



## **Morgenwijzer jaarverslag 2020**

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
1. Over Morgenwijzer .....	4
2. Missie, visie en strategische doelen .....	6
3. Onderwijs en kwaliteit .....	10
4. Personeel & professionalisering.....	14
5. Huisvesting & facilitaire zaken.....	17
6. Financieel beleid .....	19
7. Continuïteitsparagraaf .....	22
8. Staat van baten en lasten en balans .....	34
Bijlagen.....	38

# Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van Morgenwijzer over het jaar 2020, het jaar van de start van de coronapandemie. Als gevolg van het kabinetsbesluit zijn we dit jaar genoodzaakt geweest enige tijd de scholen te sluiten. Bij de openstelling van de scholen, stond de continuïteit van het onderwijs onder druk door afwezigheid van personeel. Daarnaast was het ook nog een veelbewogen jaar omdat we in 2020 zijn overgegaan naar een nieuwe inrichting van het servicebureau en naar een eenhoofdig bestuur. Door de coronacrisis moesten mensen nog sneller dan anders hun weg zien te vinden in de vernieuwde organisatie. Terugkijkend kunnen we trots zijn op wat we in 2020 samen hebben neergezet. Door de inspanningen van al onze directeuren, leerkrachten, leden van het onderwijsondersteunend personeel en studenten is het ons gelukt de onderwijskwaliteit prioriteit te blijven geven. Onze scholen hebben hun wendbaarheid laten zien door snel te schakelen tussen onderwijs op afstand en fysiek onderwijs op school. En de directeuren hebben alles in het werk gesteld om het onderwijs in goede banen te leiden en met ouders in gesprek te blijven over de emoties die de pandemie teweegbracht.

Als werkgever heeft Morgenwijzer zich meer dan ooit ingespannen om werknemers een zo veilig mogelijke werkomgeving te bieden. Daarnaast zijn wij ondanks de pandemie blijven koersen op onze lange termijn doelen. Op slechts enkele onderdelen is er vertraging ontstaan. We blikken terug op een jaar vol uitdagingen waar Morgenwijzer heeft laten zien een wendbare organisatie te zijn.

Daniëlla van den Beemt,  
College van Bestuur Morgenwijzer

# 1. Over Morgenwijzer

## Organisatiegegevens

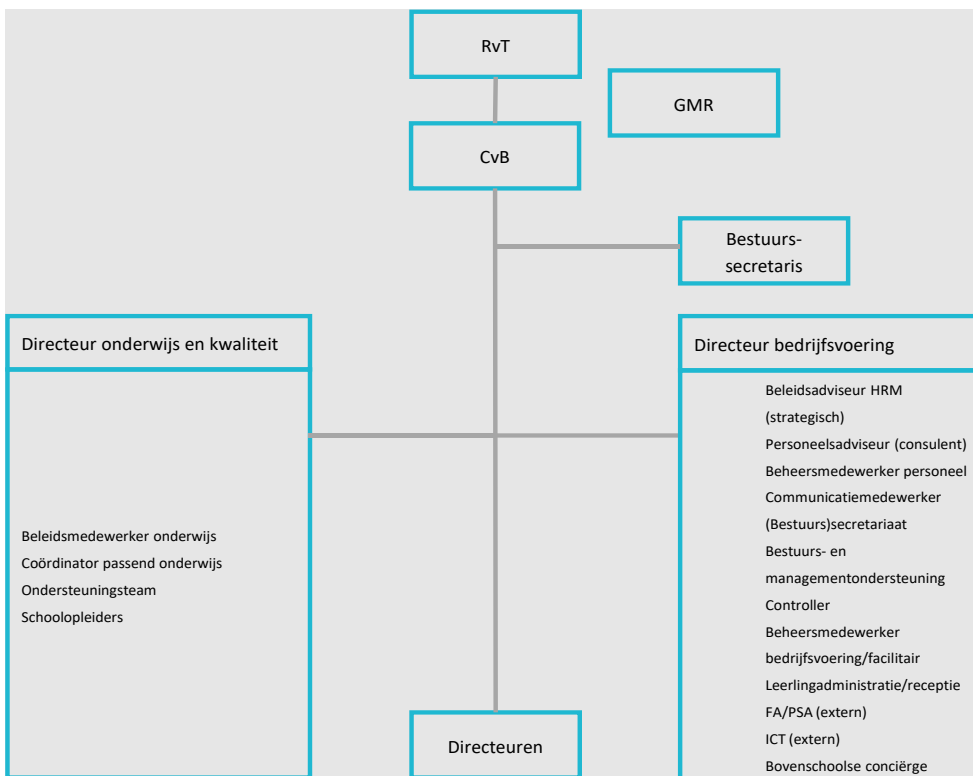
Stichting Morgenwijzer (bestuursnummer 28601) is in 2017 ontstaan uit een fusie tussen SOPORA en SKBA. Morgenwijzer heeft een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. Bij de Kamer van Koophandel staan wij ingeschreven als Stichting Morgenwijzer onder nummer 41165477.

Morgenwijzer is een algemeen nut beogende instelling (ANBI). Giften van particulieren zijn daardoor onder voorwaarden aftrekbaar voor de inkomstenbelasting. Gegevens hierover staan volgens de specificaties van de Belastingdienst vermeld op onze website.

## Onze scholen

Morgenwijzer heeft 18 scholen, verdeeld over 21 locaties in de gemeenten Alphen aan den Rijn, Nieuwkoop en Kaag en Braassem. Ze zijn weergegeven in bijlage 1. Zes scholen hebben een katholieke denominatie; twaalf scholen zijn openbaar. Al onze scholen bieden regulier onderwijs.

## Organisatiestructuur per 1 januari 2020



### 1.1. Het bestuursmodel

In ons bestuursmodel zijn bestuur en intern toezicht functioneel van elkaar gescheiden. De bestuursfunctie ligt bij het College van Bestuur (CvB). De Raad van Toezicht (RvT) vervult de functie van intern toezichthouder. Morgenwijzer hanteert de Code Goed Bestuur van de PO Raad en wijkt op geen enkele wijze hiervan af.

Sinds 1 januari 2020 vormt mevrouw J.P.A.L. van den Beemt het eenhoofdige College van Bestuur. Vanuit haar functie is zij tevens lid van de Raad van Toezicht van het Samenwerkingsverband Rijnstreek, algemeen bestuurslid van het samenwerkingsverband Midden Holland en bestuurslid van het RTC Cella.

Het CvB treedt op als bevoegd gezag van Stichting Morgenwijzer en is eindverantwoordelijk voor de gang van zaken binnen de stichting. Daarnaast is het CvB verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs op de 21 locaties.

Het CvB wordt ondersteund door een directeur bedrijfsvoering, een directeur onderwijs en kwaliteit en een bestuurssecretaris. De directeur bedrijfsvoering geeft binnen het servicebureau leiding aan de onderdelen P&O, financiën, leerlingenadministratie, secretariaat, communicatie en facilitair. De directeur onderwijs en kwaliteit geeft leiding aan de beleidsmedewerker onderwijs, de coördinator passend onderwijs, het ondersteuningsteam en de schoolopleiders. In het najaar van 2020 is het onderdeel bedrijfsvoering geëvalueerd. Dit heeft geleid tot een verschuiving van communicatie en het bestuurssecretariaat naar de bestuurssecretaris per 1 januari 2021.

## **1.2. De Raad van Toezicht (RvT)**

De RvT houdt toezicht op het CvB bij het behalen van de organisatiedoelstellingen. De Raad controleert, faciliteert en stimuleert. In 2020 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

- De heer R. Overmars, voorzitter RvT tot 1 augustus 2020
- De heer B. Verheugd, voorzitter RvT vanaf 1 augustus 2020
- De heer G. Folkers, lid RvT
- De heer E. den Heeten, lid RvT
- De heer P. Kop, lid RvT
- Mevrouw C. Arkesteijn, lid RvT tot 1 augustus 2020. Daarna verbonden aan de RvT als extern adviseur

De rapportage van de RvT is weergegeven in hoofdstuk 7.11.

## **1.3. De (gemeenschappelijke) medezeggenschap**

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) is de vertegenwoordiger van personeel, ouders en leerlingen op bestuursniveau. De GMR houdt zich bezig met onderwerpen die van gemeenschappelijk belang zijn voor onze scholen en bestaat uit een personeelsgeleding (P) en een oudergeleding (O). In 2020 was de samenstelling van de GMR als volgt:

- Jan Willem van der Kaaij, voorzitter (P)
- Marcel van Egmond, secretaris tot 1 augustus 2020 (O)
- Amber van der sluis, secretaris vanaf 1 augustus 2020 (P)
- Anoek Sloot, lid GMR tot 1 augustus 2020 (O)
- Bas Terwee, lid GMR (O)
- Cardia Geers, lid GMR (P)
- Carolina Tas, lid GMR (P)
- Lisette van der Eijk, lid GMR (O)

[Het jaarverslag 2019-2020](#) van de GMR is te vinden op onze website.

## 2. Missie, visie en strategische doelen

### 2.1. Missie, doelstelling en cultuur

Morgenwijzer heeft voor zichzelf drie opdrachten geformuleerd, die wij voor ogen houden bij de vormgeving van ons onderwijs en de inrichting van onze scholen.

1. Morgenwijzer zegt 'ja' tegen leerlingen. Wij zoeken voor elk kind de weg naar een passende onderwijsplek. Wij zien het als onze opdracht om voldoende en uitdagend te differentiëren in het onderwijs, zodat al onze leerlingen hun ambities kunnen waarmaken;
2. Wij bereiden leerlingen voor op hun plek in de maatschappij. Zij ontwikkelen kennis en vaardigheden, groeien als persoon en leren omgaan met anderen. Dat kunnen we niet alleen. We werken in vertrouwen samen met andere betrokkenen rondom het kind;
3. Bij ons voelt iedereen zich welkom, ongeacht culturele of religieuze achtergrond. Wij vinden het belangrijk om verschillen in identiteit en geloof te bespreken en te waarderen. We gaan uit van gemeenschappelijke waarden, die per school of doelgroep verschillend vorm kunnen krijgen.

Vijf verbindende kernwaarden dienen als basis voor het onderwijs op al onze scholen, waarbij scholen vrij zijn om eigen accenten en speerpunten aan te brengen:

1. we stimuleren nieuwsgierigheid, creativiteit en een onderzoekende houding;
2. we maken ruimte om talenten te ontdekken en in te zetten;
3. we zien de natuur en de omgeving als inspiratiebron om van en in te leren;
4. we zien het hele kind en zijn er voor alle kinderen;
5. we hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onze kinderen.

### 2.2. Identiteit

Morgenwijzer heeft momenteel zowel scholen met een katholieke als met een openbare achtergrond. Bestuurlijk stappen wij dus over de grenzen van de traditionele denominaties heen. Op schoolniveau blijven deze grenzen gehandhaafd. Elke school vormt een eigen gemeenschap met een identiteit die enerzijds wordt gevormd door haar historie en traditie en anderzijds door de tijdgeest van dit moment. De eigenheid hangt nauw samen met de mensen die er werken, de ouders en leerlingen die zich aan de school hebben verbonden en de omgeving waarvan de school deel uitmaakt. Gezamenlijk wordt bepaald wat belangrijk is: de waarden en normen die het gedrag binnen de school richting geven en de uitingen daarvan in symbolen, gebruiken en vieringen die de verbondenheid versterken.

Alle Morgenwijzerscholen zijn te herkennen aan:

- **Actief burgerschap:** wij bereiden onze kinderen voor op een actieve rol in de samenleving waaraan zij als verantwoordelijke en betrokken burgers deelnemen.
- **Vernieuwing:** wij zijn een zichzelf vernieuwende organisatie met scholen die versterken wat goed is en veranderen wat beter kan.
- **Openheid en vertrouwen:** wij zijn er voor elkaar als dat nodig is, wisselen kennis en ideeën uit en bieden ruimte aan diversiteit.
- **Maatwerk:** wij denken in mogelijkheden om tot een passende oplossing te komen voor ieder kind, en betrekken daarbij de talenten van het hele team.
- **Thuis in de wereld:** onze scholen vormen geen gesloten gemeenschap, maar richten zich nadrukkelijk op samenwerking.

## 2.2. Strategisch beleidsplan

[‘Wijzer naar morgen’](#), het strategisch plan van Morgenwijzer voor de jaren 2019 tot 2023, is vastgesteld na een besluitvormingsproces waar alle belanghebbenden aan hebben deelgenomen. Het is een ambitieus plan dat weergeeft hoe Morgenwijzer als jonge organisatie voor primair onderwijs wendbaar de toekomst tegemoet treedt.

### **Strategische doelen voor 2023 (uit: ‘Wijzer naar morgen’)**

- Morgenwijzer heeft integrale kindcentra gerealiseerd.
- De denominaties hebben een duidelijke plaats binnen Morgenwijzer.
- Iedere school heeft een ambitieus en onderscheidend profiel.
- Alle kinderen ervaren het schoolklimaat op Morgenwijzerscholen als veilig, ondersteunend en stimulerend.
- De onderwijsresultaten komen overeen met de schoolspecifieke ambities, zowel op de kernvakken als op de sociale en maatschappelijke competenties.
- Morgenwijzer heeft strategisch HRM-beleid, gebaseerd op duurzame werkverbanden en maatwerk.
- Morgenwijzer beschikt over een scala aan leermogelijkheden. (Toekomstige) medewerkers worden (deels) intern opgeleid.
- Al onze scholen zijn opleidingsscholen.
- We werken met een eigen kwaliteitsstelsel.
- De bovenschoolse organisatie is zowel kwalitatief als kwantitatief passend bij de schaal van de organisatie.
- De Morgenwijzerdirecteur is een onderwijskundige leider die met lef en ondernemerschap zijn of haar eigen ruimte kleurt.
- We hebben een huisvestingsbeleid gebaseerd op onderwijsconcept en inrichting, onderhoud en duurzaamheid.
- Stakeholders (her)kennen Morgenwijzer als een toekomstgerichte organisatie die het voortouw neemt in innovaties en waarmee het goed samenwerken is.
- Het spreidingsplan is conform de afspraken gevolgd.

Bij het schrijven van het strategisch beleidsplan was niet te voorzien dat we in 2020 met een coronapandemie te maken zouden krijgen. De gevolgen zijn zo verstrekkend dat we de impact ervan op de strategische koers van Morgenwijzer in kaart hebben gebracht. Uit het oogpunt van goed bestuur hebben we in een addendum bij ‘Wijzer naar morgen’ vastgelegd welke strategische doelen we niet, niet in het tempo of niet op de wijze uitvoeren zoals beoogd.

### **De belangrijkste speerpunten uit het addendum bij ‘Wijzer naar morgen’:**

- Onze prioriteit ligt bij de kwaliteit van het onderwijs. Wij verwachten dat de leerkrachten in verschillende situaties kwalitatief goed onderwijs verzorgen en de leerdoelen en vorderingen goed volgen. Pas als de kwaliteit op orde is, kan aan de slag worden gegaan met de profilering van de school, want het huis moet stevig staan voordat er een dak op komt. Wij verwachten van scholen dat zij hun onderwijsaanbod afstemmen op wat hun leerlingpopulatie nodig heeft.
- We blijven ons richten op positionering in strategische zin, maar op de scholen geven we voorrang aan onderwijskundige continuïteit en kwaliteit. De ene school moet meer dan de andere energie steken in de wendbaarheid die deze tijd vraagt. Het gevolg is dat scholen meer getemporeerd toekomen aan het onderwerp positionering.
- In crisistijd is het contact met ouders, stakeholders en netwerkpartners nog belangrijker dan anders. Wij houden in het contact vast aan de waarden en doelstellingen van Morgenwijzer, alleen zetten we vaker digitale middelen in. Wij benutten de nieuwe samenwerkingsmogelijkheden optimaal.
- De snelle veranderingen in onze omgeving vragen om aanpassingsvermogen. Morgenwijzer wil een flexibele werkgever zijn en vraagt ook flexibiliteit van werknemers. Wij verwachten dat werknemers

bereid zijn bestaande werkwijzen ('de leerkracht die van A tot Z verantwoordelijk is voor de eigen groep') los te laten om samen met collega's oplossingen te zoeken voor tekorten aan capaciteit.

- In crisistijd is het van belang dat scholen van en met elkaar leren. Dat doen we op Morgenwijzerniveau met behulp van digitale middelen zoals een kennisplatform en webinars. Ook hier ligt de focus op onderwijskwaliteit.

### 2.3. Samenwerkings- en gesprekspartners

Met onderstaande belanghebbenden, organisaties en samenwerkingsverbanden heeft Morgenwijzer regelmatig contact.

Organisatie	Belangrijke gespreksonderwerpen 2020
Samenwerkingsverband Rijnstreek en samenwerkingsverband Midden Holland	Invulling passend onderwijs en besteding van de middelen
Regionaal Transfer Centrum Cella	Vervanging, werving en selectie
Scope Scholengroep	Bestuurlijke samenwerking binnen Alphen aan den Rijn , coronabeleid, overleg PO-VO
WIJ de Venen	Bestuurlijke samenwerking binnen Alphen aan den Rijn, uitvoering spreidingsbeleid, coronabeleid
Scala	Schooladviezen en praktische afstemming hierover, gesprekken bestuurlijke verkenning samenwerking
De Groeiling	Samenwerking - beoogde fusie van de scholen in Boskoop
Junis Kinderopvang	Kinderopvang en BSO in de scholen; strategische samenwerking
Hogeschool Den Haag en Hogeschool Leiden	Bestuurlijke samenwerking binnen het programma Samen Opleiden
Gemeenten Alphen aan den Rijn, Nieuwkoop en Kaag en Braassem	Huisvesting, onderwijsachterstandenbeleid, corona, IKC

### 2.4. Spreidingsplan

In 2017 hebben wij samen met collega-bestuur SPO WIJ de Venen beleid opgesteld voor de regionale spreiding van scholen. De afspraak is dat op termijn de scholen in de gemeenten Nieuwkoop en Kaag en Braassem onder WIJ De Venen gaan vallen. De scholen in de gemeente Alphen aan den Rijn gaan bij Morgenwijzer behoren. In het kader van dit spreidingsplan is per 1 augustus 2020 onze school Het Kompas opgeheven en samen met basisschool De Vossenschans en De Fontein (beide van Wij De Venen) opgegaan in IKC De Vaart in Ter Aar.

