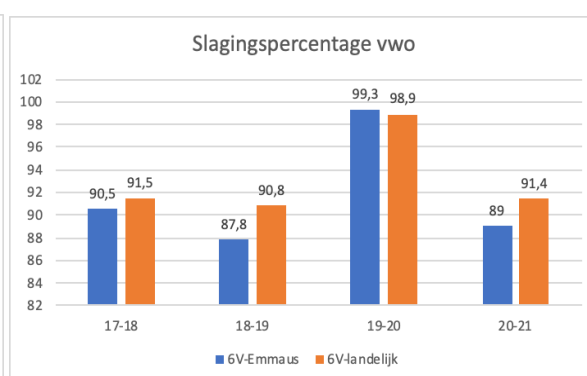
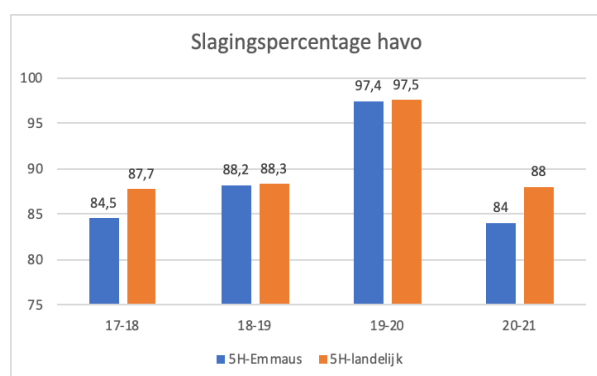
1.5.4.2.1 Slagingspercentages

In het examenjaar 2020-2021 zijn we weer geconfronteerd met bijzondere regelingen. Het coronavirus heeft ook voor deze leerlingen grote impact. Daarom is een aantal maatregelen getroffen om het onderwijs en de toetsing en examinering zo goed mogelijk te ondersteunen. Dit betreft de volgende aanpassingen en versoepelingen:

- de mogelijkheid voor de leerling om het centraal examen te spreiden over twee tijdvakken bestaande uit een eerste tijdvak voor eerste afnames en een tweede tijdvak voor eerste afnames en herkansingen;
- uitbreiding tweede tijdvak van 4 naar 10 afnamedagen;
- een extra herkansing voor een centraal examen: een leerling kan in twee vakken een centraal examen herkansen;
- een 4-daags derde tijdvak (herkansingstijdvak) op de scholen na het tweede tijdvak voor de afronding van de herkansingen.
- Bij de vaststelling van de uitslag kan, indien dat nodig is om de leerling te laten slagen, het eindcijfer van één vak, niet zijnde een kernvak, buiten de bepaling van de definitieve uitslag worden gehouden. Het volledige eindexamen moet wel zijn afgelegd alvorens gebruik gemaakt kan worden van deze mogelijkheid.

De eerste belangrijke indicator bij de analyse van de resultaten is het slagingspercentage. Dit betreft gegevens die snel opvraagbaar zijn en zonder verdere analyse een beeld geven over de kwaliteit van het onderwijs op een school. De percentages van de afgelopen vier schooljaren zijn hier weergegeven.

afdeling	17-18	18-19	19-20	20-21
5H-Emmaus	84,5	88,2	97,4	84
5H-landelijk	87,7	88,3	97,5	88
5H-percentiel	26	44	43	16
6V-Emmaus	90,5	87,8	99,3	89
6V-landelijk	91,5	90,8	98,9	91,4
6V-percentiel	36	24	17	19

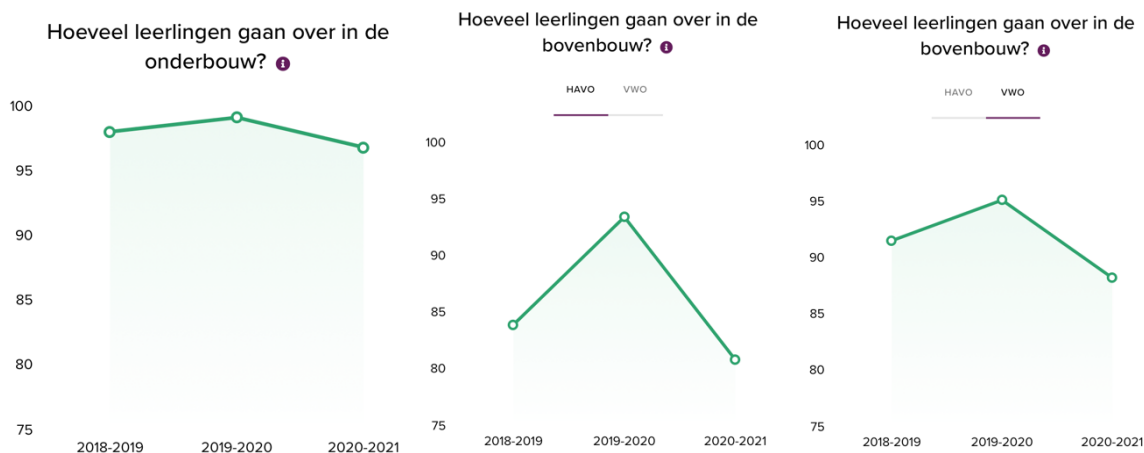


De slagingspercentages zijn weer terug op het oude niveau dankzij de extra versoepelingen die landelijk zijn gehanteerd. De komende jaren zal hier veel aandacht voor moeten zijn. We blijven met het ingezette proces m.b.t. kwaliteitszorg (zowel op docent, sectie en leerlingen niveau) uitgaan van verbeteringen en groei in de resultaten. Dit betekent voor het slagingspercentage:

- havo: minimaal op het landelijk gemiddelde; op naar de 90% geslaagden.
- vwo: minimaal op het landelijk gemiddelde; op naar de 94% geslaagden.

1.5.4.2.2 Doorstroom binnen de school

Hieronder staan de doorstroomgegevens uit Scholen op de Kaart:



In de bovenbouw havo is de doorstroom weer conform de afgelopen jaren. In 2019-2020 is dit hoger geweest in verband met kansrijke bevorderingen die toen hebben plaatsgevonden.

1.5.4.3 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

1.5.4.3.1 Toegankelijkheid

Met betrekking tot de fysieke toegankelijkheid zijn er geen obstakels op de route naar het gebouw en zijn er brede rolstoeltoegankelijke ingangen en toegangsdeuren en een duidelijk bewegwijzering. Er is een invalidentoilet en de verdiepingen zijn via een lift rolstoeltoegankelijk.

1.5.4.3.2 Toelatingsbeleid

Alle scholen voor voortgezet onderwijs in Rotterdam hebben afspraken over de overgang van leerlingen van het primair naar het voortgezet onderwijs gemaakt en vastgelegd in de Rotterdamse OverstapRoute (zie website <https://www.koersvo.nl/werkwijzer-voor-scholen/de-overstaproute/>).

Onze toelatingsprocedure voldoet aan de afspraken uit de OverstapRoute en geldt zowel voor leerlingen uit Rotterdam als voor leerlingen die uit andere gemeenten komen. Leerlingen zijn toelaatbaar als aan de volgende twee voorwaarden wordt voldaan:

- Het advies van de basisschool is tenminste een enkelvoudig havoadvies.
- Ouders en leerlingen respecteren de katholieke grondslag, zoals beschreven in de missie en visie in de schoolgids van het Emmauscollege.

1.5.4.4 Onderzoek en ontwikkeling

In 2021 hebben we deelgenomen aan de onderzoeken die vanuit OCW, de VO-raad, de GGD zijn uitgezet.