Daarnaast hebben we in 2020 verder vormgegeven aan het fusietraject tussen Esselyckerwoude (Morgenwijzer) en De Kinderkring (WIJ de Venen) in Woubrugge. De ambitie is dat deze scholen in 2021 fuseren tot een samenwerkingschool onder bevoegd gezag van WIJ de Venen.

Los van het spreidingsbeleid met SPO WIJ de Venen zijn we in 2020 gestart met het fusietraject tussen De Populier (Morgenwijzer) en De Akker (De Groeiling). Deze scholen zijn gelegen in Boskoop en dalen de komende jaren flink in leerlingenaantal. Openbare basisschool De Populier heeft nu nog ca. 90 leerlingen en wordt in stand gehouden dankzij de gemiddelde schoolgrootte van alle Morgenwijzerscholen. De ambitie is om de scholen per 1 augustus 2022 te laten fuseren tot een samenwerkingschool onder bevoegd gezag van De Groeiling.



## **2.5. Klachten en juridische geschillen**

Als er klachten zijn over de dagelijkse gang van zaken binnen een Morgenwijzerschool, worden die meestal in onderling overleg tussen ouders, leerlingen en medewerkers afgehandeld. Als dat door de aard van de klacht niet mogelijk is of als de afhandeling niet naar tevredenheid heeft plaatsgevonden, kunnen betrokkenen een beroep doen op de klachtenregeling. Deze is in te zien via onze website.

Morgenwijzer is voor de behandeling van klachten tevens aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC). Zowel ouders en leerlingen als personeelsleden van Morgenwijzerscholen kunnen een klacht voorleggen aan deze onafhankelijke klachtencommissie.

Een goede afhandeling van klachten vraagt om een zorgvuldige aanpak, intensieve aandacht en gesprekken op verschillende niveaus. In 2020 heeft de interim adviseur onderwijs mede als klachtenfunctionaris gefunctioneerd. Op basis van diens bevindingen en advies heeft het College van Bestuur over de klachten besluiten genomen.

In het jaar 2020 heeft het College van Bestuur acht formele klachten ontvangen. Alle klachten zijn in behandeling genomen, waarna er drie voortijdig zijn ingetrokken. Twee klachten hebben geleid tot een gang naar de Geschillencommissie, waarvan één procedure wordt voortgezet in 2021. Het College van Bestuur heeft bij deze zaken juridische ondersteuning gezocht. De overige klachten zijn door de klachtenfunctionaris in behandeling genomen, waarna deze een advies aan het College van Bestuur heeft uitgebracht. Het College van Bestuur heeft deze adviezen overgenomen. De betreffende scholen zijn over deze adviezen geïnformeerd zodat er lering uit kan worden getrokken.

## 3. Onderwijs en kwaliteit

### 3.1. Onderwijs & kwaliteit

Een van onze strategische ambities is het ontwikkelen van een eigen kwaliteitsbeleid en kwaliteitsstelsel. Daartoe hebben we in 2020 cyclisch en samenhangend beleid geformuleerd. Hierin staat beschreven hoe we onderwijskwaliteit definiëren, hoe we er zicht op houden, hoe we eraan werken en hoe we er verantwoording over afleggen. Het huis van Morgenwijzer vormt het uitgangspunt. Dit huis bestaat uit een fundament (onze richtinggevende uitgangspunten), een kwaliteitsframe (de basis waaraan ons onderwijs moet voldoen) en het profiel van de school (de eigen kracht van iedere school).



Door de coronapandemie is de vraag 'wat is goed onderwijs?' in 2020 nog prominenter op de voorgrond komen te staan. Onze ambities zijn aangescherpt: wat zijn onze minimale eisen, waar willen wij in geen geval concessies aan doen? Omdat scholen daar verschillende keuzes in maken, vinden wij het vanuit verantwoordingsoogpunt belangrijk deze kwaliteit doorgaand te monitoren (maakt deze school haar keuzes waar?). Dit is gebeurd door de ontwikkeling van leerlingen nadrukkelijk in beeld te brengen. Daarnaast hebben we onderzoek gedaan naar de ervaringen van ouders met het onderwijs op afstand. Uit dit onderzoek is gebleken dat ouders hier positief over waren.

In het schooljaar 2020-2021 doorlopen wij voor het eerst een volledige kwaliteitscyclus. Daarin heeft de professionele dialoog tussen bestuur, stafdirecteuren en de schooldirecteuren een prominente plek gekregen. Tijdens het doorlopen van de eerste kwaliteitscyclus werken we het kwaliteitssysteem verder uit. Dat doen we door:

- kwaliteitskaarten te ontwikkelen waarmee wij goed zicht houden op de kwaliteit van het onderwijs en realisatie van schooleigen ambities;
- te starten met kwaliteitsonderzoeken in de vorm van audits door interne kwaliteitsexperts.

### **3.2. Referentieniveaus**

Referentieniveaus omschrijven wat leerlingen aan het eind van hun basisschoolperiode moeten beheersen op het gebied van taal en rekenen. Het referentiekader bestaat uit twee niveaus. Het fundamentele niveau (F-niveau) is de basis die zo veel mogelijk leerlingen moeten beheersen. Het streefniveau (S-niveau) is voor leerlingen die meer aankunnen. Bijlage 3 geeft een overzicht van de behaalde referentieniveaus op alle Morgenwijzerscholen.

### **3.3. Eindtoets**

Binnen Morgenwijzer kiezen scholen zelf een eindtoets. Dit betekent dat we werken met Route 8, IEP, AMN, en de Cito-eindtoets. In het schooljaar 2019-2020 is vanwege de coronapandemie geen eindtoets afgenomen.

### **3.4. Adviezen voortgezet onderwijs**

Aan de schooladviezen voor leerlingen in groep 8 gaat een zorgvuldig traject vooraf. De leerkracht heeft hierin een belangrijke rol. Een overzicht van de VO-adviezen per school staat in bijlage 2. Via de jaarlijkse nationaal cohort onderzoeken (NCO-rapportages) monitoren wij onze leerlingen. De NCO rapportages bevatten informatie over de succesansen van onze leerlingen tijdens hun schoolperiode. En over hun doorstroom en succesansen in het vervolgonderwijs in hun eerste jaren op het VO. De NCO-rapportages vormen een onderdeel van de gesprekkencyclus.

### **3.5. Internationalisering**

Onze scholen bieden internationaal georiënteerde onderwijsactiviteiten (Engels) aan, voornamelijk in de vorm van vroeg vreemdetalenonderwijs. Sommige scholen werken met projecten en/of een curriculum dat specifiek aansluit op internationale oriëntatie, zoals het International Primary Curriculum (IPC).

### **3.6. Inspectie van het Onderwijs**

In 2020 heeft geen vierjarig onderzoek door de Inspectie van het Onderwijs plaatsgevonden. Morgenwijzer heeft wel meegedaan met verschillende thema-onderzoeken naar school- en sectoroverstijgende onderwerpen. Zo hebben er scholen meegewerkt aan onderzoeken op het gebied van kwaliteitsontwikkeling, leerlingenpopulatie en zij-instromers.

### **3.7. Passend onderwijs**

Wij zien het als onze opdracht om voor elk kind de weg te zoeken naar een passende onderwijsplek. In 2019 hebben wij ons passend onderwijs geëvalueerd en naar aanleiding daarvan hebben we in 2020 een visiedocument opgesteld. Wij stellen onszelf daarin tot doel om de basisondersteuning in de scholen te versterken. Groepsleerkrachten vervullen in de basisondersteuning een centrale rol, eventueel ondersteund door de intern begeleider en een onderwijsassistent. Wij versterken de basis door hen beter te ondersteunen en hun gezamenlijke professionele ontwikkeling te versterken, bijvoorbeeld door kennisdeling te stimuleren en didactische vaardigheden te verbreden. Zo willen we van curatief naar preventief beleid. Sinds het schooljaar 2020-2021 beschikken we over een vaste coördinator passend onderwijs. Deze medewerker coördineert de inzet van het Morgenwijzer-ondersteuningsteam en is poortwachter bij nieuwe ondersteuningsaanvragen. Zij toetst de aanvraag, de inhoud van de ondersteuning en de partijen die deze ondersteuning leveren. Daarnaast registreert zij de ondersteuningsvragen, analyseert de verworven data en adviseert bij kwaliteitsontwikkeling en scholingsbehoefte.

In 2020 hebben 264 leerlingen in individuele vorm extra ondersteuning gekregen en 129 leerlingen in de vorm van een groepsarrangement (onder andere gericht op gedrag, groepsdynamiek, taal, rekenen, en weerbaarheid). Externe ondersteuning is gegeven door coaches, remedial teachers, specifieke adviseurs en de AED. Het verwijzingspercentage bedroeg 0,37 % . De landelijke norm ligt op 2 %.

Voor passend onderwijs zetten we behalve gelden vanuit het samenwerkingsverband deels ook gelden in uit de prestatiebox en de lumpsum.

### **3.8. Onderwijsachterstanden**

In 2020 hadden zeven van onze scholen een positieve achterstandsscore; dat wil zeggen dat er in hun populatie meer dan gemiddeld leerlingen zijn die kans lopen op onderwijsachterstanden. Dit waren De Rijnschans, De Populier, Het Spinnewiel, de Jenaplaneet, het Palet, het Startblok en de Zilveren Maan. Voor deze scholen ontvangen wij extra middelen om leerlingen met een achterstand verder te ondersteunen. Hieruit bekostigen wij extra ondersteuning door onderwijsassistenten, waardoor de leerkracht extra tijd kan besteden aan de ondersteuning van leerlingen met een ondersteuningsvraag. Verder bestaat er een taalklas in Nieuwkoop en Alphen aan den Rijn.

#### *Onderwijsachterstanden in tijden van corona*

In 2020 heeft de overheid een subsidieregeling opengesteld voor gerichte inhaal- en ondersteuningsprogramma's voor leerlingen die door de scholensluiting een achterstand hebben opgelopen. Acht van onze scholen hebben deze subsidie aangevraagd en gekregen. Dit waren de Arnoldus van Os, de Meridiaan, de Populier, het Spectrum, het Spinnewiel, het Startblok, de J.P.F. Steijaert en de Zilveren Maan. Deze scholen besteden de gelden aan extra instructie- en oefenmomenten op het gebied van lezen, taal en rekenen. De inhaal- en ondersteuningsprogramma's lopen tot en met 31 december 2021. Omdat het grootste deel van deze programma's in 2021 plaatsvindt, zullen de opbrengsten in het jaarverslag van 2021 worden verantwoord.

### **3.9. ICT en onderwijsontwikkeling**

Al onze scholen maken gebruik van ICT. Directeuren en teams plannen samen hoe zij ICT inzetten voor het onderwijs en hoe medewerkers geschoold worden in ICT-vaardigheden. Daar is zoveel geld voor nodig dat we de financiering bovenschools regelen. Hiervoor maken we deels gebruik van middelen uit de prestatiebox. Bij de begrotingsgesprekken dienen de directeuren hun aanvraag voor ICT-middelen in. Voor de aanschaf van hardware gaan we uit van gemiddeld één device per drie leerlingen. In 2020 hebben we voor leerkrachten extra laptops aangeschaft zodat zij onderwijs op afstand konden verzorgen met inachtneming van de privacyvoorschriften van de AVG.

### **3.10. Nationaal programma Onderwijs**

In 2021 heeft het kabinet de komst van het Nationaal Programma Onderwijs aangekondigd. Dit programma richt zich op de brede ontwikkeling van leerlingen, hun cognitieve en beroepsgerichte ontwikkeling, hun sociale en persoonlijke ontwikkeling en hun mentaal welbevinden. Het hele onderwijsveld is meegenomen in het programma, van voorschoolse educatie, basisonderwijs tot wetenschappelijk onderwijs. Voor het primair- en voortgezet onderwijs is er € 5,8 miljard beschikbaar. De maatregelen zijn gericht op herstel én ontwikkeling van het onderwijs. Op het inhalen én compenseren van vertraging. En op het ondersteunen van leerlingen en studenten in het onderwijs die het moeilijk hebben. Het programma biedt ook ondersteuning voor docenten en andere medewerkers in het onderwijs.

Morgenwijzer wil zoveel mogelijk bereiken met de inzet van de middelen. Deze middelen zullen onder andere worden ingezet om opgelopen leerachterstanden weg te werken, zodat leerlingen zich optimaal ontwikkelen. Tegelijkertijd zien we dat dit het moment is waarop we een duurzame kwaliteitsimpuls kunnen

geven aan de scholen binnen het primaire proces. Voor de inzet van de middelen hebben we onderstaande uitgangspunten met elkaar geformuleerd:

1. Een integraal(samenhangend) plan op basis van de schoolanalyse
2. Gerichtte inzet op reparatie van opgelopen achterstanden
3. Duurzame Interventies die zich richten op didactische vaardigheden/ repertoire van leerkrachten
4. Bouwen aan duurzame kwaliteit door de uitbreiding en inzet van interne expertise
5. Kwaliteitssysteem: meten is weten: doen we de juiste dingen en doen we ze goed
6. Verantwoording: inzet en ontwikkeling zichtbaar maken

en willen we de volgende doelstellingen bereiken:

- Het wegwerken van leer-/ontwikkelachterstanden door inzet van gerichte programma's
- Duurzame kwaliteitsontwikkeling binnen de scholen door didactische vaardigheden van leerkrachten te verhogen
- Duurzame kwaliteitsontwikkeling binnen de scholen door het handelingsrepertoire van leerkrachten te verhogen passend bij de doelgroep
- Interne expertise te vergroten: meer experts
- Interne expertise te verhogen: learning on the job
- Kennisdeling als onderwijsgroep Morgenwijzer

Vanaf schooljaar 2021-2022 gaan wij met al onze scholen aan de slag met de uitvoering van het NPO en vormt het een onderdeel van ons kwaliteitsstelsel.

## 4. Personeel & professionalisering

De richtinggevende uitspraken uit ons strategisch beleidsplan zijn ook van toepassing op onze medewerkers. Wij vinden het belangrijk om (op basis van inzicht) te werken vanuit eigen verantwoordelijkheid, zelf keuzes te maken, en te handelen vanuit de collectieve ambitie en de gemeenschappelijke waarden van Morgenwijzer.

### 4.1. Integraal leiderschap

Uitgangspunt van onze visie op bestuur en leiderschap (zie 'Wijzer naar morgen') is dat we met elkaar Morgenwijzer vormen en iedereen daaraan een bijdrage levert. In 2020 zijn we gaan inzetten op de ontwikkeling van integraal leiderschap en horizontale dialoog. Gelijktijdig vroeg een aanpassing van de cao om herijking van de functieomschrijvingen voor directeuren. Dit heeft geleid tot twee functieomschrijvingen: een voor directeur D11 en een voor directeur D12, waarbij een D12-directeur de integrale verantwoordelijkheid heeft over een school. In dit kader hebben alle directeuren een vaststellingsgesprek gehad met bijbehorende ontwikkeldoelen.

### 4.2. Leiderschap met lef

Voor onderscheidend onderwijs is onderwijskundig leiderschap nodig. Veel van onze medewerkers hebben talenten en ambities op dit gebied. Om dit talent te behouden, zijn wij in 2020 gestart met een traject voor schoolcoördinatoren. Onder begeleiding van een ervaren directeur krijgen leerkrachten met leidinggevende ambities de mogelijkheid zich een jaar lang te oriënteren op het directeurschap. De eindverantwoordelijkheid voor dit traject ligt bij een ervaren directeur, maar de schoolcoördinator heeft de leiding over de dagelijkse gang van zaken en is aanspreekpunt voor ouders en medewerkers. In 2020 zijn vier leerkrachten met dit traject gestart.

### 4.3. Opleiden in de school

Wij geloven in leerKRACHT. Beginnende leraren zijn bij Morgenwijzer van harte welkom. Wij vinden het belangrijk om de nieuwe generatie leraren wendbaar op te leiden. Daarbij kijken we hoe wij stagiairs in de tijd dat ze bij ons zijn, zodanig kunnen inzetten dat zij – met de juiste begeleiding – een wezenlijke bijdrage leveren aan de opvang en het onderwijs in onze scholen.

In 2020 hebben we ruim 100 studenten opgeleid.

### 4.4. Veiligheid

Morgenwijzer spant zich in om het werken voor medewerkers fysiek en sociaal zo veilig mogelijk te maken. Daarnaast hebben medewerkers een eigen verantwoordelijkheid: voor zichzelf én voor elkaar. Door bewust met deze verantwoordelijkheid om te gaan, creëren we samen een veilige leer- en werkcultuur. Door corona heeft werken aan veiligheid een extra dimensie gekregen, namelijk om verspreiding van het virus te voorkomen en de werkomgeving voor leerlingen en medewerkers zo veilig mogelijk te maken. Dat hebben we onder andere gerealiseerd door looproutes in de school aan te brengen, door het dragen van mondkapjes en door het gebruik van andere persoonlijke beschermingsmiddelen. Ook hebben we een strenge richtlijn voor de aanwezigheid van personen in de school opgesteld.

### 4.5. Duurzame inzetbaarheid

Met gezondheidsbeleid zorgt Morgenwijzer ervoor dat medewerkers van alle leeftijden duurzaam inzetbaar blijven. Wij verwachten dat zij op hun beurt regie nemen over hun eigen loopbaan en in staat zijn andere taken op te pakken om te kunnen meebewegen met ontwikkelingen in de organisatie. In 2020 hebben wij samen met medewerkers voor wie dit relevant was, gekeken wat zij nodig hadden (bijvoorbeeld qua werkplek, werktijden en taken) om ook tijdens de coronapandemie hun werk goed te blijven doen.

#### **4.6. Kennisdeling**

Zoals onze leerlingen in 2020 meer op afstand leerden, zo gold dat ook voor onszelf. We zijn doorgedaan met kennisdeling in de vorm van digitale vernieuwingscolleges en we hebben ons gefocust op het anders organiseren van onderwijs. Op bestuurlijk niveau hebben we kennis gedeeld met behulp van digitale middelen, zoals een kennisplatform en webinars.

Voor 2021 staan de volgende doorontwikkelingen en verbeteringen gepland:

- Opstellen van een strategisch personeelsplan;
- Beter in kaart brengen van de leerlingprognose per school zodat we de formatie daar nog beter op kunnen afstemmen;
- Doorontwikkelen van het verzuimbeleid; dit gebeurt in samenwerking met adviesbureau Falke en Verbaan.
- Het opstellen van een visie van het opleiden van studenten.

#### **4.7. Uitkeringen na ontslag**

In 2020 waren de kosten voor uitkeringslasten voor rekening van Morgenwijzer ca. € 58.000,--. Dit betreft de uitkeringen van 4 ex-werknemers. Hiervan is 1 uitkering afgelopen en zijn 2 ex-medewerkers weer aan het werk. Voor 9 medewerkers is een vergoedingsverzoek door het Participatiefonds toegekend. Deze kosten (ca. € 112.000,--) worden door het Participatiefonds vergoed.

Om uitkeringen zoveel mogelijk te voorkomen, onderzoeken we altijd eerst de mogelijkheid om een medewerker intern of extern te herplaatsen. Indien nodig en mogelijk, zetten we outplacement in om een werkloosheidsuitkering te voorkomen. Daarnaast bekijken we bij vacatures eerst of medewerkers die een werkloosheidsuitkering ontvangen, hierop kunnen worden ingezet voordat we iemand van buiten in dienst nemen. In 2020 is het gelukt om 2 ex-werknemers binnen Morgenwijzer te herplaatsen. Wij voldoen zoveel mogelijk aan de vereisten van het Participatiefonds om in aanmerking te komen voor vergoeding van de kosten van werkloosheidsuitkeringen.

#### **4.8. Aanpak werkdruk**

Elke Morgenwijzerdirecteur heeft in 2020 voor de eigen school in overleg met het team en de PMR bekeken wat de beste manier is om werkdrukkiddelen in te zetten. Dit binnen de kaders van Morgenwijzer. Veelal heeft dit de vorm gekregen van extra (vak)leerkrachten en onderwijsassistenten. De extra leerkrachten zijn meestal ingezet om groepen over te nemen. In andere gevallen zijn de werkdruggelden (deels) ingezet voor een extra (halve) groep, zodat de school meer en kleinere groepen kon formeren. Naast de inzet van de werkdrukkiddelen hebben de vakleerkrachten bewegingsonderwijs, conciërges en administratieve krachten ook voor werkdrukverlichting gezorgd. Diverse Morgenwijzerscholen onderzoeken alternatieve vormen om de werkdrukkiddelen in te zetten.

#### **4.9. Functiebouwwerk**

Conform de CAO 2019-2020 zijn in 2020 de functiebeschrijvingen van het OOP binnen Morgenwijzer in samenwerking met Leeuwendaal geëvalueerd. Hierdoor is een aantal functiebeschrijvingen geactualiseerd en zijn ontbrekende functies beschreven en gewaardeerd. De functies zijn officieel beschreven en gewaardeerd conform FUWA PO (FUunctieWAarderingsssySteem voor Primair Onderwijs). Het FUWA PO biedt scholen de mogelijkheid om te differentiëren in functies en om deze op maat te beschrijven en te waarderen.

Daarnaast zijn zoals gezegd de directiefuncties opnieuw beschreven. De directeuren en het MT zijn hierbij betrokken geweest. Vervolgens hebben het CvB en de directeur bedrijfsvoering met alle directeuren een gesprek gevoerd over hun aanstelling, inschaling en ontwikkeling.

#### **4.10. Kerngegevens personeel**

De volgende overzichten in de bijlagen geven een beeld van de kerngegevens omtrent personeel:

- Leefstijdsopbouw per school (bijlage 6)
- Dienstverbanden per school (bijlage 7)
- Verdeling man/vrouw per school (bijlage 8)
- Verzuim per school (bijlage 9)
- Medewerkers nieuw in dienst (bijlage 10)
- Medewerkers uit dienst (bijlage 11)
- Jubilarissen binnen Morgenwijzer (bijlage 12)
- Zwangerschaps- en ouderschapsverlof Morgenwijzerbreed (bijlage 13)

#### **4.11. Privacy en AVG**

In 2020 zijn wij met de verwerking van persoonsgegevens en de beveiliging van privacygevoelige informatie omgegaan zoals beschreven in ons privacy handboek. Nieuw was dat onze bestuurssecretaris intern de taak van privacy officer is gaan vervullen. Verder heeft onze functionaris gegevensbescherming in het najaar van 2020 een audit heeft uitgevoerd om te kijken hoe ver Morgenwijzer is met de informatiebeveiliging en privacy. Hiervoor heeft de FG gesprekken gevoerd met directeuren, IB'ers en bovenschoolse medewerkers en zijn vragenlijsten verstuurd naar het personeel. Daarnaast heeft een documentatiestudie plaatsgevonden. Uit de audit kwam naar voren dat Morgenwijzer goed op weg is met informatiebeveiliging en privacy en dat wij bijna in control zijn wat betreft de bescherming van persoonsgegevens. In het toetsingskader scoren wij een 2,9; de landelijke benchmark is 2,3.

Naar aanleiding van de audit schenken we in 2021 verdere aandacht aan:

- Betere uitvoering van de afspraken op schoolniveau
- Aanscherping van enkele procedures
- Structurele verbeteringen.



## 5. Huisvesting & facilitaire zaken

In ons strategisch beleidsplan hebben we de ambitie geformuleerd om onze gebouwen veilig en uitdagend in te richten. De coronapandemie heeft veiligheid alleen maar verder op de voorgrond gezet. Wij zijn er goed in geslaagd om veilige toegankelijkheid van onze scholen te garanderen door het aanbrengen van looproutes en gescheiden speelplaatsen.

### 5.1. Morgenwijzer-IHP

Wij werken aan een integraal huisvestingsplan (IHP) om onze huisvesting goed te laten aansluiten bij de positionering van onze scholen, bij de vorming van (I)KC's en bij de duurzaamheidsdoelstellingen van Morgenwijzer. Dit Morgenwijzer-IHP komt in fasen tot stand.

Fase 1 is in 2020 gerealiseerd. Wij hebben met de gemeente Alphen aan den Rijn constructieve gesprekken gevoerd over (ver)nieuwbouw en we kijken naar onze schoolgebouwen als geheel. In 2020 is met een technische schouw van alle scholen de staat van het gebouw opnieuw objectief vastgesteld. Deze uitkomsten zijn vertaald naar een meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Wij berekenen de voorziening groot onderhoud nog op basis van de egalisatiemethode. Gebruik van deze methode is toegestaan tot en met eind 2022. Wij willen een vloeiende overgang mogelijk maken en kiezen daartoe in 2021 welke methodiek we vanaf 2023 gaan gebruiken.

Naar aanleiding van het belang van ventilatie voor het beperken van de verspreiding van het coronavirus, zijn in september 2020 alle ventilatiesystemen in onze scholen gecontroleerd. Uit deze controle is gebleken dat onze ventilatiesystemen voldoen aan de richtlijnen van het RIVM.

In 2021 start fase 2 van het IHP. Wij maken dan een positioneringsplan om te komen tot een goede geografische spreiding van onze scholen. Hierbij kijken we naar een gezonde omvang van de scholen (zowel in leerlingenaantal als in ruimtebehoefte), de mogelijkheden tot samenwerking met bijvoorbeeld de kinderopvang, duurzame gebouwen en eventueel nieuwbouw.

Het IHP van Morgenwijzer dient als input en valt binnen de kaders van het gemeentelijk IHP van Alphen aan den Rijn.

### 5.2. Nieuwbouw Arnoldus van Os

In Benthuisen krijgt basisschool Arnoldus van Os nieuwbouw. De school wordt gehuisvest in een multifunctionele accommodatie waarin ook de basisschool School met de Bijbel en een kinderopvangorganisatie worden gehuisvest. In 2020 is het definitieve ontwerp vastgesteld en is de beheersvorm en het eigendom uitgewerkt. Het eigendom van het gebouw wordt gesplitst. Zowel Morgenwijzer als Mantum (het bestuur van de School met de Bijbel) wordt eigenaar van het gebouw. Met de kinderopvang wordt een huurovereenkomst afgesloten. Het streven is om de nieuwbouw in 2022 op te leveren.

### 5.3. Nieuwbouw Jenaplaneet

In 2020 is een start gemaakt met een visie voor het scholencluster in Alphen aan den Rijn waarin onze school De Jenaplaneet wordt gehuisvest. Naast de Jenaplaneet komen in dit schoolgebouw ook de Vrije School en de Montessorischool. Het streven is om een vooruitstrevend multifunctioneel scholencluster in 2023 te realiseren, waarbinnen onderwijs en andere onderwijs gerelateerde partners samenwerken.

### 5.4. Verduurzaming van onderwijsvastgoed

De PO-Raad, VO-raad en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) hebben een sectorale routekaart opgesteld waarin de weg naar verduurzaming van onderwijsvastgoed in beeld is gebracht. Een belangrijk onderdeel van deze verduurzaming is het terugdringen van het gebruik van gas en elektra tot (bijna) nul in 2050. Om deze doelstelling te kunnen behalen, moeten schoolgebouwen in 2050 minimaal energieneutraal zijn. Als een bestaand gebouw hiervoor moet worden omgevormd, kan dit tot forse tussentijdse investeringen leiden. Gezien de leeftijd van onze schoolgebouwen zullen slechts enkele

gebouwen in 2050 nog niet in aanmerking zijn gekomen voor (ver)nieuwbouw. Voor Morgenwijzer blijven de extra investeringen dan ook beperkt. Daardoor is het niet nodig ons beleid bij te stellen.

### **5.5. Kerngegevens huisvesting**

Het totale bruto vloeroppervlak (BVO) bedraagt ruim 26.000 m<sup>2</sup> verdeeld over 21 schoolgebouwen. Met 4.165 leerlingen betekent dit afgerond 6 m<sup>2</sup>BVO per leerling. Veel van onze gebouwen worden ook door andere partijen gebruikt. Een overzicht van onze medegebruikers vindt u terug in bijlage 14.

### **5.6. ICT**

2020 was ook voor het onderdeel ICT een uitdagend jaar. Er zijn twee periodes geweest waarin de scholen gesloten waren en uitsluitend onderwijs op afstand plaatsvond. Dit stelt andere eisen aan de ICT-omgeving en het gebruik van devices. Wij hebben aan leerlingen veel devices uitgeleend zodat zij vanuit huis onderwijs konden volgen. Morgenwijzer beschikt over voldoende leerlingdevices om aan de vraag te voldoen. Wel was de vraag naar leerlingdevices per school verschillend. Om die reden hebben scholen onderling devices uitgewisseld. Na de eerste periode van onderwijs op afstand bleek dat er te weinig laptops waren voor onderwijsgevend personeel. Daarom hebben we in 2020 voor € 50.718,- aan extra laptops voor leerkrachten aangeschaft. Onze ICT-infrastructuur en de omvang van onze (onderwijs)licenties waren voldoende om onderwijs op afstand te kunnen geven. Hiervoor zijn geen extra investeringen nodig geweest.

## 6. Financieel beleid

Wij zien het als een belangrijke opdracht dat Morgenwijzer een financieel gezonde organisatie blijft. In coronatijd is dat niet vanzelfsprekend. De benodigde wendbaarheid vraagt om flexibele inzet van middelen. Dit betekent dat wij voortdurend de vraag stellen: 'Wat draagt dit op dit moment bij aan onze doelen en wat levert het op voor de toekomst?' Het is een kwestie van balans: aan de ene kant willen we nu tegemoetkomen aan acute behoeften, aan de andere kant willen we ook in de toekomst de mogelijkheden hebben om in te zetten op innovatie. We willen vooral duurzaam beleid voeren.

### 6.1. Treasury

Eind 2019 hebben de banken aangekondigd dat zij vanaf 1 januari 2021 negatieve rente in rekening gaan brengen voor spaartegoeden boven een bepaald saldo. Dit zou voor ongewenste rentelasten voor Morgenwijzer zorgen. Daarom hebben wij besloten om in 2021 over te gaan op schatkistbankieren. Hiervoor moeten eventuele 'derivaten en beleggingen' worden afgebouwd. Morgenwijzer gaat risicomijdend om met spaartegoeden en heeft geen beleggingsportefeuille. De overstap naar schatkistbankieren heeft daarom geen invloed op het risicoprofiel en het treasury statuut van Morgenwijzer. De voorschriften uit de Regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016 (gewijzigd d.d. 19 december 2018) worden door Morgenwijzer nageleefd.

De meerjarenbegroting van Morgenwijzer laat een stabiele ontwikkeling zien van de belangrijkste financiële kengetallen op het gebied van liquiditeit en solvabiliteit. Wij hebben daarom aan de mogelijkheden van schatkistbankieren voldoende om in onze financiële behoeften te voorzien.

### 6.2. Coronacrisis

De financiële impact van de coronapandemie in 2020 was fors. Wij hebben vooral extra kosten gemaakt voor vervanging van medewerkers, inzet van de bedrijfsarts en arbodienst, schoonmaak(materiaal), misgelopen huurinkomsten, en investeringen in ICT-apparatuur. Door de scholensluiting hebben we (iets) minder geld uitgegeven aan energie en afvalinzameling. Netto hebben we in 2020 als gevolg van corona € 183.747,- aan extra kosten gehad. Daarnaast hebben we voor € 50.718,- extra geïnvesteerd in ICT-hardware. Voor de begroting van 2021 hebben we eveneens rekening gehouden met extra kosten voor vervanging van medewerkers, schoonmaak(middelen) en energie als gevolg van de coronapandemie.

### 6.3. Allocatie van middelen

De planning- en controlcyclus is ook in 2020 gestart met het strategisch meerjarenbeleid. Daaruit is de meerjarenbegroting (MJB) voortgevloeid en daarop zijn de school(activiteiten)plannen (jaarplannen) aangesloten. Op basis van het vierjarige schoolplan hebben de scholen in juni een jaarplan/activiteitenplan opgesteld waar de begroting op aansluit. De jaarbegroting Morgenwijzer is in oktober/november opgesteld en in december vastgesteld. Verder is in 2020 driemaal een tussentijdse rapportage gemaakt. Dit is een verantwoordingsrapportage inclusief prognose van het te verwachten resultaat voor het hele kalenderjaar.

In mei zijn het jaarverslag en de jaarrekening 2019 opgesteld. Hierop is goedkeuring door de Raad van Toezicht gevolgd, waarna beide vóór 1 juli zijn vastgesteld.

Op onze scholen hebben de directeuren in mei hun jaarplan/activiteitenplan geëvalueerd. Dat is in juni besproken met het College van Bestuur. De jaarbegroting van Morgenwijzer is opgesteld binnen de kaders van het strategisch beleid en het financieel beleid van Morgenwijzer.

### Uitgangspunten voor toedeling van middelen

In 2020 hebben we voor de toedeling van middelen de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. Het CvB is verantwoordelijk voor de verdeling van de middelen over de scholen en bovenschools.
2. We maken voor personele kosten een vertaalslag van het schooljaar naar het kalenderjaar: 7/12 van het lopende schooljaar en 5/12 van het nieuwe schooljaar.

3. De middelen voor het onderwijs komen op bestuursniveau binnen en worden vandaaruit verdeeld op wat er per school nodig is. Dat gebeurt aan de hand van een aantal basiselementen, gecombineerd met maatwerk zoals vastgelegd in het bestuursformatieplan.
4. Een deel van de totale bekostiging blijft bovenschools. Dit betreft de kosten van het servicebureau en de kosten die collectief voor alle scholen worden gemaakt.

### Toedeling in 2020

Conform het bestuursformatieplan van Morgenwijzer heeft dit in 2020 tot de volgende toedeling geleid:

- Gemiddeld 25 leerlingen per groep, waarbij er per school minimaal 4 groepen worden geformeerd
- 1,01 fte leerkracht per groep
- Inzet Interne begeleiders 3 klokuur per leerling per jaar
- Inzet L11 leerkrachten 0,05 fte per 100 leerlingen ambulante tijd (2 klokuur per week), rest in taakuren, dit is ook de bouwcoördinator e.d.
- Formatie directeur circa 1 fte per 300 leerlingen uitgaande van maatwerk per school en inclusief junior directeuren. De minimale formatie is 0,5 fte en maximum 1,3 fte per school. Factoren die een rol spelen zijn o.a. ervaring, gesprekscyclus, meer problematiek met leerlingen. De zwaarte van de populatie kan een rol spelen. Maatwerk wordt geregeld op basis van activiteitenplan en andere ondersteuning die op een school aanwezig is.
- Inzet onderwijsassistenten 5,4 klokuur per leerling per jaar
- Inzet vakleerkracht bewegingsonderwijs voor de groepen 3 t/m 8 90 minuten per week.

### 6.4. Passend onderwijs

In totaal hebben we vanuit de twee samenwerkingsverbanden waar onze scholen onder vallen, in 2020 € 1.399.035,-- aan ondersteuningsmiddelen ontvangen.