1.5.5 Duurzaamheid

We nemen energiebesparende maatregelen waar nodig (wettelijk verplicht) en mogelijk (financieel). In 2021 betreft dat

- De laatste drie oude daken vervangen en geïsoleerd.
- In 2021 is totaal 110 MWh duurzaam opgewekt dat is ongeveer 35% van het totaal verbruik.
- De spouwmuren zijn deels (na)geïsoleerd.
- Het verder optimaliseren van de verwarming door ieder lokaal van temperatuurmeters te voorzien zodat hierop gestuurd kan worden.
- We hebben een energiemanagementprogramma met een extern bedrijf afgesloten waaronder een energieverbruiksmonitor voor ons elektriciteits- en warmtegebruik. Hierdoor kunnen we het energieverbruik volgen en waar nodig maatregelen treffen om verspilling te voorkomen.
- Daarnaast geven we via het DMJOP (Duurzaam MJOP) uitvoering aan het activiteitenbesluit milieubeheer.

1.6 Toekomstige ontwikkelingen

1.6.1 Ontwikkelingen per beleidsterrein

1.6.1.1 Onderwijs

Het schoolplan 21-25 is in oktober 2021 vastgesteld. Op het Emmauscollege staat de ontwikkeling van de leerling centraal. Daarom zullen we blijvend moeten onderzoeken wat dit betekent voor de invulling van ons onderwijsaanbod, voor het optimaliseren van de randvoorwaarden en voor de begeleiding van het leerproces. In "Route 2021" is dit, vanuit het schoolplan 17/21, concreet gemaakt aan de hand van drie bouwstenen. Op basis van onze ervaringen en inzichten van de afgelopen jaren en gesprekken met leerlingen, personeel en ouders tijdens het ontstaansproces van dit schoolplan, zijn de bouwstenen aangescherpt en daarnaast aangevuld met een vierde bouwsteen: de professionele schoolcultuur. Deze vier bouwstenen geven de komende vier jaar richting aan ons onderwijs en de begeleiding van onze leerlingen. In een poster zijn deze bouwstenen inzichtelijk gemaakt.



1.6.1.1.1 Schooljaarplan

Het schooljaarplan bevat, naast het werken aan een nieuw schoolplan, de eerder genoemde onderwerpen. Deze jaarplannen laten zien dat ook in 2021 de ontwikkeling van een leerroute voor gepersonaliseerd onderwijs de belangrijkste onderwijskundige ontwikkeling is geweest, naast het proces om te komen tot ons het nieuwe schoolplan. Uiteraard speelt corona en het NPO een belangrijke rol in de planning en haalbaarheid van de jaarplannen.

In onze schooljaarplannen is een uitgebreide beschrijving te vinden. Het schooljaarplan is opgebouwd met behulp van de zogenaamde PDCA-cyclus (plan-do-check-act), deze cyclus zorgt ervoor dat vernieuwingen en verbeteringen op een systematische wijze worden ontwikkeld, uitgevoerd, geëvalueerd en geborgd.



1.6.1.2 Onderzoek

Er zijn geen ontwikkelingen te melden op het gebied van onderzoek.

1.6.1.3 Kwaliteitszorg

Aan de hand van diverse instrumenten (zoals tevredenheidsenquêtes, lesobservaties, analyse administratiesysteem) worden alle resultaten en processen gemonitord en krijgen we inzicht in de kwaliteit van het onderwijs. De instrumenten worden eveneens gebruikt om te bekijken in welke mate de gestelde doelen van het schoolplan (de 'bouwstenen') worden bereikt.

Waar nuttig nemen we deel aan onderzoeken die ons bruikbare informatie opleveren over ons onderwijs in brede zin, zoals onderzoeken die gaan over het welbevinden van onze leerlingen of onderzoeken die gaan over het studiesucces van onze leerlingen na de middelbare school. Rondom het opstellen van het NPO is dit breder dan gebruikelijk ook gebeurd.

Om de kwaliteit van het onderwijs verder te monitoren, wordt er een aantal keren per jaar overleg gevoerd met de klankbordgroepen van de afdelingen. Daarnaast stimuleren we collega's om op regelmatige basis feedback aan leerlingen te vragen over de les, bijvoorbeeld door gebruik te maken van een vragenlijst.

De lesobservaties doen we inmiddels met de Digitale Observatie Tool (DOT) en we nemen bij alle leerlingen x-over-y-enquêtes over docenten af. In verband met corona heeft dat laatste niet plaatsgevonden in 2021. De resultaten gebruiken we om op school- en op individueel docentenniveau te komen tot meer concrete doelstellingen om ons onderwijs verder te verbeteren.

In 2020 is er een beleidsmedewerker op het Emmauscollege gestart die samen met de portefeuillehouder kwaliteitszorg uit de schoolleiding werkt aan een meer cyclische vorm van kwaliteitszorg. Het doel is om kwaliteitszorg in alle geledingen van de school meer cyclisch in te zetten door het beschrijven van de activiteiten in een kwaliteitskalender en gebruikmakend van alle data die wordt verzameld vanuit verschillende bronnen. We gebruiken hierbij in toenemende mate MMP (Magister Management Platform) door de afdelingsconrectoren en -coördinatoren hierin te scholen.

Administratieve processen worden beschreven in een handboek administratieve organisatie. Deze activiteiten worden gecontroleerd gedurende de jaarlijkse accountantscontrole.

1.6.1.4 Personeel

Samen met de andere éénpitters in Rotterdam hebben we ons aangesloten bij de Opleidingsschool Rotterdam (OSR). Dat is een samenwerkingsverband van schoolbesturen in de regio Rotterdam en drie lerarenopleidingen. De OSR streeft een kwaliteitsverbetering na in het samen opleiden, enerzijds gericht op de ontwikkeling van de student, anderzijds op de professionalisering van de opleiders, de werkplekbegeleiders, op school. De OSR biedt ambitieuze, gemotiveerde eerste- en tweedegraads studenten goed begeleide opleidingsplaatsen in de aangesloten scholen. Door regionale samenwerking speelt de OSR een belangrijke rol bij de aanpak van problemen op de arbeidsmarkt in het onderwijs.

1.6.1.5 Huisvesting

De komende jaren zullen investeringen vooral gericht zijn op het in goede staat houden van het gebouw. Daarnaast zal worden gestreefd om binnen de mogelijkheden van de voorziening cosmetische- en energiezuinige onderhoudsaanpassingen te doen wanneer dit past binnen de vervangingscyclus. De goede uitstraling en de aantrekkelijkheid van het gebouw dienen op peil te blijven. Investerings zijn gericht op het vervangen van bestaande inventaris en op het up-to-date houden van voorzieningen.

1.6.1.6 Investeringsbeleid

In onze meerjarenbegroting nemen we ieder jaar een (vijfjarig) overzicht op m.b.t. de verwachte investeringen en afschrijvingen. Gezien de positieve financiële situatie waarin wij momenteel verkeren is het beleid om investeringen daar waar mogelijk met eigen middelen te financieren om hierdoor tot een lagere exploitatie te komen.

1.6.1.7 Duurzaamheid

We streven ernaar om binnen de mogelijkheden van de voorziening cosmetische- en energiezuinige aanpassingen te doen wanneer dit past binnen de vervangingscyclus.

Het zou mooi zijn als we uiteindelijk naar een energieneutraal gebouw kunnen toewerken.

Duurzaamheid staat hoog in ons vaandel en we willen dit dan ook kenbaar maken. Ons energiecontract voldoet aan de norm van minimaal 17,5% opgewekte duurzame energie.

1.6.2 Continuïteitsparagraaf

De gegevens van deze continuïteitsparagraaf zijn gebaseerd op de gegevens uit de meerjarenbegroting 2022 die op 9 december 2021 is vastgesteld door de Raad van Toezicht.