Vanuit het Samenwerkingsverband Rijnstreek ging het om € 1.325.664,-- aan reguliere ondersteuningsmiddelen:

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| • Basisondersteuning                        | € 341.007,-- (eerste schil);          |
| • Extra ondersteuning                       | € 801.366,-- (tweede en derde schil); |
| • Afbouw reserves                           | € 42.626,--                           |
| • Versterking eigen ondersteuningsstructuur | € 140.665,--.                         |

Dit budget is onder andere ingezet om de coördinatiestructuur passend onderwijs en de kennisdeling te borgen en de inzet van de Ambulante Educatieve Dienst in te kopen. Daarnaast hebben we van Samenwerkingsverband Rijnstreek eind 2020 nog € 34.583,-- ontvangen als incidentele verhoging van de ondersteuningsmiddelen.

Verder hebben wij één school die onder het samenwerkingsverband Primair Onderwijs Midden-Holland valt: De Populier in Boskoop. Vanuit dit samenwerkingsverband hebben we in 2020 € 38.788,-- aan ondersteuningsmiddelen ontvangen.

Voor de uitvoering van passend onderwijs zetten we echter méér in dan de ondersteuningsmiddelen van de samenwerkingsverbanden. We gebruiken hiervoor ook een deel van de lumpsumbekostiging en een deel van de prestatiebox. De totale uitgaven in het kader van passend onderwijs zijn als volgt:

Ondersteuningsteam incl. coördinator passend onderwijs	€ 240.000,00
Intern begeleiders	€ 585.183,00
Onderwijsassistenten	€ 589.495,00
Aparte klassen voor leerlingen met hoogbegaafdheid	€ 154.600,00

Plus en zorgklassen	€ 91.000,00
Externe zorgverleners	€ 44.500,00
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.704.778,00</b>

## 6.5. Prestatiebox

De hoogte van de bekostiging voor de prestatiebox bedroeg in 2020 € 905.659,--. Dit zijn geen structurele middelen, maar om deze middelen zo goed mogelijk te benutten gebruiken we ze soms wel voor activiteiten die een structureel karakter hebben. De prestatiebox telt 4 lijnen.

### a. Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs

Dit thema komt bij ons vooral terug bij de inzet van ICT-middelen en de uitvoering van het passend onderwijs. Tevens hebben we structurele afspraken met aanbieders van cultuureducatie zodat dit thema geïntegreerd in het onderwijs wordt aangeboden. Onze scholen doen meer en meer aan techniekeducatie, maar dit thema vraagt komende jaren nog meer aandacht.

### b. Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering

Dit thema maken we zichtbaar via de ontwikkeling van ons kwaliteitssysteem. In 2019 zijn we begonnen met de ontwikkeling van een kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem is in 2020 verder ontwikkeld, waarbij onder andere het planmatig en cyclisch werken vorm heeft gekregen. Ook zijn met de scholen de eerste kwaliteitsgesprekken op basis van de nieuwe opzet gevoerd. Begin 2021 vindt een nulmeting plaats als start van de monitoring vanuit het nieuwe kwaliteitssysteem. Later in deze planperiode gaan we audits organiseren (zie 'Wijzer naar morgen'). Het kwaliteitssysteem zal periodiek worden bijgesteld als uit de evaluatie blijkt dat dit tot verbetering zal leiden.

In 2020 voldeden al onze scholen aan de norm van de Inspectie van het Onderwijs. Wel zijn er scholen waar extra aandacht voor de opbrengsten nodig is. Met behulp van externen (zoals Scholen met succes) hebben we gewerkt aan het uitbreiden van de sturingsinformatie. Het actualiseren en verder in gebruik nemen van het programma Vensters staat voor het schooljaar 2021-2022 op de agenda.

### c. Professionele scholen

Morgenwijzer staat voor professionele scholen. In 2020 hebben we belangrijke stappen gezet naar integraal leiderschap en kwaliteitszorg, onder meer door middel van functiedifferentiatie en een andere inzet van vakdocenten.

### d. Doorgaande ontwikkellijnen

Nagenoeg op alle scholen werken we samen met de kinderopvang en het voortgezet onderwijs aan een doorgaande ontwikkelingslijn. Ook is de doorgaande ontwikkelingslijn een belangrijk uitgangspunt bij het fuseren van scholen waarbij gelijktijdig wordt gekeken naar de mogelijkheden om kindcentra te realiseren.

## 6.6. Onderwijsachterstandenmiddelen

Morgenwijzer had in 2020 7 scholen met een positieve achterstandsscore (een leerlingpopulatie waarin meer kinderen dan gemiddeld kans lopen op onderwijsachterstanden). Hiervoor hebben wij € 152.745,-- aanvullende bekostiging ontvangen. Deze gelden zijn besteed aan:

- Een taalklas (centraal georganiseerd)
- Extra ondersteuning in de klas door middel van onderwijsassistenten
- Maatwerk waar nodig.

We hebben de gelden verdeeld op basis van de plannen die de betreffende scholen hebben gemaakt om leerlingen in kwestie zo goed mogelijk te begeleiden. Deze manier van verdelen zorgt voor de grootste toegevoegde waarde van de extra middelen: het geld komt op de plaatsen waar het het meest gericht ingezet kan worden.

# 7. Continuïteitsparagraaf

## Verantwoording van de financiën

### 7.1. Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

#### A1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

##### Leerlingen

	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3
Aantal leerlingen*)	4373	4165	4059	4043	4020

\*) Bovenstaand overzicht geeft de ontwikkeling van het leerlingaantal op totaalniveau weer van 1 oktober 2019 tot en met 1 oktober 2023. Dit betreft de ongewogen leerlingaantallen.

In 2020 is Morgenwijzerschool het Kompas opgeheven en zijn de circa 110 leerlingen overgedragen aan WIJ de Venen. Dit is een belangrijke oorzaak van het feit dat het aantal leerlingen bij Morgenwijzer in 2020 een daling laat zien. Wij verwachten een afname van 4.165 leerlingen op 1 oktober 2020 naar 4.059 op 1 oktober 2021. De intentie is dat per 1 augustus 2021 de Esselyckerwoude eveneens wordt overgedragen aan WIJ de Venen. In de prognose van de leerlingenaantallen is hier rekening mee gehouden. Voor de komende jaren, vanaf 2022, staan overdrachten gepland van drie scholen van WIJ de Venen naar Morgenwijzer en nog één school van Morgenwijzer naar WIJ de Venen. Omdat voor deze overdrachten nog geen concrete datum is afgesproken, zijn de gevolgen voor de leerlingenaantallen niet opgenomen in deze prognose.

##### FTE

Aantal FTE *)	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3
Bestuur / management	20	19	18	18	18
Onderwijzend personeel	245	240	230	230	230
Ondersteunend personeel	68	53	52	50	50

\*) Fluctuaties in de personele bezetting hangen samen met de hoeveelheid scholen en groepen bij Morgenwijzer.

In totaal hebben in 2020 drie factoren invloed gehad op het leerlingenaantal en daarmee op het aantal medewerkers. Het overdragen van de leerlingen van Het Kompas in 2020 (-110 leerlingen), het opstarten van nieuwe (hoogbegaafdheids-)groepen (+60 leerlingen) en demografische ontwikkelingen (-158 leerlingen). Dit heeft ertoe geleid dat er 208 leerlingen meer zijn uitgestroomd dan ingestroomd.

### 7.2 Ontwikkelingen

Onze personele formatie is afgestemd op de groepsindelingen op schoolniveau op basis van stabiele leerlingaantallen. Als in 2021 de Esselyckerwoude volgens verwachting wordt overgedragen aan WIJ de Venen, zorgt dit voor een uitstroom van ongeveer 95 leerlingen en enkele medewerkers. Omdat nog niet vaststaat hoe en wanneer de overdracht van de andere scholen uit het spreidingsbeleid zal plaatsvinden,

zijn deze wijzigingen niet opgenomen in bovenstaand overzicht. Conform het spreidingsplan zullen enkele scholen van WIJ de Venen worden overgedragen aan Morgenwijzer, hetgeen juist voor een stijging van het aantal leerlingen zal zorgen.

### Meerjarenperspectief

De komende jaren hebben thema's als passend onderwijs, onderwijsachterstandenbeleid en werkdrukvermindering invloed op de kwantitatieve en kwalitatieve invulling van de formatie. Morgenwijzer bundelt daarnaast onderwijsexpertise op bovenschools niveau om schooloverschrijdende initiatieven en het delen van kennis te stimuleren en te organiseren.

Begin 2021 is het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gepresenteerd. Dit zorgt voor een grote financiële impuls in de schooljaren 2021/2022 en 2022/2023 en daarmee voor een grote behoefte aan tijdelijke medewerkers. Het NPO is begin 2021 bekend gemaakt, daarom is de invloed hiervan nog niet opgenomen in de meerjarenbegroting en het bestuursformatieplan.

## 7.3 Meerjarenbegroting

### A2 Meerjarenbegroting

#### Balans in meerjarig perspectief

Totaal scholen	Balans 2019	Balans 2020	Balans 2021	Balans 2022	Balans 2023
<b>Activa</b>					
<b>Vaste activa</b>					
Materiële vaste activa	2.611.880	2.480.390	2.052.465	1.726.238	1.492.932
Financiële vaste activa	14.959	14.959	14.959	14.959	14.959
<b>Vlottende activa</b>					
Vorderingen	1.822.513	1.786.450	1.786.450	1.786.450	1.786.450
Liquide middelen	2.463.770	1.697.573	1.932.665	2.297.124	2.403.875
<b>Totaal</b>	<b>6.913.122</b>	<b>5.979.372</b>	<b>5.786.539</b>	<b>5.824.771</b>	<b>5.698.216</b>
<b>Passiva</b>					
Algemene reserve	2.495.763	1.948.648	1.948.648	2.088.010	2.214.830
Bestemmingsreserves	477.500	66.500	41.500	16.500	0
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>2.973.263</b>	<b>2.015.148</b>	<b>1.990.148</b>	<b>2.104.510</b>	<b>2.214.830</b>
Voorzieningen	739.837	1.257.507	1.166.128	1.166.452	1.006.031
Kortlopende schulden	3.200.022	2.706.717	2.630.263	2.553.809	2.477.355
<b>Totaal</b>	<b>6.913.122</b>	<b>5.979.372</b>	<b>5.786.539</b>	<b>5.824.771</b>	<b>5.698.216</b>

De afname in de materiële vaste activa zit met name in de duurzame leermiddelen. Er is een verschuiving naar digitaal werken waardoor er minder lesmethodes op papier worden aangeschaft en meer digitale licenties gebruikt worden. De financiële vaste activa betreft de borg voor de huur van het servicebureau. Het eigen vermogen van Morgenwijzer bestaat uit de algemene reserve en de bestemmingsreserves voor ICT, die in 2022 volledig zal vrijvallen. De in december 2019 opgebouwde bestemmingsreserve voor de eenmalige salarisuitkering in februari 2020 (conform de CAO) is in 2020 vrijgevallen. In december 2019 is ervan uitgegaan dat alle financiële gevolgen voortvloeiend uit de nieuwe CAO door middel van de aangepaste bekostiging volledig gecompenseerd zouden worden. In 2020 is gebleken dat deze compensatie niet volledig is geweest; het verschil is voor rekening van Morgenwijzer gekomen, ten laste van de algemene reserve.

De voorzieningen van Morgenwijzer bestaan uit de voorziening groot onderhoud en de personeelsvoorzieningen jubilea, langdurig zieken, negatief getoetste uitdiensttreders en duurzame inzetbaarheid (DZI). In de meerjarenbegroting zijn alleen de mutaties in de voorziening groot onderhoud en in de voorziening jubileum meegenomen. De mutaties in de andere voorzieningen worden op nihil geschat. De voorzieningen voor langdurig zieken en uitkeringskosten zullen gedurende de boekjaren periodiek worden opgevolgd. Voor de voorziening groot onderhoud is in 2020 nog de huidige systematiek toegepast. In de komende jaren zal de boekhoudsystematiek worden aangepast aan de vigerende wet- en regelgeving.

## Staat / raming van baten en lasten

Totaal scholen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie	Begroting	Begroting	Begroting
	2019	2020	2020	2021	2022	2023
<b>Baten gewone bedrijfsvoering</b>						
Rijksbijdragen OCW	26.741.138	25.796.986	26.653.755	25.447.448	24.793.556	24.892.160
Overige overheidsbijdragen	39.666	23.250	11.031	9.650	9.650	9.650
Overige baten	710.061	578.000	628.017	487.745	482.745	482.745
<b>Totaal baten</b>	<b>27.490.864</b>	<b>26.398.236</b>	<b>27.292.803</b>	<b>25.944.843</b>	<b>25.285.951</b>	<b>25.384.555</b>
<b>Lasten gewone bedrijfsvoering</b>						
Salarissen	22.214.194	20.673.485	22.044.225	20.450.183	19.996.998	20.224.665
Overige personele lasten	964.963	1.203.596	1.631.200	1.040.300	883.680	851.180
Afschrijvingen	743.476	791.600	834.802	770.455	617.657	517.736
Huisvestingslasten	1.788.732	1.676.300	1.664.485	1.677.550	1.659.425	1.659.425
Overige instellingslasten	2.329.556	2.168.196	2.087.802	2.031.354	2.013.829	2.021.229
<b>Totaal lasten</b>	<b>28.040.922</b>	<b>26.513.177</b>	<b>28.262.514</b>	<b>25.969.842</b>	<b>25.171.590</b>	<b>25.274.234</b>
<b>Resultaat gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-550.057</b>	<b>-114.941</b>	<b>-969.711</b>	<b>-25.000</b>	<b>114.361</b>	<b>110.321</b>
<b>Financiële baten / lasten</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>-406</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultaat na fin. baten en lasten</b>	<b>-549.982</b>	<b>-114.941</b>	<b>-970.116</b>	<b>-25.000</b>	<b>114.361</b>	<b>110.321</b>
<b>Bijzonder resultaat</b>	<b>-102.374</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-652.356</b>	<b>-114.941</b>	<b>-970.116</b>	<b>-25.000</b>	<b>114.361</b>	<b>110.321</b>
<b>Bestemmingsreserve</b>	<b>-284.268</b>	<b>25.000</b>	<b>411.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>16.500</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-936.624</b>	<b>-89.941</b>	<b>-559.116</b>	<b>0</b>	<b>139.361</b>	<b>126.821</b>



## Financiële positie

### Kengetallen

Totaal Morgenwijzer		Exploitatie 2019	Exploitatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
<b>Liquiditeit</b>	<u>Vlottende activa</u> Kortlopende schulden	1,34	1,29	1,41	1,60	1,69
<b>Solvabiliteit 1</b>	<u>Eigen vermogen</u> Totaal passiva	0,36	0,33	0,34	0,36	0,39
<b>Solvabiliteit 2</b>	<u>Eigen vermogen + voorz.</u> Totaal passiva	0,54	0,55	0,55	0,56	0,57
<b>Rentabiliteit</b>	<u>Exploitatieresultaat x 10</u> Totaal baten	-2,00%	-3,51%	-0,10%	0,45%	0,43%
<b>Personele lasten / Totale lasten</b>	<u>Personele lasten x 100%</u> Totaal lasten	82,66%	83,76%	82,75%	82,95%	83,39%
<b>Materiële lasten / Totale lasten</b>	<u>Materiële lasten x 100%</u> Totaal lasten	17,34%	16,24%	17,25%	17,05%	16,61%

### Eigen Vermogen

Totaal Morgenwijzer		Exploitatie 2019	Exploitatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Algemene reserve		2.495.763	1.948.648	1.948.648	2.088.010	2.214.830
Bestemmingsreserves		477.500	66.500	41.500	16.500	0
		<u>2.973.263</u>	<u>2.015.148</u>	<u>1.990.148</u>	<u>2.104.510</u>	<u>2.214.830</u>
<b>Weerstandsvermogen</b>	<u>Eigen vermogen x 100%</u> Totaal baten	10,82%	7,38%	7,67%	8,32%	8,73%

### Liquiditeit

De liquiditeitsratio geeft de verhouding weer tussen de direct beschikbare gelden en de direct opeisbare schulden. Hoe hoger de liquiditeitsratio, hoe beter. Indien het cijfer van de liquiditeitsratio onder de 1 ligt, zijn er op korte termijn niet voldoende gelden aanwezig om te voldoen aan de direct opeisbare schulden, met als gevolg dat de continuïteit van de organisatie in gevaar zou kunnen komen. De liquiditeitsratio van Morgenwijzer is in 2020 iets lager dan in 2019, maar blijft ruim boven de minimale norm van 1. De verwachting is dat de liquiditeitsratio de komende jaren licht zal stijgen. Morgenwijzer beschikt over voldoende liquide middelen om op korte termijn aan haar verplichtingen te kunnen voldoen.

### Solvabiliteit

De solvabiliteit 2 (eigen vermogen inclusief voorzieningen) van Morgenwijzer is de komende jaren stabiel, als gevolg van de beleidskeuzes die Morgenwijzer in meerjarenperspectief heeft gemaakt. Morgenwijzer zit ruimschoots boven de OCW-signaleringswaarde van 30% voor Solvabiliteit 2. Dit biedt voor de toekomst voldoende beleidsruimte.

### Rentabiliteit

De rentabiliteit laat in de jaren 2019 en 2020 een negatief beeld zien als gevolg van eerder gemaakte beleidskeuzes. De negatieve rentabiliteit is in deze jaren adequaat gefinancierd uit het vermogenssurplus van Morgenwijzer. Morgenwijzer heeft bewust de beleidskeuze gemaakt om in deze jaren te investeren in de toekomst van de Morgenwijzerscholen door gebruik te maken van het aanwezige vermogenssurplus. Voor de komende jaren wordt een licht positieve rentabiliteit begroot.

## **Personeelslasten t.o.v. totale lasten**

In het meerjarenperspectief is zichtbaar dat Morgenwijzer ca. 83% van haar middelen inzet in de personele sfeer en ca. 17% in de materiële sfeer. Dit is een gezonde verhouding. Morgenwijzer streeft naar stabilisatie van deze verhoudingen.