1.6.2.1 Kengetallen (A1)

1.6.2.2 Leerlingenaantallen en personele bezetting

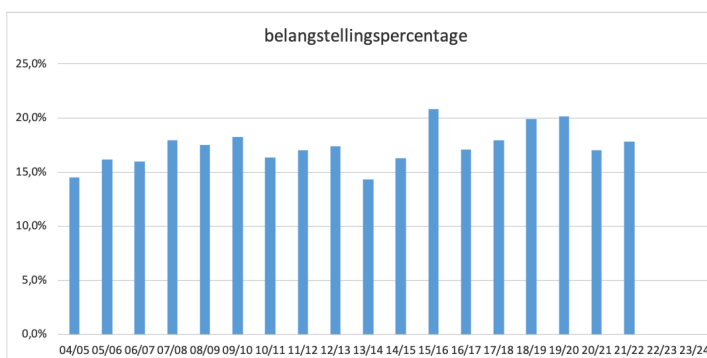
KENGETALLEN (A1) – uit begroting 2022	2021	2022*	2023*	2024*
Aantallen leerlingen	1706	1721	1731	1716
Personele bezetting in FTE				
-Management/ Directie	7,0	7,0	7,0	7,0
-Onderwijzend Personeel	88,8	100,4	100,4	100,2
-overige medewerkers	28,2	30,7	30,5	30,4
totaal	124,0	138,1	137,9	137,6

* prognose

De belangrijkste factor in de meerjarenbegroting wordt gevormd door de ontwikkeling van ons leerlingenaantal. We prognosticeren op basis van drie verschillende manieren:

- Eigen geschiedenis geprojecteerd op de via DUO beschikbare gegevens van alle basisscholen in Nederland over leerlingaantallen van 4 t/m 13 jaar. Daar halen we onze vaste leveranciers van leerlingen uit (dus niet de scholen die slechts heel incidenteel 1 of 2 leerlingen aanleveren) en bepalen daarmee de omvang van onze basispopulatie. Met behulp van die basispopulatie en de aantallen aangemelde leerlingen bepalen we ook welk percentage van die basispopulatie voor het Emmauscollege kiest (belangstellingspercentage).
- Prognose vanuit Voion.
- Prognose vanuit de gemeente.

Als we onze eigen meerjarenprognose hanteren, levert dat het volgende beeld op wat betreft het belangstellingspercentage:



Als we inzoomen op de laatste zeven schooljaren is dat als volgt:

	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21
belangstellingspercentage	16,3%	20,8%	17,1%	17,9%	19,9%	20,1%	17,0%

We gebruiken in principe het gemiddelde percentage van de afgelopen drie jaar (19,0%) en laten dat los op de te verwachte omvang van onze basispopulatie. Gezien de huidige trend is de instroom van 320 leerlingen niet vanzelfsprekend. Dit is ook zichtbaar geworden in de terugblik op de afgelopen jaren. We hebben derhalve begroot op 310 leerlingen. We zien dan het volgende:

	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26	26/27	27/28
instroom bk	297	316	325	298	303	310	310	310	310	310	310
totaal	1713	1707	1697	1706	1721	1731	1716	1687	1662	1632	1630

De impact van afwijkende instroomaantallen kan eenvoudig worden doorgerekend. Zo zullen bijvoorbeeld 10 leerlingen meer of minder instroom dan geprognosticeerd leiden tot exploitatieresultaten die over een termijn van vijf jaar gemiddeld ca € 46.000 per jaar hoger of lager liggen. Als de instroom zelfs structureel 10 leerlingen hoger of lager dan geprognosticeerd ligt, zullen de exploitatieresultaten gemiddeld € 124.000 hoger of lager uitvallen.

1.6.2.3 Meerjarenbegroting (A2)

BALANS (A2)	2021	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*
ACTIVA						
VASTE ACTIVA						
Immateriële VA						
Materiële VA	€ 1.285.518	€ 1.789.788	€ 1.588.201	€ 1.339.934	€ 1.110.680	€ 983.258
Financiële VA	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
TOTAAL VASTE ACTIVA	€ 1.285.518	€ 1.789.788	€ 1.588.201	€ 1.339.934	€ 1.110.680	€ 983.258
VLOTTENDE ACTIVA						
Vorraden	€ 12.490	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Vorderingen	€ 434.909	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000
Effecten						
Liquide middelen	€ 6.181.666	€ 5.496.874	€ 5.275.896	€ 5.223.016	€ 5.098.118	€ 4.775.812
TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	€ 6.629.065	€ 5.906.874	€ 5.685.896	€ 5.633.016	€ 5.508.118	€ 5.185.812
TOTAAL ACTIVA	€ 7.914.583	€ 7.696.662	€ 7.274.097	€ 6.972.950	€ 6.618.798	€ 6.169.070
PASSIVA						
EIGEN VERMOGEN						
Algemene reserve	€ 3.908.869	€ 3.568.436	€ 2.908.177	€ 2.349.336	€ 1.737.490	€ 1.287.762
Bestemmingsreserve	€ 1.120.694	€ 1.120.694	€ 1.100.694	€ 1.100.694	€ 1.100.694	€ 1.100.694
VOORZIENINGEN	€ 998.783	€ 1.207.532	€ 1.465.226	€ 1.722.920	€ 1.980.614	€ 1.980.614
KORTLOPENDE SCHULDEN	€ 1.886.237	€ 1.800.000	€ 1.800.000	€ 1.800.000	€ 1.800.000	€ 1.800.000
TOTAAL PASSIVA	€ 7.914.583	€ 7.696.662	€ 7.274.097	€ 6.972.950	€ 6.618.798	€ 6.169.070

1.6.2.3.1 Toelichting op de verwachte ontwikkelingen

In de prognose van de balansposten zijn de geprognostiseerde resultaten uit de meerjarenbegroting, de geprognostiseerde afschrijvingen op basis van het investerings- en afschrijvingsoverzicht en de dotaties en onttrekkingen die volgen uit het meerjarenonderhoudsplan verwerkt.

Uit de balans- en staat van baten en lastengegevens volgt de volgende prognose van de financiële kengetallen:

Kengetallen	2021	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*
Weerstandsvermogen	30,6%	30,3%	26,7%	23,0%	19,1%	16,2%
Solvabiliteit 1	0,64	0,61	0,55	0,49	0,43	0,39
Solvabiliteit 2	0,76	0,77	0,75	0,74	0,73	0,71
Kapitalisatiefactor	0,48	0,50	0,48	0,46	0,45	0,42
Liquiditeit (current ratio)	3,51	3,28	3,16	3,13	3,06	2,88
Rentabiliteit	8,3%	-2,2%	-4,4%	-3,7%	-4,1%	-3,1%

De financiële kengetallen geven aan dat het Emmauscollege een solide financiële basis heeft. Dit geeft ruimte om naar de toekomst toe te gaan bekijken welke incidentele en structurele nieuwe investeringen in het onderwijs gedaan kunnen worden.

Er zijn diverse bestemmingsreserves gevormd ter grootte van het bedrag dat in 2021 is ontvangen van OCW, minus de kosten die in 2021 hiervoor reeds zijn uitgegeven. Deze subsidies lopen variërend over de periode 2021 – 2023 wat betreft het besteden daarvan, binnen de kaders die OCW daarvoor aangeeft.

Vanaf maart 2020 heeft de coronacrisis grote impact op onze samenleving en dus ook op onze school. Ook in 2021 hebben we ervaren dat financieel gezien de coronacrisis zorgt voor extra uitgaven, maar op veel posten ook tot minder uitgaven. Door al onze collega's is hard gewerkt om het onderwijs zo goed als mogelijk door te laten gaan. Vanuit de overheid zijn er extra financiële middelen uitgekeerd om op korte en iets langere termijn onderwijsachterstanden weg te werken en om extra hulp voor de klas in te zetten. Dit geld krijgt een goede besteding in 2021 en 2022. In 2021 is er subsidie ontvangen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs, waarbij er een flinke financiële ruimte ontstaat om eventueel opgelopen achterstanden zoveel mogelijk weg te werken. Met actieve betrokkenheid van het personeel gaan we kijken hoe we deze financiële middelen in dit schooljaar (2021-2022) en volgend schooljaar (2022-2023) zo goed mogelijk kunnen inzetten.

Staat / Raming van Baten en Lasten (A2)						
BATEN	2021	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*
	€	€	€	€	€	€
Rijksbijdrage	15.857.211	14.868.860	14.399.021	14.378.980	14.247.787	14.142.850
Overige overheidsbijdragen	€ 106.266	€ 72.566	€ 72.566	€ 72.566	€ 72.566	€ 72.566
Overige baten	€ 500.088	€ 548.235	€ 541.522	€ 544.444	€ 521.029	€ 521.029
	€	€	€	€	€	€
TOTAAL BATEN	16.463.565	15.489.661	15.013.109	14.995.990	14.841.382	14.736.445
LASTEN						
	€	€	€	€	€	€
Personeelslasten	11.873.468	11.682.855	11.621.440	11.502.193	11.662.787	11.660.791
Afschrijvingen	€ 245.764	€ 316.344	€ 351.587	€ 353.266	€ 309.255	€ 256.921
Huisvestingslasten	€ 1.037.487	€ 1.095.486	€ 1.099.857	€ 1.106.312	€ 1.113.823	€ 1.121.522
Overige lasten	€ 1.923.676	€ 2.730.409	€ 2.595.483	€ 2.588.060	€ 2.362.363	€ 2.141.938
	€	€	€	€	€	€
TOTAAL LASTEN	15.080.395	15.825.094	15.668.367	15.549.831	15.448.228	15.181.172
Saldo Baten en Lasten	€ 1.383.170	-€ 335.433	-€ 655.259	-€ 553.841	-€ 606.846	-€ 444.728
Saldo financiële bedrijfsvoering	-€ 9.085	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 5.000	-€ 5.000
TOTAAL RESULTAAT	€ 1.374.085	-€ 340.433	-€ 660.259	-€ 558.841	-€ 611.846	-€ 449.728

1.6.2.3.2 Toelichting op de verwachte ontwikkelingen in de staat van baten en lasten

In de meerjarenbegroting 2022 is te zien dat de in 2021 extra ontvangen subsidies vooruitlopen op de uitgaven in verband met deze subsidies. Hierdoor zal het resultaat voor de komende jaren negatief zijn, maar dat naar verwachting vanaf 2026 weer zal gaan herstellen.

1.7 Ondertekening

Vertrouwende u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en tot het geven van nadere toelichting bereid,

Rotterdam, 19 mei 2022

R. Majewski
voorzitter College van Bestuur KAVOR



2 JAARREKENING

2.1 Grondslagen

2.1.1 Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

2.1.2 Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gelijk aan het voorgaande jaar. De vergelijkende cijfers zijn ten behoeve van vergelijkingsdoeleinden qua rubricering aangepast.

2.1.3 Waardering van de activa en passiva

2.1.3.1 Inventaris

De aangeschafte inventaris wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met lineair berekende afschrijvingen, berekend door middel van vaste percentages van de verkrijgingsprijs, gebaseerd op de geschatte economische levensduur. De inventaris is in drie groepen onderverdeeld, audio, computerapparatuur en overige. Vanaf 2011 is de activering vereenvoudigd en bestaat uit 5 afschrijvingstermijnen. Voor aanschaffingen van waarden < € 250,- is de afschrijvingstermijn 1 jaar, voor computerapparatuur is dit 4 of 5 jaar, en de overige aanschaffingen hebben een afschrijvingstermijn van 5, 10 of 15 jaar. De aanschaffingen tot 1-1-2011 worden nog op de oude manier, d.w.z. over de toen geldende afschrijvingsperiode, afgeschreven.

2.1.3.2 Financiële vaste activa

Obligaties worden, gelet op de doelstelling van de belegging, gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Hiermee wordt bereikt dat koersschommelingen buiten het resultaat en vermogen blijven totdat de obligaties geheel of gedeeltelijk worden verkocht.

2.1.3.3 Voorraden

De voorraden betreffen grond- en hulpstoffen welke in de kantine aanwezig zijn. De voorraad wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijzen, exclusief BTW.

2.1.3.4 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

2.1.3.5 Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Bij de bepaling voor de voorziening groot onderhoud ultimo 2019 is gebruik gemaakt van de tijdelijke uitzonderingsbepaling conform RJO 4, lid 1c.

2.1.3.6 Onderhoud

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren.

2.1.3.7 Spaarverlof

Spaarverlof is een oud-recht waar een voorziening voor is getroffen. Hierbij wordt het aantal gespaarde uren omgerekend tegen loonkosten 2021. Met het doel om dit voorafgaand aan het pensioen in uren op te nemen. Momenteel komen hier 2 medewerkers voor in aanmerking.

2.1.3.8 Gespaarde ADV-uren

Voor gespaarde ADV-uren is een voorziening gevormd voor ADV-uren-verplichtingen aan de werknemer. Hierbij is het bedrag gefixeerd op het bedrag dat Stichting Kavor heeft ontvangen bij indiensttreding van betreffende medewerker in 2017.

2.1.3.9 Levensfasebewust personeelsbeleid (LPB)

Voor gespaarde uren LPB welke met ingang van de cao 2014-2015 gespaard mogen worden, is een voorziening getroffen. Hierbij wordt het aantal gespaarde uren omgerekend tegen het uurloon van 2021. Na 4 jaar wordt de waarde van de gespaarde uren gefixeerd.

2.1.3.10 Jubilea-uitkeringen

De voorziening jubilea wordt opgenomen voor verwachte lasten gedurende het dienstverband van de werknemers. In het boekjaar 2014 heeft een schattingswijziging plaats gevonden ten aanzien van de berekening van de voorziening voor jubilea uitkeringen. De voorziening jubilea werd toen berekend op basis van € 550 per FTE per balansdatum. Inmiddels is dit in 2021 opgehoogd naar € 875,- per FTE conform de gegevens uit de benchmark VO.

2.1.3.11 Wachtgeld

Deze voorziening bestaat uit de te verwachten kosten voor WW-uitkeringen, welke met behulp van overzichten van het UWV te voorzien zijn en WOVO (werkloosheidsuitkeringen onderwijs) en bovenwettelijke uitkeringen, welke te raadplegen zijn op de site van DUO. De hoogte van deze voorziening wordt berekend door voor alle ontslagen werknemers die per 31 december 2021 recht hebben op een uitkering, over de verwachte resterende periode van de uitkering 25 % van deze uitkering (bijdrage individuele school) als verplichting op te nemen. Hierbij wordt rekening gehouden met de kans dat de betrokkenen weer aan het werk komt.

2.1.4 Bepaling van het exploitatiesaldo

2.1.4.1 Resultaatbepaling

De baten en lasten worden opgenomen in het jaar waarop zij betrekking hebben, ongeacht de financiële afwikkeling. De baten uit rijksmiddelen zijn opgenomen met inachtneming van de geldende voorschriften.

2.1.4.2 Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de stichting de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

2.1.4.3 Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen. Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

2.1.4.4 Pensioenen

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad 126% moet zijn. Dan is er voldoende financiële buffer. Ook is wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan 5 jaar onder 104,2% mag liggen. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2021 is 110,2 %.

2.1.4.5 VAVO-overeenkomsten

De kosten van de VAVO-leerlingen worden met ingang van schooljaar 2017-2018 conform de bekostiging van het ministerie van OCW verwerkt in het resultaat. De leerlingen die vorig schooljaar onderwijs op de VAVO hebben gevolgd, zijn in het jaarverslag 2021 verwerkt omdat in 2021 hier ook de bekostiging voor is ontvangen.