De in bovenstaand overzicht opgenomen kengetallen kunnen afwijken van de kengetallen die zijn opgenomen in de meerjarenbegroting. De reden is dat bovenstaande kengetallen afgeleid zijn van de gerealiseerde cijfers van het kalenderjaar 2020. De kengetallen uit de meerjarenbegroting waren afgeleid van een geprognoseerde balans voor 2020. Hierdoor kunnen verschillen ontstaan.

De financiële gezondheid van Morgenwijzer is goed. Het ingezette beleid heeft een voldoende stevige financiële basis. De kengetallen voldoen aan de gestelde normen.

Het normatief eigen vermogen van Morgenwijzer is € 3.870.825,--, terwijl het feitelijk eigen vermogen € 2.015.148,-- is. De ratio is 0,52. Daarmee heeft Morgenwijzer geen bovenmatig normatief eigen vermogen. Dit is in lijn met de beleidskeuzes die Morgenwijzer heeft gemaakt. Er wordt gestuurd op een gezonde, niet bovenmatige reservepositie, zodat er zoveel mogelijk middelen naar onderwijs gaan, zonder dat de buffer zo klein wordt dat eventuele financiële tegenvallers niet meer vanuit eigen reserves kunnen worden gefinancierd.

## **Risico's en risicobeheersing**

### B1 aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

#### **7.4 Algemeen**

Het bestuur van Morgenwijzer is verantwoordelijk voor het definiëren, vastleggen en uitvoeren van strategisch en tactisch beleid en is zich bewust van de bijbehorende risico's. Daarom heeft Morgenwijzer uitgangspunten voor risicobeheersing geformuleerd, die ook in 2020 zijn gehanteerd.

Morgenwijzer heeft op de risico's zicht gehouden door:

- Elke maand een analyse te maken van de realisatie van de begroting.
- Elk kwartaal een analyse te maken van de realisatie van de opgenomen voorzieningen en toegekende subsidies.
- Driemaal per jaar (31 maart, 31 juli, 30 september) een financiële rapportage te maken over de realisatie van de begroting. Dat doen we zowel op balans- als exploitatieniveau, inclusief een forecast voor het hele lopende kalenderjaar. Het College van Bestuur heeft de rapportage goedgekeurd en ter informatie aan de Raad van Toezicht aangeboden.
- Per 31 maart, 31 juli en 30 september een periodieke rapportage op te stellen over de inhoudelijke voortgang van de innovatieve beleidsmaatregelen. Het College van Bestuur heeft de rapportage goedgekeurd en ter informatie aan de Raad van Toezicht aangeboden.

Bij dit alles zorgen we voor financiële aansluiting op alle in de administratie vastgelegde bekostigings-, subsidie- en investeringstrajecten. Resultaatbepaling en verantwoording aan externe partijen van lopende trajecten vindt periodiek plaats, met rapportages die verstrekt worden onder verantwoording van het College van Bestuur.

Op basis van het bovenstaande hebben het College van Bestuur en de toezichthouders in 2020 continu een actueel beeld gehad van de ontwikkeling en de voortgang van het beleidsplan.

## 7.5 Risicomanagement

Ook het systeem van risicomanagement is in 2020 in lijn met voorgaande jaren gehanteerd. Wij gebruiken een systeem dat past bij de situatie van Morgenwijzer en de omgeving waarin wij ons bevinden. We zetten de volgende stappen:

1. Risicoanalyse
2. Bepaling significante risico's
3. Vaststelling beheersingsmaatregelen
4. Verankering in de organisatie
5. Controleren effectieve werking
6. Rapportage aan College van Bestuur.

In 2020 moesten mede door gebeurtenissen tijdens de coronapandemie regelmatig ad hoc-besluiten worden genomen. Dit kan leiden tot druk op de kostenbeheersing. Daarnaast werd 2020 gekenmerkt doordat er bovengemiddeld veel subsidies beschikbaar waren. Dit zal ook in 2021 het geval zijn. In de evaluatie onderzoeken wij of deze ontwikkelingen moeten leiden tot aanpassingen in ons systeem voor interne beheersing en risicomanagement.

## 7.6 Risico's en onzekerheden

### B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Om tijdig te anticiperen op veranderingen die een risico vormen voor de organisatie, is goed risicomanagement van groot belang. Als we de (overige) risico's en de potentiële gevolgen van deze risico's goed in kaart hebben, kunnen we de impact van een plotselinge gebeurtenis zoals de coronapandemie sneller inschatten en kunnen we gericht reageren.

## 7.7 Risico's met betrekking tot personeel

### **Tekort aan directeuren**

Van schooldirecteuren wordt steeds meer integraal leiderschap verwacht. Ook vraagt de uitvoering van het strategisch plan 'Wijzer naar morgen' om een cultuurverandering waarin directeuren leidend zijn. Zij dienen te beschikken over voldoende deskundigheid en personeelsinstrumenten op dit vlak. Dit betekent dat er ook andere kwaliteiten en vaardigheden van directeuren gevraagd worden. Wij faciliteren dat directeuren voldoende opgeleid worden en dat de directeuren op maat en adequaat ondersteund worden, door staffunctionarissen en door coaching en intervisie. Door de veranderende vraag en de schaarste op de arbeidsmarkt is er een risico dat er onvoldoende directeuren beschikbaar zijn.

Om dit risico te minimaliseren, hebben we de volgende maatregelen genomen:

- We leiden zelf directeuren op. In 2020 zijn wij een traject gestart waarbij leerkrachten met leidinggevende ambities de mogelijkheid bieden om als schoolcoördinator door te groeien naar directeur. Zij worden hierbij begeleid en gecoacht door een senior directeur.
- We voeren actief mobiliteitsbeleid voor directeuren.
- Directeuren krijgen (in- of externe) coaching en er zijn faciliteiten voor intervisie en studie.
- Directeuren kunnen verschillende vormen van ondersteuning aanvragen (georganiseerd vanuit het servicebureau) die hen verder helpen.
- Bij indiensttreding wordt een ontwikkelassesement ingezet om te komen tot een optimale ontwikkeling en kansrijk te zijn. Daarnaast start er een inwerk-traject dat gericht is op een volledige integratie in de organisatie.

Het financiële risico van onvoldoende directeuren is dat de ontstane vacatures moeten worden ingevuld door externe interimdirecteuren. Dit heeft in 2020 geleid tot extra kosten van gemiddeld € 70.000,- per school per jaar.

## Tekorten op de arbeidsmarkt

Een belangrijke voorwaarde voor goed onderwijs is dat we voldoende goed opgeleide medewerkers in de verschillende functies hebben (leerkracht L10, leerkracht L11, onderwijsassistent). De voorspelde tekorten op de arbeidsmarkt vormen hiervoor een risico.

Om dit risico te minimaliseren hebben we de volgende maatregelen genomen:

- Het CvB, de staf en de directeuren investeren in de relaties met PABO- en MBO-opleidingen om invloed uit te oefenen op wat onze toekomstige medewerkers moeten leren. Daarnaast bieden wij studenten veel mogelijkheden om bij ons praktijkervaring op te doen en al tijdens de studie een band op te bouwen met eventuele toekomstige medewerkers.
- Wij participeren actief in nieuwe vormen van werving en opleiding. In samenwerking met het RTC Cella werven wij bijvoorbeeld zij-instromers bij bepaalde beroepsgroepen/organisaties en geven we gerichte (bij)scholing zodat zij snel goed les te kunnen geven. Daarnaast was Morgenwijzer in 2020 penvoerder voor het project Regionale Aanpak Lerarentekort (RAL), dat onder projectmanagement van het RTC met diverse andere schoolbesturen en de Hogeschool Leiden werd gevoerd. RAL is in 2020 geëindigd. Sindsdien neemt Morgenwijzer actief deel in het project Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP), de opvolger van de RAL.
- Wij hebben aandacht voor het boeien en binden van bestaande medewerkers en bieden zowel horizontale als verticale carrièreperspectieven:
  - We hebben een goed mobiliteitsbeleid waarbij we vooral kijken naar kwaliteiten van de medewerkers en ruim voor de zomervakantie de formatie rond hebben. Hierdoor weten medewerkers op tijd waar ze aan toe zijn.
  - Startende medewerkers krijgen in de eerste drie jaar een degelijke begeleiding om zich verder te ontwikkelen, conform CAO.
  - Alle directeuren voeren gesprekken in het kader van de gesprekscyclus. Dit gaan we in 2021 verder vormgeven.
  - Er zijn voldoende scholingsfaciliteiten en mogelijkheden tot deskundigheidsbevordering. Op enkele scholen zijn initiatieven voor leerteams ontstaan.
  - Wij onderzoeken hoe we kunnen investeren in het gericht nadenken over innovaties om in de toekomst meer leerkrachtonafhankelijk onderwijs te verzorgen.
  - We starten vroeg in het jaar met het formatieplaatsenproces, zodat we in de aanloop naar het nieuwe schooljaar tijdig de arbeidsmarkt op kunnen om een adequate bezetting bij de start van het nieuwe schooljaar te bereiken.
  - We zijn gericht bezig om het ziekteverzuim terug te dringen.

Kijkend vanuit 2020 verwachten wij dat het risico van personeelstekort voor de komende twee jaren alleen maar groter zal worden, doordat er door extra subsidiemiddelen voor schooljaren 2022/2023 en 2023/2024 een grotere vraag naar medewerkers zal zijn. Er is geen vast verband tussen het niet kunnen vervullen van vacatures en financiële baten en lasten, maar een tekort aan medewerkers kan wel leiden tot minder benodigde capaciteit in de klas of voor projecten waarvoor subsidie kan worden aangevraagd.

## Ziekteverzuim in combinatie van eigenrisicodragerschap (ERD)

Morgenwijzer is sinds 1 januari 2020 eigenrisicodragers (ERD) voor het ziekteverzuim. Alle kosten voor ziekteverzuim en de vervanging van zieke medewerkers worden volledig door Morgenwijzer gedragen. Ondanks training voor leidinggevenden in het terugdringen van verzuim en duidelijke communicatie rondom het verzuimbeleid, zijn de vervangingskosten als gevolg van verzuim door corona in 2020 hoger uitgevallen dan ingeschat. Ook in 2021 verwachten we een kostenverhoging als gevolg van de afwezigheid van medewerkers door corona. Dit hebben we opgenomen in de begroting. Er is echter een risico dat als gevolg van een derde of vierde besmettingsgolf de vervangingskosten nog hoger uitkomen dan begroot. Een stijging van het ziekteverzuim met één procentpunt leidt bij vervanging tot ongeveer € 160.000,- extra kosten. Om dit risico te beperken, zal Morgenwijzer niet onbeperkt vervanging blijven inzetten.

## 7.8 Risico's met betrekking tot huisvesting en facilitair

### Vertraging van nieuwbouw als gevolg van het uitstellen van fase 2 en 3 van het IHP

Goede onderhuisvesting vraagt expliciete aandacht voor duurzaamheid en voor een inrichting van de binnen- en buitenomgeving die past bij het onderwijs van de toekomst. De nieuwbouw van scholen is echter een verantwoordelijkheid van de gemeente, en in 2020 werd duidelijk dat fase 2 en 3 van het IHP van de gemeente Alphen aan den Rijn vijf jaar worden uitgesteld. Daarom hebben we er in het meerjarenonderhoudsplan rekening mee gehouden dat we verschillende schoolgebouwen langer blijven gebruiken. Dit heeft de volgende consequenties:

- De onderhoudskosten van de gebouwen stijgen.
- De verbetering in duurzaamheid wordt later gerealiseerd.
- Een deel van de scholen krijgt te maken met ruimtegebrek.
- De uitvoering van het positioneringsplan van de scholen loopt vertraging op.

### Onderbenutting ICT

In de coronapandemie is ICT als hulpmiddel in het onderwijs onmisbaar gebleken. Effectief gebruik van deze middelen is dan van groot belang. Hiertoe hebben wij de volgende maatregelen ingezet:

- Wij stimuleren directeuren en teams hun ICT-investeringen aan te vragen in relatie tot de effecten op de onderwijsprestaties van de leerlingen, de organisatie van de onderwijsprocessen en de betekenis voor de leerkrachten.
- Wij hebben een externe deskundige ingehuurd die op schoolniveau inspiratie en advies biedt. Dit is maatwerk.
- In de meerjarenbegroting borgen wij de extra investeringen in ICT van de afgelopen drie jaren, zodat de extra ICT-middelen structureel toegevoegde waarde krijgen.
- Wij monitoren het gebruik van de ICT-middelen.

### Cybersecurity

Digitalisering en automatisering kunnen onderwijs(processen) verbeteren en worden dan ook steeds meer toegepast. Cybersecurity wordt hierdoor steeds belangrijker. Risico's als datalekken, systeemhacks en ransomware moeten worden gemonitord en protocollen hiervoor moeten blijvend worden aangepast aan de laatste bedreigingen. Er is extra aandacht nodig om de privacy van leerlingen en medewerkers te waarborgen en te blijven voldoen aan de privacywetgeving. Om al deze risico's te minimaliseren heeft de privacy officer van Morgenwijzer in 2020 nauw samengewerkt met de FG-medewerker en onze externe partner voor systeembeheer.

## 7.9 Risico's met betrekking tot bekostiging en subsidies

### Mismatch van subsidies en mogelijkheden om deze aan te vragen of in te zetten

Een steeds groter deel van de onderwijsbekostiging plaats vindt in de vorm van subsidies, waaraan voorwaarden verbonden zijn. Deze voorwaarden hebben betrekking op de periode waarvoor de subsidie ingezet kan worden en op de onderwerpen waarvoor de subsidies kunnen worden aangevraagd en ingezet. Hierdoor ontstaan twee risico's:

- De subsidie is niet beschikbaar voor de periode waarin het onderwerp van de subsidie nodig is.
- De subsidie kan niet (voldoende) worden benut omdat de middelen niet in de voorgeschreven periode kunnen worden besteed.

Morgenwijzer heeft dit risico in 2020 geminimaliseerd door nauwkeurig de subsidieregelingen en de besteding van toegewezen subsidies te administreren en te monitoren. Het terugbetalingsrisico is verkleind door ontvangen subsidies eerst te activeren op de balans en pas in de exploitatie te plaatsen als aan alle voorwaarden van de subsidie is voldaan.

### Modernisering van het participatiefonds

In 2020 werd duidelijk dat het participatiefonds vanaf augustus 2022 gemoderniseerd wordt. De grootste

wijziging is dat in principe slechts 50% van de werkloosheidskosten vergoed gaat worden (nu 100%). In eerste instantie blijft de premie gelijk; uiteindelijk zal de premie dalen door lagere kosten van het participatiefonds. De lagere uitkeringen zullen naar verwachting gaan gelden voor alle aanvragen vanaf 1 augustus 2022.

Het risico is dat de periode tussen het verlagen van de premie en het beperken van de uitkering lang is waardoor wij langdurig worden geconfronteerd met dubbele lasten. Morgenwijzer is begonnen deze risico's te minimaliseren door nu alvast rekening te houden met de einddatum van tijdelijke aanstellingen en door medewerkers die de organisatie moeten verlaten, actief te begeleiden naar nieuw werk.

### **De vereenvoudiging van de bekostiging**

In 2020 werd eveneens duidelijk dat de huidige bekostigingssystematiek gaat wijzigen, waarschijnlijk met ingang van 2023. Een gevolg is dat de bekostiging per kalenderjaar gaat plaatsvinden in plaats van bekostiging per schooljaar. Door het huidige betaalritme van OCW ontstaat jaarlijks aan het eind van het kalenderjaar een vordering op OCW ter grootte van ongeveer 7% van de reguliere bekostiging. Deze vordering komt met de invoering van de vereenvoudigde bekostiging te vervallen, waardoor het eigen vermogen van Morgenwijzer ongeveer 1,2 miljoen euro lager wordt. Er wordt gesproken over een coulanceregeling om de impact van het vervallen van de vordering op OCW te verkleinen maar er zijn nog geen concrete voorstellen en toezeggingen gedaan.

Het risico is dat deze overgangsregeling niet voldoende passend is en ons weerstandsvermogen onder de signaleringswaarde komt. Dan zal er jaarlijks een positief financieel resultaat moet worden gerealiseerd om het eigen vermogen en het weerstandsvermogen weer op het gewenste niveau te krijgen.

### **7.10 Risico's met betrekking tot corona**

Een bijzondere categorie vormen de risico's die het gevolg zijn van de coronapandemie die in 2020 uitbrak en in 2021 voortduurt. De pandemie heeft Morgenwijzer op verschillende onderdelen diep geraakt en de effecten zullen voor een langere periode merkbaar blijven. De gevolgen van risico's met betrekking tot corona staan niet op zichzelf; het betreft bestaande knelpunten of kwetsbaarheden die door corona versterkt worden..

#### **Hogere vervangingskosten door afwezigheid van medewerkers**

Een risico is dat meer medewerkers afwezig zijn. Om de voortgang en de kwaliteit van het onderwijs zoveel mogelijk te borgen, zijn in 2020 meer vervangingskosten gemaakt. Dat zal naar verwachting ook in 2021 het geval zijn. Verder hebben door de scholensluiting in 2020 niet alle leerlingen de verwachte onderwijsontwikkeling doorgemaakt. Voor deze leerlingen zijn inhaalprogramma's opgestart waarvoor (veel) extra medewerkers nodig zijn. Door de schaarste op de arbeidsmarkt is het risico dat er onvoldoende extra medewerkers aangesteld kunnen worden. Hierdoor bestaat de kans dat we de uitvoering niet binnen dit programma kunnen realiseren en de middelen moeten terug betalen.

## **Extra kosten om de protocollen goed uit te voeren**

Om scholen zo veilig mogelijk te laten functioneren, hebben de sectorraden protocollen opgesteld op basis van de richtlijnen van het RIVM. De uitvoering van deze protocollen heeft in 2020 extra kosten met zich meegebracht, bijvoorbeeld voor schoonmaak(middelen), voor tussenschoolse opvang, derving van huurinkomsten, enzovoort. Dit zal naar verwachting ook in 2021 het geval zijn. Het risico is dat niet alle kosten worden vergoed uit aanvullende bekostiging en/of subsidies.

## **7.11 Verslag van de Raad van Toezicht**

### B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

#### **Inleiding**

De Raad van Toezicht bestaat uit mensen die in neventaak vormgeven aan goed toezicht. Met goed toezicht wordt beoogd bij te dragen aan de kwaliteit van het onderwijs binnen de stichting, de kwaliteit van de organisatie, goed bestuur binnen de stichting en de kwaliteit van de ondersteunende processen in de stichting. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de wettelijke taak om toe te zien op een rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van de middelen. De Raad van Toezicht (RvT) houdt daarom toezicht op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en de algemene gang van zaken binnen Morgenwijzer. De RvT keurt het strategisch beleidsplan, de begroting, het jaarverslag en de jaarrekening goed en treedt op als klankbord voor het CvB. Daarnaast fungeert de RvT als werkgever voor het CvB. Jaarlijks legt de Raad van Toezicht verantwoording af in het bestuursverslag over haar kerntaken en bevoegdheden.

Om bovengenoemde taken goed te kunnen vervullen, moet de Raad van Toezicht zorg dragen voor continuïteit in dit toezicht en het in stand houden van de eigen professionaliteit en kwaliteit van toezicht. De RvT werkt conform de Code Good Governance. De taken en bevoegdheden van de RvT liggen vast in de statuten en het RvT reglement.

#### **Samenstelling Raad van Toezicht 2020**

De Raad van Toezicht bestaat statutair uit 5 - 7 leden. In 2020 was de samenstelling van de Raad als volgt:

- De heer R. Overmars, voorzitter RvT tot 1 augustus 2020
- De heer B. Verheugd, voorzitter RvT vanaf 1 augustus 2020
- De heer G. Folkers, lid RvT
- De heer E. den Heeten, lid RvT
- De heer P. Kop, lid RvT
- Mevrouw C. Arkesteijn, lid RvT tot 1 augustus 2020. Daarna verbonden aan de Raad van Toezicht als extern adviseur, ter vervanging van de heer Kop.

In het najaar van 2020 heeft de Raad van Toezicht onder begeleiding van Holtrop-Ravesloot twee nieuwe leden geworven ten einde de kwaliteit van het toezicht en diversiteit in haar samenstelling te borgen. De nieuwe leden zijn mevrouw N. Khan en mevrouw S. Bruinsma geworden die beide per 1 januari 2021 zijn aangetreden als lid Raad van Toezicht.

In bijlage 15 van het bestuursverslag treft u het rooster van aftreden voor de komende jaren. Wat betreft de (neven)functies van de toezichthouders kan worden gesteld dat er sprake is van onafhankelijkheid opdat de leden zonder last of ruggenspraak het toezicht uitoefenen.

#### **Vergaderingen van Raad van Toezicht in 2020**

Het jaar 2020 is Morgenwijzer een bijzonder jaar geweest. Zo ook voor ons als Toezichthouders. In 2020 is de Raad van Toezicht vijf keer bijeen geweest in een reguliere vergadering, waarvan eenmaal met de externe accountant. Daarnaast zijn er twee vergaderingen geweest met de GMR en zijn er twee heidagen geweest.

In het kader van de uitvoering van het spreidingsbeleid hebben twee leden van de Raad van Toezicht overleg gehad met de Raad van Toezicht van WIJ de Venen.

De reguliere vergaderingen en de vergaderingen met de GMR werden bijgewoond door het College van Bestuur. De vergaderingen werden telkens voorafgegaan door een besloten vooroverleg van de RvT.

De belangrijke gebeurtenissen, onderwerpen en besluiten die in 2020 aan de orde zijn geweest, zijn:

- **Corona**

In maart 2020 sloten de scholen van Morgenwijzer haar deuren vanwege de corona pandemie. Middels infographics en gedurende de vergaderingen heeft het CvB de RvT voortdurend op de hoogte gehouden van de stand van zaken, de organisatie van het onderwijs op afstand, het ziekteverzuim en de organisatie van de noodopvang.

- **Procedure vervanging CvB**

In 2020 is Morgenwijzer overgegaan van een 2 hoofdig naar een 1 hoofdig CvB. In dit kader is er in april 2020 een procedure opgesteld voor de vervanging van het CvB in het geval van belet of ontstentenis. In juli 2020 is het functioneren van het CvB besproken.

- **Financiën**

Op financieel gebied heeft de RvT aandacht geschonken aan de cyclus van planning en control en het risicomanagement. De financiële kwartaalrapportages zijn besproken en de jaarrekening, het bestuursverslag, de accountantsverklaring van 2019 zijn vastgesteld. Daarnaast is eind december 2020 de meerjarenbegroting 2021-2024 goedgekeurd. Tot slot is besloten om voor het boekjaar 2021 van accountant te wisselen.

- **Samenstelling RvT**

In augustus 2020 heeft onze voorzitter Rudi Overmars afscheid genomen van de RvT. De RvT wil Rudi danken voor zijn inzet in de afgelopen jaren voor eerst de SKBA en daarna Morgenwijzer. Binnen de RvT is besloten dat Bert Verheugd de voorzittersrol over neemt. Naast Rudi zou ook Connie Arkesteijn per 1 augustus vertrekken als lid van de RvT. Vanwege de langdurige afwezigheid van RvT lid Paul Kop is besloten dat Connie als externe adviseur betrokken blijft binnen de RvT om op deze manier een evenwichtigere RvT te hebben. Vanwege het afscheid van Rudi Overmars en het feit dat in 2021 ook Paul Kop zal aftreden als lid RvT is er in 2020 een procedure gestart om 2 nieuwe leden voor de RvT te werven. In december 2020 zijn Sandra Bruinsma en Najima Khan voorgedragen als lid RvT per januari 2021.

- **Het spreidingsbeleid**

Morgenwijzer heeft in 2017 afspraken gemaakt met SPO WIJ de Venen over het uitwisselen van scholen. Deze afspraken richten zich erop dat de scholen in de gemeente Alphen aan den Rijn op termijn worden overgedragen aan Morgenwijzer en dat de scholen in de gemeente Nieuwkoop en Kaag en Braassem op termijn worden overgedragen aan WIJ de Venen. In dit kader heeft de RvT in 2020 haar goedkeuring verleend voor het opheffen van Het Kompas in Ter Aar.

Het CvB heeft de RvT in 2020 verschillende malen geïnformeerd over de uitvoering van het spreidingsbeleid en de vraagstukken die hierbij komen. In dit kader hebben twee leden van de RvT overleg gehad met de twee leden van de RvT van WIJ de Venen. In 2021 wordt hier verder vorm aan gegeven.

Los van het spreidingsbeleid heeft de RvT ook haar goedkeuring gegeven om een onderzoek naar fusie te starten tussen De Populier (Morgenwijzer) en De Akker (Groeilijng).

**Honorering**

In december 2020 is de honorering van de RvT vastgesteld voor het jaar 2020. Net zoals de afgelopen jaren is de bezoldiging vastgesteld op de werkelijke tijdsbesteding. De hoogte van de vergoeding is eveneens ongewijzigd en bedraagt € 60 per uur. Daarnaast is er een budget voor professionalisering waaruit het lidmaatschap van de VTOI-NVOK wordt betaald en eventuele scholing.



## **Tot slot**

In het afgelopen jaar heeft Morgenwijzer veel energie gestoken in het organiseren van het onderwijs op afstand en in de verdere doorontwikkeling van de organisatie. De prioriteit blijft ook de komende jaren het aanbieden van goed onderwijs. Vanuit de Raad van Toezicht zullen wij hier toezicht op houden maar zeker ook een actieve sparring partner zijn van het CvB. Hierbij laten wij ons leiden door onze waarden van Toezicht: kwaliteit, plezier, inclusiviteit en vertrouwen.

Bert Verheugd (Voorzitter Raad van Toezicht Morgenwijzer)

## 8. Staat van baten en lasten en balans

### Staat van baten en lasten

Totaal scholen	Exploitatie	Begroting	Exploitatie	Begroting	Begroting	Begroting	Vershil expl 2020 - begr 2020	Vershil expl 2020 - expl 2019
	2019	2020	2020	2021	2022	2023		
<b>Baten gewone bedrijfsvoering</b>								
Rijksbijdragen OCW	26.741.138	25.796.986	26.653.755	25.447.448	24.793.556	24.892.160	856.769	-87.382
Overige overheidsbijdragen	39.666	23.250	11.031	9.650	9.650	9.650	-12.219	-28.634
Overige baten	710.061	578.000	628.017	487.745	482.745	482.745	50.017	-82.044
<b>Totaal baten</b>	<b>27.490.864</b>	<b>26.398.236</b>	<b>27.292.803</b>	<b>25.944.843</b>	<b>25.285.951</b>	<b>25.384.555</b>	<b>894.567</b>	<b>-198.061</b>
<b>Lasten gewone bedrijfsvoering</b>								
Salarissen	22.214.194	20.673.485	22.044.227	20.450.183	19.996.998	20.224.665	1.370.742	-169.967
Overige personele lasten	964.963	1.203.596	1.619.199	1.040.300	883.680	851.180	415.603	654.236
Afschrijvingen	743.476	791.600	824.697	770.455	617.657	517.736	33.097	81.221
Huisvestingslasten	1.788.732	1.676.300	1.664.484	1.677.550	1.659.425	1.659.425	-11.816	-124.248
Overige instellingslasten	2.329.556	2.168.196	2.097.905	2.031.354	2.013.829	2.021.229	-70.291	-231.651
<b>Totaal lasten</b>	<b>28.040.922</b>	<b>26.513.177</b>	<b>28.250.512</b>	<b>25.969.842</b>	<b>25.171.590</b>	<b>25.274.234</b>	<b>1.737.335</b>	<b>209.591</b>
<b>Resultaat gewone bedrijfsvoering</b>	<b>-550.057</b>	<b>-114.941</b>	<b>-957.709</b>	<b>-25.000</b>	<b>114.361</b>	<b>110.321</b>	<b>-842.768</b>	<b>-407.652</b>
<b>Financiële baten / lasten</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>-406</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-406</b>	<b>-480</b>
<b>Resultaat na fin. baten en lasten</b>	<b>-549.982</b>	<b>-114.941</b>	<b>-958.115</b>	<b>-25.000</b>	<b>114.361</b>	<b>110.321</b>	<b>-843.173</b>	<b>-408.132</b>
<b>Bijzonder resultaat</b>	<b>-102.374</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>102.374</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-652.356</b>	<b>-114.941</b>	<b>-958.115</b>	<b>-25.000</b>	<b>114.361</b>	<b>110.321</b>	<b>-843.173</b>	<b>-305.758</b>
<b>Bestemmingsreserve</b>	<b>-284.268</b>	<b>25.000</b>	<b>411.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>16.500</b>	<b>386.000</b>	<b>695.268</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-936.624</b>	<b>-89.941</b>	<b>-547.115</b>	<b>0</b>	<b>139.361</b>	<b>126.821</b>	<b>-457.173</b>	<b>389.510</b>

### 8.1 De baten

De rijksbijdragen zijn in 2020 ruim € 850.000,-- hoger geweest dan begroot. De jaarlijkse aanpassing van de reguliere personele bekostiging was goed voor een positieve afwijking van circa € 475.000,--, de bekostiging personeels- en arbeidsmarktbeleid nam toe met circa € 87.000,-- en de bekostiging materiële instandhouding met circa € 62.000,--.

In 2020 is de subsidie 'inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021' aangevraagd en toegekend. Het totale toegekende subsidiebedrag bedraagt € 204.300,-- voor extra begeleiding in 2020 en 2021 en is eind 2020 uitbetaald aan Morgenwijzer. In 2020 is voor € 10.603,-- extra begeleiding ingezet. Het overige deel zal in 2021 worden ingezet. In de exploitatie is alleen het gedeelte van € 10.603,-- opgenomen.

### Overige baten

De verhuur en het medegebruik van lokalen blijft achter ten opzichte van de begroting. Dit komt met name doordat de scholen tijdens de eerste corona-lockdown gesloten waren, waardoor de lokalen tijdelijk niet verhuurd konden worden. Huurders hebben een deel van de huur gecrediteerd gekregen. Aan vrijwillige ouderbijdrage is er in 2020 circa € 24.000,-- meer ontvangen dan begroot. Hier wordt het kasstelsel toegepast.

In het resultaat van 2020 zitten ook een aantal onvoorziene baten. Zo is er nog een bonus over 2019 van het Vervangingsfonds ontvangen van circa € 23.000,-- en diverse sponsorinkomsten van circa € 28.000,--. Hiermee zijn de totale overige baten in 2020 € 50.000,-- hoger uitgevallen dan begroot.

**Het totaal van de baten is € 894.567,-- hoger dan begroot.**

## 8.2 De lasten

### Personeelslasten

Het totaal van de personeelslasten is circa 8% (€ 1.8 mln.) hoger geweest dan voor 2020 begroot. De salarissen zijn per 1 januari 2020 met 4,5% verhoogd als gevolg van het CAO PO-akkoord 2019/2020. Ten tijde van het opstellen van de begroting 2020 was de CAO PO nog niet getekend. In de begroting van 2020 is daarom een aanneming gedaan van een stijging van 2%. Het verschil in stijging van 2,5% is € 506.000,-. Ook is er in februari 2020, conform de CAO, een eenmalig uitkering gedaan van in totaal € 755.000,-. In december 2019 heeft Morgenwijzer hiervoor een aanvullende bekostiging ontvangen van € 386.000,-, die als bestemmingsreserve is opgenomen in 2019. Deze bestemmingsreserve is in 2020 ingezet om een deel van de kosten van de eenmalige uitkering te dekken. Deze bestemmingsreserve valt echter niet in het resultaat gewone bedrijfsvoering, maar in het resultaat na vrijval van de bestemmingsreserve. Het verschil tussen de extra salariskosten en de vrijgevallen bestemmingsreserve is niet volledig gedekt door de bekostiging.

In 2020 zijn extra medewerkers ingezet voor programma's waarvoor subsidie is ontvangen, zoals de RAL, zij-instromers, teambeurs en een deel van het inhaal- en ondersteuningsprogramma 2020-2021. Dit verhoogt de salarislasten. Daarnaast heeft Morgenwijzer voor het schooljaar 2019/2020, een aantal stagiaires aangenomen waarvan de salariskosten niet in de begroting waren opgenomen. Dit om aankomende leerkrachten in een vroeg stadium bij Morgenwijzer te betrekken. In 2020 is circa € 53.000,- aan stagevergoedingen uitgekeerd.

Er is per saldo voor circa € 250.000,- meer aan vervanging ingezet dan begroot. Dit betreft de som van € 570.000,- extra vervanging minus € 320.000,- aan vergoedingen voor zwangerschaps- en ziekteuitkeringen die zijn ontvangen van het UWV. De invloed van corona is ook hier goed zichtbaar: circa € 96.000,- van de extra vervangingskosten hebben betrekking op afwezigheid die aan de coronapandemie gerelateerd was.

In 2020 is van het vervangingsfonds € 60.000,- ontvangen voor de afwikkeling van 2019. Dit was in 2019 nog niet bekend en is dus een meevaller in 2020. Ook is in 2020 € 131.000,- meer ontvangen aan UWV-uitkeringen dan begroot.

Per eind 2020 zijn er diverse dotaties aan personeelsvoorzieningen gedaan: circa € 152.000,- voor de langdurig zieken, circa € 31.000,- voor de jubilea, circa € 25.000,- voor de negatief getoetste uitdijntreders en € 10.000,- voor duurzame inzetbaarheid.

### Afschrijvingen

De reguliere afschrijvingen zijn circa 4% hoger dan begroot. Dit komt mede door de verandering van de contractvorm voor de printers van lease naar koop, waar in de begroting geen rekening mee was gehouden. Ook zijn er op een eerder moment in het jaar dan begroot investeringen gedaan in ICT-hardware. Daarnaast is er een boekverlies van € 10.000,- door het overnemen van activa voor het Kompas door WIJ de Venen in verband met de overdracht van deze school.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn als begroot. Er zit echter wel een verschuiving in de lasten. De kosten voor klein klachtenonderhoud zijn € 33.000,- hoger dan begroot. De kosten voor energie zijn juist € 49.000,- lager dan begroot. Dit komt voor een groot deel door de scholensluiting vanwege corona. Daarentegen zijn de kosten van schoonmaakmaterialen met circa € 54.000,- gestegen, de schoonmaakkosten met € 15.000,- gestegen en de kosten voor vuilafvoer met € 12.000,- gedaald, wat ook weer gedeeltelijk verband houdt met de coronamaatregelen.

Voor de dotatie aan de voorziening onderhoud is een bedrag van € 610.000,- begroot en gedoteerd. De totale uitgaven in 2020 ten laste van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) zijn met € 378.192,- fors lager geweest dan de dotatie. In 2020 zijn de grootste uitgaven en investeringen gedaan voor de Wereldwijzer/Vianova 2, Vianova 1 en de Steijaert. Het saldo van de voorziening groot onderhoud is hierdoor eind 2020 € 730.311,-.

### **Overige instellingslasten**

De overige instellingslasten zijn circa 6,5% lager dan begroot, wat neerkomt op circa € 100.000,--. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere kosten aan uitbestede administratie (de werkelijke kosten voor de interim controller zijn in het resultaat opgenomen onder externe inhuur binnen de overige personeelslasten). De externe advisering is € 44.000 hoger dan begroot, door extra advies voor de doorontwikkeling van de organisatie en de nieuwe functiebeschrijvingen van de schooldirecties. In 2020 is het eerste Morgenwijzer Magazine uitgegeven. De kosten hiervoor waren niet begroot.

In de begroting 2020 is rekening gehouden met een nihil bedrag aan rente-inkomsten. Deze zijn in het verslagjaar 2020 ook nagenoeg nihil gebleken.