2.1.4.6 Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

2.2 Balans per 31-12-2021 (na resultaatbestemming)

1	Activa	31-12-2021	31-12-2020
		EUR	EUR
	Vaste activa		
1.2	<u>Materiële vaste activa</u>		
1.2.1	Gebouwen en terreinen	0	0
1.2.2	Inventaris en apparatuur	1.285.518	1.255.755
		1.285.518	1.255.755
1.3	<u>Financiële vaste activa</u>		
1.3.6	Effecten	0	0
		0	0
	<u>Totaal vaste activa</u>	1.285.518	1.255.755
	Vlottende activa		
1.4	<u>Vorraden</u>		
1.4.1	Gebruiksgoederen	12.490	12.854
		12.490	12.854
1.5	<u>Vorderingen</u>		
1.5.1	Debiteuren	46.419	21.150
1.5.7	Overige vorderingen	157.375	272.561
1.5.8	Overlopende activa	231.115	113.701
		434.908	407.412
1.6	<u>Effecten</u>	0	0
1.7	<u>Liquide middelen</u>	6.181.666	4.874.420
	<u>Totaal vlottende activa</u>	6.629.065	5.294.685
	<u>Totaal activa</u>	7.914.583	6.550.440

Passiva		31-12-2021	31-12-2020
		EUR	EUR
2.1	<u>Eigen vermogen</u>		
2.1.1	Algemene reserve publiek	2.574.209	2.320.115
2.1.2	Bestemmingsreserve publiek	1.334.659	263.509
2.1.3	Bestemmingsreserve privaat	1.120.694	1.071.853
	Totaal vermogen	<u>5.029.563</u>	<u>3.655.477</u>
2.2	<u>Voorzieningen</u>		
2.2.3	Onderhoud	688.240	713.159
2.2.3	Overige voorzieningen	310.543	250.647
		<u>998.783</u>	<u>963.806</u>
2.4	<u>Kortlopende schulden</u>		
2.4.3	Crediteuren	79.183	93.733
2.4.7	Belastingen en sociale verz.	551.203	493.039
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	175.952	151.154
2.4.10	Overlopende passiva	1.079.900	1.193.231
		<u>1.886.237</u>	<u>1.931.157</u>
	<u>Totaal passiva</u>	7.914.583	6.550.440

2.3 Staat van baten en lasten over 2021

	2021 EUR	Begroting 2021 EUR	2020 EUR
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	15.857.211	13.833.582	13.696.060
3.2 Overige overheidsbijdragen	106.266	70.580	95.841
3.5 Overige baten	500.088	669.885	439.053
<u>Totaal baten</u>	<u>16.463.565</u>	<u>14.574.046</u>	<u>14.230.955</u>
4 Lasten			
4.1 Personele lasten	11.873.468	11.327.311	11.446.889
4.2 Afschrijvingen	245.764	249.580	194.932
4.3 Huisvestingslasten	1.037.487	904.565	1.004.400
4.4 Overige instellingslasten	1.923.676	2.396.155	1.592.757
<u>Totaal lasten</u>	<u>15.080.394</u>	<u>14.877.611</u>	<u>14.238.977</u>
Saldo baten en lasten	<u>1.383.171</u>	<u>-303.565</u>	<u>-8.022</u>
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	-9.085	-18.000	-2.729
5.2 Financiële lasten			
Saldo fin. baten en lasten	<u>-9.085</u>	<u>-18.000</u>	<u>-2.729</u>
<u>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</u>	<u>1.374.086</u>	<u>-321.565</u>	<u>-10.752</u>
Exploitatieresultaat	<u>1.374.086</u>	<u>-321.565</u>	<u>-10.752</u>

2.4 Kasstroomoverzicht over 2021

	2021 EUR	2020 EUR
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		
Exploitatieresultaat	1.374.086	-10.752
1.2.2 Afschrijvingen	241.432	194.932
<u>Mutaties werkkapitaal</u>		
1.4.1 - Voorraden	363	-2.852
1.5 - Vorderingen	-27.497	80.567
2.6 - Kortlopende schulden	-44.920	255.046
	<u>-72.054</u>	<u>332.761</u>
2.4 Mutaties voorzieningen	<u>34.977</u>	<u>-18.026</u>
	<u>1.578.442</u>	<u>498.915</u>
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		
1.2.2 Materiële vaste activa	-271.195	-736.606
1.3.5 Financiële vaste activa	<u>0</u>	<u>-736.606</u>
	<u>-271.195</u>	<u>-736.606</u>
<u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>		
Mutatie kredietinstellingen	0	0
Mutatie overige langlopende schulden	<u>0</u>	<u>0</u>
	0	0
<u>Mutatie liquide middelen</u>	<u>1.307.246</u>	<u>-237.691</u>
Beginstand liquide middelen	4.874.420	5.112.110
Mutatie liquide middelen	<u>1.307.246</u>	<u>-237.690</u>
1.7 <u>Eindstand liquide middelen</u>	<u><u>6.181.666</u></u>	<u><u>4.874.420</u></u>

2.5 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

1 Activa Vaste activa

1.2 Materiële vaste activa

Mutaties 2021

	Verk.prijs t/m	Afschrijvingen t/m	Boekwaarde	Investerings	Desinvest.	Afschrijv.	Boekw.	Afsch- perc.
	2020	2020	31-12-2020	2021	2021	2021	31-12- 2021	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	%
1.2.2 Inventaris en apparatuur	3.581.334	2.867.252	1.255.755	276.897	5.702	241.432	1.285.518	6,67-33%
Totaal materiële vaste activa	3.581.334	2.867.252	1.255.755	276.897	5.702	241.432	1.285.518	

Desinvesteringen
2021

Inventaris en
apparatuur

Verkr.prijs desinv.	Afschrijving desinvest.	Desinvest.
28.639	22.937	5.702
		0

Vlottende activa

1.4 Voorraden

	31-12-2021 EUR	31-12-2020 EUR
1.4.1 Gebruiksgoederen		
1.4.1.1 Kantinevoorraad/schoolpasjes	12.490	12.854
Totaal voorraden	12.490	12.854

1.5 Vorderingen

	31-12-2021 EUR	31-12-2020 EUR
1.5.1 Debiteuren	46.419	21.150
1.5.7 Overige vorderingen	157.375	272.561
1.5.8 Overlopende activa	231.115	113.701
	434.908	407.412
Totaal vorderingen	434.908	407.412

1.7 Liquide middelen

	31-12-2021 EUR	31-12-2020 EUR
1.7.1 Kasmiddelen	3.085	4.179
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	6.178.582	4.870.241
Totaal liquide middelen	6.181.666	4.874.420

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling

2 Passiva

2.1 Eigen vermogen

		Mutaties			
		Saldo 1-1-2021	Bestemming Resultaat	Overige Mutaties	Saldo 31-12-2021
		EUR	EUR	EUR	EUR
2.1.1	Algemene reserve publiek	2.320.115	254.095	0	2.574.209
2.1.2	Bestemmingsreserve				
	Werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel	263.509	-263.509	0	0
	Extra hulp voor de klas	0	125.908	0	125.908
	Examengelden 2021	0	55.555	0	55.555
	N.P.O. gelden	0	1.153.197	0	1.153.197
	Totaal Algemene reserves	2.583.624	1.325.245	0	3.908.869
	<u>Bestemmingsreserve privaat</u>				
2.1.3	Algemeen	927.686	-11.481	0	916.204
2.1.3b	Ouderbijdrage	144.168	60.323		204.490
	Totaal bestemmingsreserves privaat	1.071.853	48.841	0	1.120.694
	Totaal eigen vermogen	3.655.476	1.374.086	0	5.029.562

Algemene reserve

Algemene reserve publiek

bedrag	€ 2.574.209
bestemming	De algemene reserve is buffervermogen om de continuïteit van de stichting te waarborgen.
publiek/privaat	publiek
bestemming aangemerkt door:	Bevoegd gezag.
termijn van aanwending	n.v.t.

Bestemmingsreserve publiek

bedrag	€ 125.908
bestemming	Dit bedrag is ontvangen in 2021 en is bedoeld ter besteding in 2021 en 2022 voor extra hulp voor de klas om zo achterstanden die opgelopen zijn door Corona in te halen.
publiek/privaat	publiek
bestemming aangemerkt door:	Ministerie OCW.
Termijn van aanwending	2021-2022

bedrag	€ 55.555
bestemming	Dit bedrag is ontvangen in 2021 en is bedoeld ter besteding in 2021 en 2022 voor extra gemaakte kosten voor de examens, o.a. voor een derde tijdvak.
publiek/privaat	publiek
bestemming aangemerkt door:	Ministerie OCW.
Termijn van aanwending	2021-2022

bedrag	€ 1.153.197
bestemming	Dit bedrag is ontvangen in 2021 en is bedoeld ter besteding in 2021 t/m 2023 voor het Nationaal Programma Onderwijs.
publiek/privaat	publiek
bestemming aangemerkt door:	Ministerie OCW.
Termijn van aanwending	2021 – 2023

Bestemmingsreserve privaat

Overzicht mutaties		Mutaties		
		Saldo	Resultaat	Overige
		31-12-2020		Mutaties
		EUR	EUR	EUR
2.1.4.	<u>Bestemmingsreserves Privaat</u>			
	Algemeen	927.687	-11.481	916.205
	Ouderbijdrage	144.168	60.323	204.490
	Totaal bestemmingsreserves privaat	1.071.853	48.841	0
				1.120.694

Voorzieningen

		Mutaties				Onderverdeling saldo 2021	
		Saldo	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo	
		1-1-2021	2021	2021	2021	31-12-2021	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.2.1	Personeelsvoorzieningen						
	Spaarverlof/spaartegoed	125.271	83.113	32.610	0	175.775	0
	Gespaarde ADV-uren	16.560	0	0	0	16.560	0
	Jubilea-uitkeringen	81.362	41.859	9.836	0	113.385	24.471
	Wachtgeld	27.454	6.184	2.445	26.369	4.823	3.234
	Langdurig zieken	0	0	0	0	0	0
		250.646	131.155	44.891	26.369	310.543	27.705
2.2.3	Onderhoud	713.159	300.000	324.919	0	688.240	0
	Totaal voorzieningen	963.806	431.155	369.810	26.369	998.783	27.705
							971.078

Personeelsvoorzieningen

Levensfasebewust personeelsbeleid (LPB)

In verband met afspraken in de cao moet hier een voorziening voor worden opgenomen. De omvang wordt bepaald op basis van de te verwachten inzet van deze uren. De opslag werkgeverslasten is 50%.

Gespaarde ADV-uren

In 2017 is een bedrag van € 16.560 ontvangen bij het in dienst treden van een afdelingsconector van het opgebouwde recht bij de vorige werkgever. Dit bedrag is gefixeerd.

Jubilea-uitkeringen

Met ingang van 1 januari 2008 dient volgens RJ271 van de jaarverslaggeving een voorziening te worden opgenomen voor jubilea-uitkeringen. In het boekjaar 2014 heeft een schattingswijziging plaats gevonden ten aanzien van de berekening van de voorziening voor jubilea uitkeringen. De voorziening jubilea wordt berekend op basis van een bedrag maal het aantal FTE per balansdatum. In

2020 was dit bedrag € 650. Voor 2021 is dit bedrag opgehoogd naar € 825,- per FTE conform de benchmark VO.

Wachtgeld

Deze voorziening bestaat uit de te verwachten kosten voor WW-uitkeringen, welke met behulp van overzichten van het UWV te voorzien zijn en WOVO (werkloosheidsuitkeringen onderwijs) en bovenwettelijke uitkeringen, welke te raadplegen zijn op de site van DUO. De hoogte van deze voorziening wordt berekend door voor alle ontslagen werknemers die per 31 december 2021 recht hebben op een uitkering, over de verwachte resterende periode van de uitkering 25 % van deze uitkering (bijdrage individuele school) als verplichting op te nemen. Hierbij wordt rekening gehouden met de kans dat de betrokkenen weer aan het werk komt. De op 31-12-2020 bedrag aan voorziening wachtgeld is vrijgefallen omdat alle personen waarvoor dit gelde geen recht meer doen gelden hierop.

Onderhoudsvoorziening

Door Handzz is in 2021 een conditiemeting van ons gebouw volgens de NEN 2767 uitgevoerd en opgesteld. Deze conditiemeting is middels O-prognose verwerkt in een duurzaam meerjarenonderhoudsplan (DMJOP). Jaarlijks vindt hiervoor vanaf 2022 een dotatie aan de voorziening groot onderhoud plaats van €350.000,- om verantwoorde uitvoering van het DMJOP mogelijk te maken. Uit de voorziening groot onderhoud zijn onder andere de volgende werkzaamheden verricht:

Vervangen en isoleren van de laatste "oude" daken	€140.417
Aanpassen personeelskamer, garderobe en docententoiletten	€ 91.171
Vervangen oude kozijnen en plaatsen isolatieglas	€ 49.330
Vervangen vloeren in de lokalen A13 t/m A17 en A20	€ 22.010
Vervangen 4 dakventilatoren	€ 9.473
Aanpassen Priva regeling verwarming	€ 8.522

Inventaris

Vervanging 49 x Macbook	€ 51.367
Bureaustoelen voor in de lokalen	€ 18.800
Diversen Gymnastieklokalen	€ 16.265
Koffiemachines personeelskamer	€ 10.718
Inrichting garderobe en personeelskamer	€ 10.646
Intercom entree, slagboom en kaartlezers	€ 6.301
Vervangen Patchkast	€ 2.744
Inleverpunten plastic statiegeldflessen	€ 1.268
Aanbrengen buitenwatertappunt	€ 1.188
Nieuwe stellingkast gymzaal	€ 1.160

Divers meubilair € 970

Microscopen BINAS €. 545

Aanpassing huisvesting

(Na)isoleren van de gevels € 55.000

Gevelherstel en isolatie € 37.852

Ontwerp verbouwing bovenverdieping € 4.092

Aanbrengen binnen zonwering ruimte A27 € 1.335

Contracten

- Met Zegro is een raamovereenkomst afgesloten. In 2021 is er voor € 52.984 Ingekocht.
- Met Beercoo is een jaarcontract afgesloten voor € 209.487 inclusief btw.
- Met de Snelle Vliet is voor het busvervoer, via een onderhandse aanbesteding, een driejarig contract afgesloten met de optie tot verlenging. In 2021 is er voor € 13.388 inclusief btw aan busvervoer ingekocht.
- Met Renewi is in 2020 een vijfjarig contract afvalinzameling afgesloten met een contractwaarde van € 46.524. Dit levert ongeveer een besparing op van 25% ten opzichte van het oude contract.

Kortlopende schulden

	31-12-2021 EUR	31-12-2020 EUR
2.4.3 Crediteuren	79.183	93.733
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	551.203	493.039
2.4.8 Schulden terzake pensioenen	175.952	151.154
2.4.10 Overlopende passiva		
Vakantiegeld	375.925	349.790
Bindingstoelage	38.915	36.360
Vakantiedagen/ PB verlof en ADV-verlof	276.398	308.516
Netto loon	2.161	5.434
Vooruitontvangen OCW	16.000	127.273
Specifieke jaarlaag activiteiten facultatief	24.375	6.854
Personeelsfonds	2.612	2.517
Algemene ouderbijdrage alle leerjaren	136.724	129.939
Studieverlof/lerarenbeurs/zij-instroom	17.794	24.768
nog te besteden subsidies Gemeente en Koers VO	135.366	129.163
Specifieke jaarlaag activiteiten iedereen	0	9.182
Sint Laurensfonds subsidie ondersteuningsfonds	0	11.667
Overige	53.630	51.768
	<u>1.079.900</u>	<u>1.193.231</u>
Totaal kortlopende schulden	<u>1.886.237</u>	<u>1.931.157</u>

Vakantiedagen/PB verlof: hierin zijn naast de verlofuren OOP ook de niet opgenomen PB-uren van de docenten meegenomen omdat deze vanwege de Corona-crisis en werkdruk nog niet konden worden opgenomen.

Vooruit ontvangen OCW betreft de subsidie VSV 2021 van € 16.000 die in 2021 is ontvangen.

2.6 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

KAVOR heeft een zogenaamde eeuwigdurende vordering op het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Op basis van de achterliggende regelgeving zou deze vordering pas tot uitkering komen op het moment dat KAVOR haar activiteiten volledig zou stoppen en zou deze uitkering dienen ter dekking van de verplichtingen aan personeelsleden die dan in dienst zouden zijn van de instelling. Dit voorwaardelijke recht leidt in ieder geval niet op korte of middellange termijn tot uitbetaling aan KAVOR.