**Het totaal van de lasten is € 1.749.337,-- hoger dan begroot.**

### **Algemeen**

Het resultaat voor vrijval van de bestemmingsreserve in 2020 is -/- € 970.116 (2019: -/- € 549.982).

### **8.3 Personeel**

#### *Personeelskosten*

De formatie is gebaseerd op het bestuursformatieplan: daar waar er meer of minder leerlingen zijn, is in de meerjarenbegroting aangenomen dat de formatie naar rato wordt aangepast op basis van het aantal te formeren groepen. Uiteraard is dit voor de schooljaren 2019/2020 en 2020/2021 vertaald naar school- en individueel niveau. Bij de ontwikkeling van het aantal formatieplaatsen hebben we daarnaast rekening gehouden met de overdracht van Het Kompas per 1 augustus 2020 en de uitbreiding van het aantal hoogbegaafdengroepen op Het Vianova. De thema's passend onderwijs, werkdrukvermindering en onderwijsachterstandenbeleid plus de gewenste omvang van de vervangingspool zijn meegenomen in het formeren van de (onderwijs-)bezetting op de scholen en bovenschools.

#### *Salarissen*

Loonkostenstijgingen zijn veroorzaakt door wijzigingen in de CAO, nieuwe inschaling van de directieuren en kosten i.v.m. periodieke verhogingen van de salarissen. De salarisaanpassingen a.g.v. de nieuwe CAO was groot: 4,5% structureel plus twee eenmalige uitkeringen in februari.

#### *Overige personeelslasten*

In de overige personeelslasten zijn onder andere de kosten voor de werving en selectie, het arbobeleid, scholing, het achterstandenbeleid en inzet door externe medewerkers opgenomen. Daarnaast zijn hier de personeelslasten geadministreerd die in de nieuwe situatie van het eigenrisicodragerschap verbonden zijn aan de flexibele vervangingscapaciteit op zowel directie- als onderwijs(ondersteunend) personeelsniveau buiten de RTC Cella-vervangingspool om. Door het creëren van een flexibelere en wendbaardere organisatie zijn de totale overige personele lasten toegenomen.

### **8.4 Investerings**

In 2020 heeft Morgenwijzer geïnvesteerd in ICT, meubilair en inventaris en leermiddelen. Deze investeringen op het gebied van vervanging en innovatie zijn binnen de beschikbare financiële ruimte gebleven. Investeringsvloeien voort uit de ontwikkelplannen die door de scholen zijn opgesteld. Bij deze plannen gaan we ervan uit dat ze passen bij de schoolontwikkelingen, maar wel binnen de context van de gezamenlijke verantwoordelijkheid: investeringen hebben ook effecten voor andere scholen en zorgen voor fluctuaties in het aantal leerlingen per school.

## **8.5 Huisvestingslasten**

In absolute zin zijn de huisvestingslasten bij Morgenwijzer in 2020 gedaald als gevolg van de overdracht van Het Kompas aan WIJ de Venen. De huisvestingslasten zijn gestabiliseerd op een niveau van circa € 1,7 mln. per jaar.

Een belangrijk onderdeel van de huisvestingslasten is groot onderhoud voor de gebouwen. Eind 2020 heeft er een herijking plaatsgevonden van het meerjarenonderhoudsplan op basis van een (technische) conditiemeting per schoollocatie. Doorrekening van het nieuwe meerjarenonderhoudsplan laat zien dat de dotatie van € 575.000,- per jaar conform de huidige egalisatiemethode voldoende is om de komende 10 jaar de geplande onderhoudswerkzaamheden te financieren. De egalisatiemethode kan tot en met 2022 gebruikt worden. In 2021 maken we een keuze voor de methode die we vanaf 2023 gaan gebruiken, zodat er voldoende tijd is voor een passende overgang van de ene naar de andere methode.

## **8.6 Overige instellingslasten**

Onze kosten voor bestuur, beheer en administratie en onderwijs zijn licht gedaald ten opzichte van eerdere jaren. De daling is voornamelijk zichtbaar bij de kosten van extra inhuur voor uitbestede administratie en overige externe advisering. Voor de komende jaren houden we rekening met een stijging van de adviseringskosten voor de fusietrajecten op schoolniveau.

# Bijlagen

## Algemeen Organisationsgegevens

### Contactgegevens

Tenaamstelling: Stichting Morgenwijzer  
Adres: Henry Dunantweg 30, 2402 NR Alphen aan den Rijn  
Postadres: Postbus 290, 2400 AG Alphen aan den Rijn  
Telefoonnummer: 0172-501119  
E-mail: [secretariaat@morgenwijzer.nl](mailto:secretariaat@morgenwijzer.nl)  
Website: [www.morgenwijzer.nl](http://www.morgenwijzer.nl)  
Bestuursnummer: 28601

### College van Bestuur

Naam: Mevrouw J.P.A.L. van den Beemt, benoemd per 1 september 2018  
Nevenfuncties: Lid Raad van Toezicht Samenwerkingsverband Rijnstreek; Bestuurslid RTC Cella (beiden verbonden aan de functie van College van Bestuur)

## Bijlage 1. Leerlingen per school per 1 oktober 2020

De Arnoldus van Os	150
De Bonifacius	416
De Esselyckerwoude	95
De Hobbitburcht Batenstein	194
De Hobbitburcht de Horsten	147
De Jenaplaneet	109
De Meridiaan	323
Het Palet	155
De Populier	92
De Rijnschans	110
Het Spectrum – Batenstein	200
Het Spectrum – Honingzwam	227
Het Spinnewiel	257
De Springplank	189
Het Startblok	162
De Steijaert	139
Het Vianova I	253
Het Vianova II	184
De Vroonhoeve	276
De Wereldwijzer	164
De Zilveren Maan	323
<b>Totaal</b>	<b>4.165</b>

## Bijlage 2. Overzicht VO-adviezen per school



	% SO	% Pro	% vmbo basis	% vmbo basis-kader	% vmbo kader	% vmbo kader-t	% vmbo gemeengde leerweg	% vmbo gl-t	% vmbo t	% vmbo havo	% havo	% havo vwo	% vwo	Overig	Totaal aantal leerlingen
De Arnoldus van Os			6,25	6,25	6,25	6,25			12,5	18,75	12,5	18,75	12,5		16
De Bonifacius			4	4	10	28				6	14	4	30		50
De Esselyckerwoude			14,28	14,28		14,28				28,57		14,28	14,28		7
De Hobbitburcht Batenstein					17,86	14,28	7,14			7,14	14,28	17,86	21,43		28
De Hobbitburcht Havixhorst			4,17		12,5	4,17			8,33		12,5	20,83	29,17	8,33	24
De Jenaplaneet									80,95	4,76		14,29			21
De Meridiaan				2,77	8,33				19,44	11,11	25	8,33	25		36
Het Palet			5,88	5,88	17,65				23,53		29,41	5,88	11,76		17
De Populier			6,67	20		6,67			6,67		6,67		53,33		15
De Rijnschans	5,88		11,76	11,76	17,65				17,65	5,88	11,76	5,88	11,76		17
Het Spectrum		1,82	5,45	3,64	16,36				26,64	18,18	12,73	7,27	10,9		55
Het Spinnewiel			3,7	11,11	25,93			3,7	11,11		22,22	3,7	14,81		27
De Springplank		5,26	10,53		15,79	5,26			5,26		15,79	26,32	10,53	5,26	19
Het Startblok			21,43	3,57					28,57	10,71	10,71	10,71	14,29		28
De Steijaert			4,17	4,17	16,67	20,83			8,33	4,17	25	12,5	4,17		24
Het Vianova						3,33			16,67	16,67	6,67	23,33	33,33		30
De Vroonhoeve			2,08		8,33				18,75	14,58	14,58	6,25	35,42		48
De Wereldwijzer				20					28	12	8	4	28		25
De Zilveren Maan			23,21		16,07				10,71	5,36	17,86	5,36	21,43		56

Totaal	5,88														
--------	------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Bijlage 3. Overzicht eindtoetsen score 2019**

<b><u>Cito</u></b>	<b>2019</b>	<b>Ondergrens 2019</b>
Meridiaan	534,5	535,1
Palet	536,2	534,5
Spectrum	535,1	535,2
Spinnewiel	534,9	535,2
Vianova	539,5	535,2
Vroonhoeve	536,9	534,9
Nieuwe Ambacht	535,7	532,6
<b><u>AMN</u></b>		
Jenaplaneet	396,4	384,5
<b><u>IEP</u></b>		
Arnoldus van Os	82,9	79,6
Esselyckerwoude	80,5	79,1
Populier	81,9	78,3
Startblok	75,3	78,7
Steijaert	83	79,4
<b><u>Route 8</u></b>		
Kompas	199,8	203,9
Springplank	215,1	205,8
Bonifacius	211,5	206
Hobbitburcht Batenstein	204,2	203,9
Hobbitburcht Horsten	207,3	205,7
Wereldwijzer	197,2	204,2
Rijnschans	206	205,1
Zilveren maan	201,7	203,9

#### Bijlage 4. Overzicht referentieniveaus

School	% 1F (over drie schooljaren*)	% 1S/2F (over drie schooljaren*)	Schoolweging (gemiddelde)	Aantal leerlingen (gemiddelde)
Arnoldus van Os	97,2%	68,5%	28,8	18,0
Bonifacius	98,3%	66,3%	28,2	48,5
Esselyckerwoude	96,7%	67,5%	n/a	20,0
Hobbitburcht Batenstein	96,7%	51,3%	28,9	25,0
Hobbitburcht Havixhorst	99,4%	61,0%	29,7	29,5
Jenaplaneet	93,3%	39,4%	31,3	27,5
Meridiaan	98,9%	63,3%	28,0	44,5
Palet	98,2%	71,9%	30,5	9,5
Populier	97,5%	60,5%	31,5	13,5
Rijnschans	96,1%	51,0%	30,2	8,5
Spectrum	94,9%	52,7%	29,5	45,5
Spinnewiel	95,4%	56,3%	30,9	14,5
Springplank	98,3%	71,8%	29,7	19,5
Startblok	93,1%	53,9%	32,5	17,0
Steyaert	99,3%	71,1%	30,4	22,5
Vianova	98,1%	71,1%	25,5	26,5
Vroonhoeve	97,6%	62,2%	25,5	41,5
Wereldwijzer	95,4%	54,0%	27,6	29,0
Zilveren Maan	95,4%	52,5%	29,4	50,5

\*Omdat de resultaten op de eindtoets voor schooljaar 2019-2020 ontbreken, kijkt de Inspectie van het Onderwijs bij de beoordeling van de resultaten alleen naar de eindtoetsresultaten in schooljaar 2017-2018 en 2018-2019. De op de eindtoets behaalde percentages referentieniveaus in dit rapport zijn dus berekend over twee schooljaren (indien beschikbaar). Lees in dit rapport 'over twee schooljaren' waar 'over drie schooljaren' staat.

	Boven signaleringswaarde en boven gemiddelde
	Boven signaleringswaarde maar onder gemiddelde
	Onder signaleringswaarde en onder gemiddelde

School	Lezen 1F (over drie schooljaren)	Taal 1F (over drie schooljaren)	Rekenen 1F (over drie schooljaren)	Lezen 1S/2F (over drie schooljaren)	Taal 1S/2F (over drie schooljaren)	Rekenen 1S/2F (over drie schooljaren)
Arnoldus van Os	97,2%	100,0%	94,4%	86,1%	63,9%	55,6%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,6%	97,0%	94,3%	79,0%	61,2%	50,4%
Bonifacius	99,0%	96,9%	99,0%	88,7%	54,6%	55,7%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,6%	97,0%	94,3%	79,0%	61,2%	50,4%
Esselyckerwoude	92,5%	96%	80,5%	63,5%	56,5%	33,5%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Hobbitburcht Batenstein	100,0%	94,0%	96,0%	64,0%	52,0%	38,0%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,6%	97,0%	94,3%	79,0%	61,2%	50,4%
Hobbitburcht Havixhorst	100,0%	100,0%	98,3%	83,1%	57,6%	42,4%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,4%	96,9%	93,5%	77,1%	60,0%	48,1%
Jenaplaneet	98,2%	90,9%	90,9%	69,1%	30,9%	18,2%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,1%	96,0%	92,3%	73,3%	56,7%	44,8%
Meridiaan	100,0%	100,0%	96,6%	79,8%	61,8%	48,3%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,7%	96,9%	94,4%	79,4%	60,8%	50,4%
Palet	100,0%	100,0%	94,7%	94,7%	68,4%	52,6%
Gemiddelde van scholen met	98,2%	96,4%	92,7%	75,2%	58,2%	46,6%

vergelijkbare schoolweging						
Populier	100,0%	96,3%	96,3%	81,5%	59,3%	40,7%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,1%	96,0%	92,3%	73,3%	56,7%	44,8%
Rijnschans	94,1%	100,0%	94,1%	58,8%	47,1%	47,1%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,2%	96,4%	92,7%	75,2%	58,2%	46,6%
Spectrum	96,7%	95,6%	92,3%	78,0%	41,8%	38,5%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,4%	96,9%	93,5%	77,1%	60,0%	48,1%
Spinnewiel	96,6%	100,0%	89,7%	79,3%	55,2%	34,5%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,2%	96,4%	92,7%	75,2%	58,2%	46,6%
Springplank	100,0%	94,9%	100,0%	84,6%	64,1%	66,7%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,4%	96,9%	93,5%	77,1%	60,0%	48,1%
Startblok	100,0%	88,2%	91,2%	73,5%	44,1%	44,1%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	97,8%	95,6%	92,4%	72,8%	57,5%	44,8%
Steyaert	100,0%	97,8%	100,0%	88,9%	64,4%	60,0%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,2%	96,4%	92,7%	75,2%	58,2%	46,6%
Vianova	100,0%	96,2%	98,1%	94,3%	60,4%	58,5%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	99,0%	97,1%	95,1%	82,8%	64,8%	53,5%
Vroonhoeve	100,0%	100,0%	92,8%	78,3%	66,3%	42,2%

Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	99,0%	97,1%	95,1%	82,8%	64,8%	53,5%
Wereldwijzer	96,6%	98,3%	91,4%	72,4%	55,2%	34,5%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,7%	96,9%	94,4%	79,4%	60,8%	50,4%
Zilveren Maan	98,0%	94,1%	94,1%	79,2%	46,5%	31,7%
Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging	98,4%	96,9%	93,5%	77,1%	60,0%	48,1%

	Boven gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging
	Onder gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging
	Meer dan 10% onder gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging

## Bijlage 5. Overzicht functies en aantal medewerkers binnen Morgenwijzer per 1 augustus 2020

Schoolniveau	Aantal
Administratief medewerker	4
Conciërge	10
Directeur	20
Schoolcoördinator	2
Leerkracht	334
Leraarondersteuner	1
Medewerker schoonmaak	15
Onderwijsassistent	32
Schoolondersteuner	4
Zorgassistent	1
Overblijf coördinator	2
<b>Servicebureau en ondersteuningsteam</b>	
Administratief medewerker	3
College van bestuur	1
Directeur bedrijfsvoering	1
Directeur onderwijs & kwaliteit	1
Bestuurssecretaris	1
Controller (= interim)	0
Bestuursondersteuner	1
Coördinator passend onderwijs	1
Orthopedagoog	2
Beleidsmedewerker onderwijs	1
Beleidsmedewerker HRM	1
Beheersmedewerker personeelszaken	1
Personeelsadviseur	1
Medewerker communicatie	1
Medewerker communicatie	1
<b>Totaal Morgenwijzer</b>	<b>442</b>

## Bijlage 6. Leeftijdsofbouw per school

	< 30	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60+	Totaal
<b>Arnoldus van Os</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>17</b>
Directie			1			1
OP	2	8	1		1	12
OOP	1	1	1	1		4
<b>Bonifacius</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>39</b>
Directie				1		1
OP	5	13	5	6	5	34
OOP	1	1		2		4
<b>Esselyckerwoude</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>11</b>
Directie						0
OP	2	2		2	1	7
OOP		1	1	2		4
<b>Jenaplaneet</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
Directie					1	1
OP	4	4	1	1		10



OOP	2		1	1	1	5
<b>Hobbitburcht Batenstein</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>23</b>
Directie				1		1
OP	2	6	7		3	18
OOP	2			1	1	4
<b>Hobbitburcht Havixhorst</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>17</b>
Directie						0
OP	3	6	2		1	12
OOP		2		2	1	5
<b>Meridiaan</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>33</b>
Directie			1			1
OP	5	9	7	2	3	26
OOP			3	3		6
<b>Palet</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
Directie		1			1	2
OP	4	5	3		1	13
OOP	1	1	1	2		5
<b>Populier</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
Directie				1		1
OP	3	3	1	4		11
OOP			3			3
<b>Rijnschans</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
Directie			1		1	2
OP	2	3	1	1	2	9
OOP	1	1		2		4
<b>Spectrum</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>42</b>
Directie		1	1			2
OP	8	7	4	7	7	33
OOP		2	1	2	2	7
<b>Spinnewiel</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>26</b>
Directie			1			1
OP	6	5	3	2	2	18
OOP	1	1	1	2	2	7
<b>Springplank</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>18</b>
Directie					1	1
OP	2	2	2	3	5	14
OOP	1	1			1	3
<b>Startblok</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>16</b>
Directie		1				1
OP	2	7	1		3	13
OOP		1		1		2
<b>Steijaert</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>17</b>
Directie		1				1
OP	2	6		2	3	13
OOP	1	1		1		3
<b>Vianova</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>49</b>
Directie			2			2
OP	7	11	11	3	4	36
OOP	3	1	2	4	1	11
<b>Vroonhoeve</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>26</b>
Directie		1				1
OP	2	7	6	7		22

OOP		1	1		1	3
<b>Wereldwijzer</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>18</b>
Directie					1	1
OP	2	4	3	2	1	12
OOP	1	1	1	2		5
<b>Zilveren Maan</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>29</b>
Directie				1		1
OP		7	3	10	5	25
OOP				2	1	3
<b>Kernteam</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>23</b>
OP	8	4	7	1	3	23
<b>Schooloverstijgend</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
OOP	0	4	5	3	3	15
<b>Servicebureau</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>16</b>
MT		1	2	1		4
OOP	1	3	3	2	3	12
<b>Totaal</b>	<b>17%</b> <b>74</b>	<b>29%</b> <b>129</b>	<b>22%</b> <b>96</b>	<b>18%</b> <b>79</b>	<b>14%</b> <b>63</b>	<b>441</b>

Totaal van dit overzicht wijkt af van de optelling van de individuele scholen.