Langlopende contracten:

- We hebben op 11 april 2016 met VDE een zesjarig vaste prijs contract voor € 295 per leerling afgesloten ingaande per schooljaar 2016-2017. Dit contact maakt het mogelijk om ons leermiddelen pakket binnen de lumpsum te bekostigen.
- Bij Canon huren we diverse multifunctionals (voor printen, kopiëren, scannen en faxen) en een repromachine. Er is per 1 september 2017 een nieuwe overeenkomst met Canon gesloten voor een periode van 63 maanden (tot 1 januari 2023). Per maand wordt hier een vast bedrag in rekening gebracht van € 2.497 inclusief btw, en een variabel bedrag o.b.v. het aantal afdrukken (in 2021 € 11.297 inclusief btw). Totaal € 41.256 in 2021.
- Met Zegro is een raamovereenkomst afgesloten. In 2021 is er voor € 52.984 Ingekocht.
- Met de Snelle Vliet is voor het busvervoer, via een onderhandse aanbesteding, een driejarig contract afgesloten met de optie tot verlenging. In 2021 is er voor € 13.388 inclusief btw aan busvervoer ingekocht.
- Met Renewi is een vijfjarige overeenkomst afgesloten met een waarde van € 9.305 per jaar.

2.7 Model G Verantwoording subsidies

G1 subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt vertrekt			
Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidieverstreking geheel uitgevoerd en afgerond
	kenmerk	datum	
studieverlof 2020	1091713-1	22-9-2020	ja
studieverlof 2021	1165221-1	20-8-2021	nee
studieverlof 2021	1179196-1	20-10-2021	nee
zij-instroom	1097456-1	20-11-2020	nee
Inhaal-en ondersteuningsprogramma 2020-2021	IOP2-42507-VO	16-10-2020	ja

2.8 Model E Verbonden partijen

statutaire naam	juridische vorm	statutaire zetel	code activiteiten	eigen vermogen eind periode	resultaat	omzet	valt onder BW 2 artikel 403	deelname %	Conso- lidatie
Educatief Centrum Emmauscollege	Stichting	Rotterdam	4	€ 9.865	€ (3.324)	€ 59.796		n.v.t.	n.v.t.

Verbonden partijen,
minderheidsdeelneming

statutaire naam	juridische vorm	statutaire zetel	code activiteiten	deelname %
Koers VO	Vereniging	Rotterdam	4	n.v.t.

2.9 Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen OCW

		2021 WERKELIJK	2021 BEGROTING	2020 WERKELIJK
3.1.1	(Normatieve) Rijksbijdrage OCW Normatieve Rijksbijdrage (VO)	12.838.428	12.145.460	12.037.237
		<u>12.838.428</u>	<u>12.145.460</u>	<u>12.037.237</u>
3.1.2	Overige subsidies OCW			
3.1.2.2.1	Niet-geoordeelde subsidies	2.866.796	1.538.727	1.500.868
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	151.988	149.395	157.956
		<u>3.018.783</u>	<u>1.688.122</u>	<u>1.658.823</u>
	Totaal rijksbijdragen OCW	<u><u>15.857.211</u></u>	<u><u>13.833.582</u></u>	<u><u>13.696.060</u></u>

3.2 Overige overheidsbijdragen

3.2.1.2	Overige Gemeentelijke bijdragen en subsidies	106.266	70.580	32.394
		<u>106.266</u>	<u>70.580</u>	<u>95.841</u>
	Totaal overige overheidsbijdragen	<u><u>106.266</u></u>	<u><u>70.580</u></u>	<u><u>95.841</u></u>

3.5 Overige baten

3.5.2	Detachering eigen personeel	31.565	0	0
		<u>31.565</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
3.5.5	Ouderbijdrage: Algemene bijdrage kosten alle leerjaren Materiaalkosten alle leerjaren Specifieke jaarlaag activiteiten iedereen Specifieke jaarlaag activiteiten facultatief	99.979 122.684 87.895 57.861	86.385 119.214 234.384 87.645	108.599 115.623 32.082 56.445
		<u>368.419</u>	<u>527.628</u>	<u>312.748</u>
3.5.6	Overige Overige	100.104	142.257	126.305
		<u>100.104</u>	<u>142.257</u>	<u>126.305</u>
	Totaal overige baten	<u><u>500.088</u></u>	<u><u>669.885</u></u>	<u><u>439.053</u></u>

4 Lasten

4.1 Personele lasten

	2021 WERKELIJK	2021 BEGROTING	2020 WERKELIJK
4.1.1.1 Lonen en salarissen	8.736.557	8.275.355	8.567.124
4.1.1.2 Sociale lasten	1.133.031	1.082.304	1.015.703
4.1.1.3 Pensioenpremies	1.482.680	1.391.698	1.302.612
Personeelslasten	11.352.268	10.749.357	10.885.438
4.1.2 Overige personele lasten			
4.1.2.1 Dotatie personele voorzieningen	72.177	44.915	-4.028
4.1.2.2 Uitzendkrachten e.d.	166.360	178.500	201.274
4.1.2.3 Overige			
Na-scholing	74.848	90.000	90.101
Professionalisering SL en onderwijskundige ontwikkeling	0	0	0
Kosten zij-instromers	10.849	5.000	5.367
Bijdrage wachtgeld	125.354	125.000	136.499
Overige	165.441	148.740	143.439
Totaal overige personele lasten	615.029	592.155	572.651
4.1.3 Ontvangen uitkeringen UWV	-93.829	-14.200	-11.201
Totaal personele lasten	11.873.468	11.327.311	11.446.889

Aantal fte's per ultimo 2020 en 2021

2020	132,5
2021	133,1

4.2 Afschrijvingen

2021

2021

2020

	WERKELIJK	BEGROTING	WERKELIJK
4.2.2 Inventaris en apparatuur	245.764	249.580	194.932
Totaal afschrijvingen	<u>245.764</u>	<u>249.580</u>	<u>194.932</u>

4.3 Huisvestingslasten	2021 WERKELIJK	2021 BEGROTING	2020 WERKELIJK
4.3.1 Huren	1.326	6.000	4.362
4.3.3 Klein onderhoud en exploitatie	229.973	131.405	241.963
Aanpassing huisvesting	98.279	70.000	50.820
4.3.4 Energie en water	143.961	138.900	129.319
4.3.5 Schoonmaakkosten	232.961	227.160	248.326
Huur vuilcontainers	8.538	10.300	10.694
4.3.6 Heffingen	8.378	5.000	4.650
4.3.7 Meerjarig onderhoudsplan huisvesting	300.000	300.000	300.000
4.3.8 Overige huisvestingslasten			
Bewaking / beveiliging	1.079	3.200	1.501
Parkeerplaatsen	<u>12.992</u>	<u>12.600</u>	<u>12.766</u>
	14.071	15.800	14.267
Totaal huisvestingslasten	<u>1.037.487</u>	<u>904.565</u>	<u>1.004.400</u>

4.4 Overige instellingslasten

	2021 WERKELIJK	2021 BEGROTING	2020 WERKELIJK
4.4.1 Administratie- en beheerslasten			
Administratie en beheer	30.021	27.154	28.261
Accountantskosten	20.034	17.182	18.628
Telefoon- en portokosten e.d.	15.665	10.000	10.823
Kantoorartikelen	2.809	3.500	1.969
Bestuurskosten	29.380	18.000	25.973
Computerkosten /ICT	256.776	185.675	211.165
Onvoorzien	792	15.000	95.014
VO-Raad	28.279	22.000	21.496
Ondersteuningsfonds	9.846	16.679	10.541
Semper Movens	<u>0</u>	<u>500</u>	<u>255</u>
	393.602	315.690	424.123

4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen

Gratis schoolboeken	591.868	590.105	552.234
Studie- en beroepskeuzebegeleiding	26.154	29.100	22.049
Individuele begeleiding	0	0	0
Maatschappelijke stage	215	3.000	0
Secties en diploma-uitreiking	36.704	39.950	32.671
	<u>654.941</u>	<u>662.155</u>	<u>606.954</u>