Dit is te verklaren door dubbeltelling, een aantal mensen werkt op meerdere scholen.

Teldatum is 1 augustus 2020.

#### Bijlage 7. Dienstverbanden per school

	Fulltime	%	Parttime	%	Totaal
<b>Arnoldus van Os</b>	<b>2</b>	<b>12%</b>	<b>15</b>	<b>88%</b>	<b>17</b>
Directie			1	100%	1
OP	2	17%	10	83%	12
OOP			4	100%	4
<b>Bonifacius</b>	<b>6</b>	<b>15%</b>	<b>35</b>	<b>85%</b>	<b>41</b>
Directie	1	100%			1
OP	4		30	88%	34
OOP	1		5	83%	6
<b>Esselyckerwoude</b>	<b>1</b>	<b>9%</b>	<b>10</b>	<b>91%</b>	<b>11</b>
Directie					0
OP	1	14%	6	86%	7
OOP			4	100%	4
<b>Jenaplaneet</b>	<b>3</b>	<b>19%</b>	<b>13</b>	<b>81%</b>	<b>16</b>
Directie			1	100%	1
OP	3	30%	7	70%	10
OOP			5	100%	5
<b>Hobbitburcht Batenstein</b>	<b>2</b>	<b>9%</b>	<b>21</b>	<b>91%</b>	<b>23</b>
Directie			1	100%	1
OP	2	11%	16	89%	18
OOP			4	100%	4
<b>Hobbitburcht Havixhorst</b>	<b>1</b>	<b>6%</b>	<b>16</b>	<b>94%</b>	<b>17</b>
Directie			1	100%	1
OP	1	8%	11	92%	12
OOP			4	100%	4
<b>Meridiaan</b>	<b>12</b>	<b>36%</b>	<b>21</b>	<b>64%</b>	<b>33</b>
Directie	1	100%			1
OP	10	40%	15	60%	25

OOP	1		6	86%	7
<b>Palet</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>	<b>16</b>	<b>80%</b>	<b>20</b>
Directie			2	100%	2
OP	4	31%	9	69%	13
OOP			5	100%	5
<b>Populier</b>	<b>2</b>	<b>13%</b>	<b>13</b>	<b>87%</b>	<b>15</b>
Directie			1	100%	1
OP	2	18%	9	82%	11
OOP			3	100%	3
<b>Rijnschans</b>	<b>2</b>	<b>13%</b>	<b>13</b>	<b>87%</b>	<b>15</b>
Directie			2	100%	2
OP	2	22%	7	78%	9
OOP			4	100%	4
<b>Spectrum</b>	<b>10</b>	<b>24%</b>	<b>32</b>	<b>76%</b>	<b>42</b>
Directie			2	100%	2
OP	9	27%	24	73%	33
OOP	1	14%	6	86%	7
<b>Spinnewiel</b>	<b>2</b>	<b>8%</b>	<b>24</b>	<b>92%</b>	<b>26</b>
Directie			1	100%	1
OP	2	11%	16	89%	18
OOP			7	100%	7
<b>Springplank</b>	<b>5</b>	<b>28%</b>	<b>13</b>	<b>72%</b>	<b>18</b>
Directie			1	100%	1
OP	5	36%	9	64%	14
OOP			3	100%	3
<b>Startblok</b>	<b>2</b>	<b>13%</b>	<b>14</b>	<b>88%</b>	<b>16</b>
Directie			1	100%	1
OP	2	15%	11	85%	13
OOP			2	100%	2
<b>Steijaert</b>	<b>3</b>	<b>18%</b>	<b>14</b>	<b>82%</b>	<b>17</b>
Directie			1	100%	1
OP	3	23%	10	77%	13
OOP			3	100%	3
<b>Vianova</b>	<b>4</b>	<b>8%</b>	<b>45</b>	<b>92%</b>	<b>49</b>
Directie			2	100%	2
OP	4	11%	32	89%	36
OOP			11	100%	11
<b>Vroonhoeve</b>	<b>3</b>	<b>12%</b>	<b>23</b>	<b>88%</b>	<b>26</b>
Directie	1	100%			1
OP	2	9%	20	91%	22
OOP			3	100%	3
<b>Wereldwijzer</b>	<b>5</b>	<b>28%</b>	<b>13</b>	<b>72%</b>	<b>18</b>
Directie			2	100%	2
OP	5	42%	7	58%	12
OOP			4	100%	4
<b>Zilveren Maan</b>	<b>5</b>	<b>17%</b>	<b>24</b>	<b>83%</b>	<b>29</b>
Directie	1	100%			1
OP	4	16%	21	84%	25
OOP			3	100%	3
<b>Kernteam</b>	<b>6</b>	<b>26%</b>	<b>17</b>	<b>74%</b>	<b>23</b>
OP	6	26%	17	74%	23
<b>Schooloverstijgend</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>

OOP			15	100%	15
<b>Servicebureau</b>	<b>4</b>	<b>25%</b>	<b>12</b>	<b>75%</b>	<b>16</b>
MT	2	50%	2	50%	4
OOP	2	17%	10	83%	12
<b>Totaal</b>	<b>90</b>	<b>20%</b>	<b>351</b>	<b>80%</b>	<b>441</b>

Totaal van dit overzicht wijkt af van de optelling van de individuele scholen.

Dit is te verklaren door dubbeltelling, een aantal mensen werkt op meerdere scholen.

Teldatum is 1 augustus 2020.

## Bijlage 8. Verdeling man/ vrouw per school

	<b>Man</b>	<b>%</b>	<b>Vrouw</b>	<b>%</b>	<b>Totaal</b>
Arnoldus van Os	1	6%	16	94%	<b>17</b>
Bonifacius	5	12%	36	88%	<b>41</b>
Esselyckerwoude	3	27%	8	73%	<b>11</b>
Jenaplaneet	4	25%	12	75%	<b>16</b>
Hobbitburcht Batenstein	2	9%	21	91%	<b>23</b>
Hobbitburcht Havixhorst	4	24%	13	76%	<b>17</b>
Meridiaan	5	15%	28	85%	<b>33</b>
Palet	6	30%	14	70%	<b>20</b>
Populier	1	7%	14	93%	<b>15</b>
Rijnschans	2	13%	13	87%	<b>15</b>
Spectrum	3	7%	39	93%	<b>42</b>
Spinnewiel	5	19%	21	81%	<b>26</b>
Springplank	5	28%	13	72%	<b>18</b>
Startblok	1	6%	15	94%	<b>16</b>
Steijaert	4	24%	13	76%	<b>17</b>
Vianova	10	20%	39	80%	<b>49</b>
Vroonhoeve	3	12%	23	88%	<b>26</b>
Wereldwijzer	2	11%	16	89%	<b>18</b>
Zilveren Maan	5	17%	24	83%	<b>29</b>
Kernteam	5	22%	18	78%	<b>23</b>
Schooloverstijgend	2	13%	13	87%	<b>15</b>
Servicebureau	2	13%	14	88%	<b>16</b>
<b>Totaal</b>	<b>55</b>	<b>12%</b>	<b>386</b>	<b>88%</b>	<b>441</b>

Totaal van dit overzicht wijkt af van de optelling van de individuele scholen.  
Dit is te verklaren door dubbeltelling, een aantal mensen werkt op meerdere scholen  
Teldatum is 1 augustus 2020.

## Bijlage 9 Verzuim per school

Verzuimpercentage				
	2020	2019	2018	2017
Arnoldus van Os*	5,47%	1,08%	4,46%	0,91%
Bonifacius	8,88%	7,58%	13,30%	7,48%
Corbulo**			0,17%	0,00%
Esselyckerwoude*	6,18%	2,82%	1,14%	2,95%
Hobbitburcht Batenstein*	14,09%	6,73%	5,52%	11,86%
Hobbitburcht Havixhorst*	2,52%	0,32%	4,10%	5,87%
Jenaplaneet	4,02%	14,95%	13,20%	7,65%
Kompas* ***	0,96%	7,68%	0,64%	1,20%
Meridiaan	10,71%	3,00%	3,95%	4,04%
Nieuwe Ambacht* ***	0,10%	0,19%	8,73%	21,75%
Palet*	3,58%	10,91%	3,75%	4,12%
Populier*	6,37%	22,27%	3,52%	4,15%
Rijnschans*	7,79%	7,05%	1,06%	0,23%
Spectrum	2,63%	4,96%	8,65%	6,15%
Spinnewiel	5,44%	4,85%	3,62%	1,16%
Springplank*	3,37%	5,50%	1,71%	0,31%
Startblok*	14,32%	8,48%	4,07%	0,42%
Steijaert*	10,89%	4,11%	1,15%	10,30%
Vianova	6,37%	6,82%	5,95%	6,63%
Vroonhoeve	3,25%	4,29%	3,50%	2,34%
Wereldwijzer*	2,06%	4,14%	2,53%	4,76%
Zilveren Maan*	3,14%	2,50%	4,58%	4,91%
Kernteam	10,38%	4,81%	10,20%	
Schooloverstijgend	1,10%	5,77%		
Servicebureau*	5,91%	7,87%	2,78%	5,01%
Morgenwijzer totaal	6,25%	6,07%	5,53%	5,52%
Landelijk		5,70%	5,90%	5,90%

landelijke cijfers voor 2020 worden in juli 2021 verwacht

\* voor deze scholen /totale organisatie zijn er alleen cijfers bekend voor de periode augustus tm december 2017, dit betreft dus geen volledige jaarcijfers in kalenderjaar 2017

\*\* deze school heeft geen volledige cijfers over 2018 ivm overgang naar andere organisatie per augustus 2018

\*\*\* deze school heeft geen volledige cijfers in 2020 ivm overgang ander bestuur / samenvoeging andere school

Verzuimfrequentie				
	2020	2019	2018	2017
Arnoldus van Os*	0,42	1,13	1,41	0,8
Bonifacius	0,5	0,84	1,07	0,57
Corbulo**			0,49	0
Esselyckerwoude*	0,17	1,29	0,62	0,69
Hobbitburcht Batenstein*	0,36	0,8	1,04	0,79
Hobbitburcht Havixhorst*	0,42	0,84	1,14	0,85
Jenaplaneet	0,82	1,5	1,12	0,72
Kompas* ***		0,6	0,63	0,39
Meridiaan	0,54	0,95	0,88	0,8
Nieuwe Ambacht* ***		0,62	0,49	1,67
Palet*	0,54	1,52	0,96	2,38

Populier*	0,49	0,94	0,76	0,18
Rijnschans*	0,69	2,02	1,57	0,27
Spectrum	0,49	0,99	1	1,2
Spinnewiel	0,36	0,87	0,66	0,6
Springplank*	0,28	0,88	0,63	0,68
Startblok*	0,69	0,73	1,09	0,99
Steijaert*	0,42	1,57	1,14	0,7
Vianova	0,37	1,27	1,04	1,19
Vroonhoeve	0,43	0,83	0,89	0,36
Wereldwijzer*	0,55	0,45	0,6	0,74
Zilveren Maan*	0,31	0,48	0,65	0,53
Kernteam	1,07	2,02	1,29	
Schooloverstijgend	0	0,99		
Servicebureau*	0,13	0,32	1,07	0,4
Morgenwijzer totaal	0,47	0,94	0,89	0,7
Landelijk		1	1,1	0,9

landelijke cijfers voor 2020 worden in juli 2021 verwacht

\* voor deze scholen /totale organisatie zijn er alleen cijfers bekend voor de periode augustus tm december 2017, dit betreft dus geen volledige jaarcijfers

\*\* deze school heeft geen volledige cijfers over 2018 ivm overgang naar andere organisatie per augustus 2018

\*\*\* deze school heeft geen volledige cijfers in 2020 ivm overgang ander bestuur / samenvoeging andere school

## Bijlage 10. Medewerkers nieuw in dienst in 2020

	Directie	Onderwijzend Personeel (OP)	Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP)	Totaal
Arnoldus van Os	0	0	0	0
Bonifacius	0	1	1	2
Corbulo				0
Esselyckerwoude	0	0	1	1
Hobbitburcht Batenstein	0	0	0	0
Hobbitburcht Havixhorst	0	0	0	0
Jenaplaneet	0	3	1	4
Kompas	0	0	0	0
Meridiaan	0	2	1	3
Nieuwe Ambacht	0	0	0	0
Palet	0	1	0	1
Populier	0	3	0	3
Rijnschans	0	1	2	3
Spectrum	0	0	2	2
Spinnewiel	0	1	3	4
Springplank	0	1	1	2
Startblok	0	0	1	1
Steijaert	0	0	1	1
Vianova	0	5	2	7
Vroonhoeve	0	1	0	1

Wereldwijzer	0	2	0	2
Zilveren Maan	0	0	0	0
Servicebureau	2	0	4	6
Kernteam	0	6	0	6
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>49</b>

Medewerkers die een (langdurige) vervanging invullen zijn niet meegenomen in dit overzicht.

Medewerkers die een korte periode (< half jaar) in dienst zijn geweest zijn niet meegenomen in dit overzicht.

Indien een medewerker op 2 scholen werkt, is hij meegenomen op de school met het grootste dienstverband.



## Bijlage 11. Medewerkers uit dienst in 2020

	Pensioen	Andere baan	Overige redenen	Totaal
Arnoldus van Os	0	0	0	0
Bonifacius	1	0	0	1
Esselyckerwoude	0	1	0	1
Hobbitburcht Batenstein	0	0	1	1
Hobbitburcht Havixhorst	0	1	0	1
Jenaplaneet	0	2	3	5
Kompas	2	1	7	10
Meridiaan	0	0	3	3
Nieuwe Ambacht	0	0	0	0
Palet	1	0	2	3
Populier	0	0	1	1
Rijnschans	0	0	0	0
Spectrum	1	0	1	2
Spinnewiel	0	0	3	3
Springplank	0	0	0	0
Startblok	0	0	1	1
Steijaert	1	2	1	4
Vianova	1	0	2	3
Vroonhoeve	0	2	0	2
Wereldwijzer	0	0	0	0
Zilveren Maan	0	1	0	1
Servicebureau	0	0	0	0
Schooloverstijgend	0	0	0	0
Kernteam	1	0	2	3
<b>Totaal</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>45</b>

Kompas is overgegaan naar een ander bestuur.

Medewerkers die een (langdurige) vervanging invullen zijn niet meegenomen in dit overzicht.

Medewerkers die een korte periode (< half jaar) in dienst zijn geweest zijn niet meegenomen in dit overzicht.

Indien een medewerker op 2 scholen werkte, is hij meegenomen op de school met het grootste dienstverband.

## Bijlage 12. Jubilarissen

12,5 jaar ambtsjubileum	12
25 jaar ambtsjubileum	4
40 jaar ambtsjubileum	2
<b>Totaal</b>	<b>18</b>

Ambtsjubileum betreft het aantal jaar in dienst van de overheid c.q. aangesloten bij het ABP.

### Bijlage 13. Zwangerschaps-/ ouderschapsverlof in 2020

zwangerschapsverlof	ouderschapsverlof	Totaal
15	32	47

Medewerkers van wie het zwangerschapsverlof overloopt van 2019 naar 2020 of van 2020 naar 2021, worden bij 2020 geteld indien meer dan de helft van het verlof in 2020 valt.

Opname ouderschapsverlof loopt meestal over meerdere jaren. De medewerkers die meerdere jaren achter elkaar verlof opnemen, worden in al die jaren in de telling meegenomen.

### Bijlage 14. Medegebruikers gebouwen

EHBO
Geloofsgemeenschap
Kinderopvang Liemeer
Shantikoor
Piosenka
Floreokids
Balletstudio
Zangstudio
Junis
Con Brio
Marco Flipse yoga
De Vos dansschool

### Bijlage 15. Rooster van aftreden RvT 2020

Rudi Overmars	1 augustus 2020
Connie Arkesteijn	1 augustus 2020
Paul Kop	1 augustus 2021
Edward den Heeten	1 januari 2023
Bert Verheugd	1 augustus 2023
Gideon Folkers	1 augustus 2023

### Bijlage 16. Nevenfuncties leden raad van Toezicht 2020

Connie Arkesteijn	Adviseur veiligheid, gemeente Alphen aan den Rijn
Gideon Folkers	Architect ICT Lid Raad van Advies van financieel management van de academie voor algemeen en financieel management van Avans Hogeschool Breda
Edward den Heeten	Directeur Petruschool Rijswijk Eigenaar CoachAlphen
Paul Kop	Executive psycholoog   partner, Lagerweij Penningmeester Algemeen Bestuur N.I.P. (Nederlands Instituut van Psychologen) Lid Adviesraad en Examencommissie NCOI (vakrichting Maatschappij en Gedrag) Bestuurslid Steunfonds Stichting MEE (Den Haag) Auditor HOBEON (accreditatie Hoger Onderwijs) Lid Algemeen Bestuur Hockey Club Alphen aan den Rijn

Rudi Overmars	GTS Volume Sales & Channel Leader, Global Technology Services, IBM Benelux Voorzitter van bestuur van Stichting SamenhuiS Expert vrijwilliger SamenLoop voor Hoop, KWF Kankerbestrijding
Bert Verheugd	Concerndirecteur Financiën & Control, Politie