4.4.4 Overige

Doorbelaste loonkosten	-	-155.847	-183.262
	799.755		
Publiciteit en werving	32.537	32.100	23.314
Kosten AVG	10.196	6.900	6.354
Contributies/abonnementen	12.094	10.000	12.226
Medezeggenschapsraad	1.641	1.300	1.303
Kosten koers VO	147.234	149.395	113.235
Kosten VAVO leerlingen	33.835	17.775	39.992
Schoolgebonden uitgaven	93.795	131.360	115.678
Kosten leren loont	66.714	70.580	63.155
Kosten opleidingsschool R'dam	47.001	19.130	11.479
Kosten inhaal-en ondersteuningsprogramma	178.995	102.000	39.435
Kosten werkdrukverlichting	271.219	264.000	0
Kosten extra hulp voor de klas	87.079	0	0
Kosten examengelden 2021	27.526	0	0
Kosten N.P.O. gelden	245.023	0	0
Overige tlv publieke middelen	115.626	242.000	90.845
	<u>570.761</u>	<u>890.693</u>	<u>333.754</u>
kosten t.l.v. private middelen			
Algemene bijdrage alle leerjaren	37.029	86.385	31.405
Materiaalkosten alle leerjaren	113.342	119.214	104.127
Specifieke jaarlaag activiteiten iedereen	97.000	234.384	28.081
Specifieke jaarlaag activiteiten facultatief	57.001	87.635	64.312
	<u>304.372</u>	<u>527.618</u>	<u>227.925</u>
Totaal overige instellingslasten	<u><u>1.923.676</u></u>	<u><u>2.396.155</u></u>	<u><u>1.592.757</u></u>

De accountantskosten zijn als volgt onderverdeeld:

	2021	2020
a. Honorarium onderzoek jaarrekening	€ 18.053	€ 17.612
b. Honorarium andere controle werkzaamheden	€ 1.926	€ 1.513
c. Honorarium fiscale adviezen		
d. Honorarium andere niet controle diensten		

5 Financiële baten en lasten

	2021 WERKELIJK	2021 BEGROTING	2020 WERKELIJK
5.1 <u>Financiële baten</u>			
5.1.1 Rentebaten	- 9.085	-18.000	-2.729
	-9.085	-18.000	-2.729
Saldo fin. baten en lasten	<u><u>-9.085</u></u>	<u><u>-18.000</u></u>	<u><u>-2.729</u></u>

Vanaf mei 2021 maakt stichting Kavor gebruik van Schatkistbankieren voor het deel van het publieke kapitaal, in verband met de negatieve rente op de bankrekeningen. Echter voor het private deel mocht geen gebruik worden gemaakt van Schatkistbankieren, hierdoor blijft de stichting Kavor over het spaarsaldo boven € 350.000,- negatieve rente betalen.

VAVO-verantwoording:

deelnemer:	Stamnr	locatie vavo	Studie	vol-/deeltijd
1	111654	Rijnmondcollege	Havo	vol
2	112629	Rijnmondcollege	Havo	vol
3	111829	Rijnmondcollege	Havo	vol
4	111524	Rijnmondcollege	Havo	vol
5	111163	Rijnmondcollege	Havo	vol

Omdat met ingang van 2017 besloten is de kosten voor VAVO-leerlingen op te nemen in het jaar waarin de subsidie ontvangen wordt, is bovenstaand overzicht van het schooljaar 2020-2021.

2.10 Resultaatbestemming

2.10.1 Statutaire regeling omtrent de bestemming van het resultaat

In de statuten van de stichting is niets geregeld omtrent de jaarlijkse bestemming van het resultaat. Het staat het bestuur en het toezichthoudend orgaan vrij een beslissing te nemen over de bestemming van het resultaat.

2.10.2 Bestemming resultaat

Het bestuur stelt voor om het positieve resultaat over 2021 ad € 1.374.086 volgens onderstaande opstelling te muteren in de reserves binnen het eigen vermogen:

€ 1.325.245 toe te voegen aan de algemene reserve publiek

€ 11.481 te onttrekken aan de private bestemmingsreserve algemeen

€ 60.323 toe te voegen aan de bestemmingsreserve privaat ouderbijdrage

Dit voorstel is reeds in de jaarrekening verwerkt.

2.11 WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

De WNT is van toepassing op Stichting KAVOR. Het voor Stichting KAVOR toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 149.000¹ (klasse C)².

- o 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf 13^e maand van de functievervulling.

Gegevens 2021				
bedragen x € 1	R. Majewski		S.A.M. Verschueren	
Functiegegevens ⁵	Voorzitter CvB		Conrector P&O	
Aanvang ⁶ en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/12		01/01 – 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷	1,0		1,0	
Dienstbetrekking? ⁸	ja		ja	
Bezoldiging ⁹				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	100.112		96.775	
Beloningen betaalbaar op termijn	18.824		17.973	
<i>Subtotaal</i>	<i>118.936</i>		<i>114.748</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰	149.000		149.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ¹¹	N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	118.936		114.748	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ¹²	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ¹³	N.v.t.		N.v.t.	

Gegevens 2020		
bedragen x € 1	R. Majewski	S.A.M. Verschueren
Functiegegevens⁵	Voorzitter CvB	Conrector P&O
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/08 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷	1,0	1,0
Dienstbetrekking ⁸	ja	ja
Bezoldiging⁹		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	39.096	95.935
Beloningen betaalbaar op termijn	7.129	16.337
<i>Subtotaal</i>	<i>46.225</i>	<i>112.272</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰	59.779	143.000
Bezoldiging	46.225	112.272

- 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen.

Gegevens 2021		
bedragen x € 1	J.C.T.N. den Oudendammer	
Functiegegevens²	Voorzitter	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/12	
Bezoldiging		
Bezoldiging ³	10.297	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴	22.350	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ⁵	N.v.t.	
Bezoldiging	10.297	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ⁶	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ⁷	N.v.t.	

Gegevens 2020	
bedragen x € 1	J.C.T.N. den Oudendammer
Functiegegevens ²	Voorzitter
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 – 31/12
Bezoldiging	
Bezoldiging³	4.951
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴	21.450

- 1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder
Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder.

Gegevens 2021	
NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
F.A.M. van Dorp	Penningmeester Raad van Toezicht
A.G.L. van Beest – de Mul	Lid Raad van Toezicht
R. Karens	Lid Raad van Toezicht
D. Korthals Altes – Biemans	Lid Raad van Toezicht
J. Rozema	Lid Raad van Toezicht
H.M. Zeilstra	Lid Raad van Toezicht

Raad van toezicht

J.C.T.M. den Oudendammer	Voorzitter
F.A.M. van Dorp	Penningmeester
J. Rozema	lid
R. Karens	lid
A.G.L. van Beest – de Mul	lid
H.M. Zeilstra	lid

2.12 Gebeurtenissen na balansdatum

Geen bijzonderheden te melden.

Vastgesteld door het College van Bestuur:

Rotterdam, 19 mei 2022

handtekening:

R. Majewski

.....

voorzitter

en goedgekeurd door de Raad van Toezicht:

Rotterdam, 19 mei 2022

handtekening:

J.C.T.M. den Oudendammer

.....

voorzitter

H.M. Zeilstra

.....

lid

J. Rozema

.....

lid

R. Karens

.....

lid

F.A.M. van Dorp

.....

lid

A. van Beest – de Mul

.....

lid

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Controleverklaring

3.2 Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursnummer 42507

Naam instelling STICHTING KAVOR

Adres Alexandriëstraat 40

Postadres Postbus 84137

Postcode / Plaats 3009 CC Rotterdam

Telefoon 010-4212144

Fax 010-4569011

E-mail info@emmauscollege.nl

Internetsite www.emmauscollege.nl

Contactpersoon B.G.S.M.Smout-van Adrichem

Telefoon 010-4212144

E-mail smo@emmauscollege.nl

Brin	Naam	Sector
08CU	EMMAUSCOLLEGE	VO