

Bestuursverslag 2022

Een frisse wind

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	5
2	Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving	7
2.1	Treasurybeleid.....	7
2.1.1	Uitvoering van het beleid in de praktijk	7
2.1.2	Informatie over uitstaande beleggingen, leningen, aangetrokken leningen en afgesloten derivatenovereenkomsten	7
2.2	Sectorspecifiek	7
2.2.1	Besteding bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders.....	7
2.2.2	NPO-middelen.....	8
2.2.3	Verantwoording middelen strategisch personeelsbeleid en voorkomen verzuim.....	9
2.2.4	werkdrukmiddelen.....	9
2.2.5	ISK-leerlingen.....	10
3	Visie en besturing.....	10
3.1	Visie	10
3.1.1	Doelstelling van de organisatie (missie en visie)	10
3.2	Besturing.....	11
3.2.1	Juridische structuur	11
3.2.2	Interne organisatiestructuur	11
3.2.3	Belangrijke elementen van het gevoerde beleid	12
3.2.4	Zaken met een politieke of maatschappelijke impact	13
3.2.5	Informatie over de maatschappelijke aspecten van het 'ondernemen'	14
3.2.6	Vermelding van de samenwerkingsverbanden waarbij de rechtspersoon of de daaronder ressorterende instellingen zijn aangesloten en van de verbonden partijen.....	14
3.2.7	Ontwikkelingen bij of in relatie tot verbonden partijen, inclusief samenwerkingsverbanden	15
3.2.8	Namen van bestuurders, directieleden en toezichthouders en hun betaalde en onbetaalde (neven)functies	15
3.3	Naleving branchecode	15
3.3.1	Ontwikkelingen op het gebied van governance	16
3.3.2	Vermelding code goed bestuur die gehanteerd wordt	16
3.3.3	Vermelding van de afwijkingen van deze code en toelichting nvt.....	16
3.3.4	Wijze waarop horizontale verantwoording wordt ingevuld	16

3.4 Verslag Raad van Toezicht	17
3.5 Omgeving	21
3.5.1 Afhandeling van klachten	21
3.5.2 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. internationalisering	21
3.5.3 Verwachte toekomstige ontwikkelingen op het gebied van internationalisering	22
4 Risicomanagement	22
4.1 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	23
4.2 Risicoprofiel	26
5 Bedrijfsvoering.....	27
5.1 Bedrijfsvoering	27
5.1.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis	27
5.1.2 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. personeel in het afgelopen jaar.....	30
5.1.3 Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag.....	31
5.1.4 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de huisvesting in het afgelopen jaar.....	31
5.1.5 Financiële positie op balansdatum.....	32
5.1.6 Toelichting op de ontwikkeling van de balansposten	33
5.1.7 Toelichting op het resultaat en wat daaraan heeft bijgedragen.....	34
5.1.8 Analyse van de uitkomsten van de exploitatie in relatie tot de begroting en realisatie vorig jaar	35
5.1.9 Toelichting op het investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de verwachte toekomstige investeringen	40
In 2022 zijn in de volgende categoriën investeringen gedaan:	40
5.1.10 Toelichting op kasstromen en financiering	40
5.1.11 In control statement	41
5.2 Onderwijsprestaties en onderwijskundige zaken	41
5.2.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar	41
5.2.2 Onderwijsprestaties	42
5.2.3 Onderwijskundige en onderwijsprogrammatische zaken	42
5.2.4 Informatie over de toegankelijkheid en het toelatingsbeleid	42
5.2.5 Toelichting inzake de werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling	43
5.2.6 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de interne en externe kwaliteitszorg in het afgelopen jaar.....	43

5.3 Duurzaamheid	44
5.3.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. duurzaamheid in het afgelopen jaar	44
6 Toekomstige ontwikkelingen	44
6.1 Ontwikkelingen per beleidsterrein	44
6.1.1 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs	44
6.1.2 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderzoek	45
6.1.3 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg	45
6.1.4 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van personeel	45
6.1.5 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de huisvesting	46
6.1.6 Toelichting op het investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de toekomstige investeringen.....	46
6.1.7 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid.....	46
6.2 Continuïteitsparagraaf	47
6.2.1 A.1 Kengetallen 2022-2027	47
6.2.2 A.2 Meerjarenbegroting 2023-2027	48
APPENDIX A – Indicatoren onderwijsprestaties nader toegelicht	51

1 Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van het Kennemer Lyceum. Het Kennemer Lyceum, een stichting zonder winstoogmerk, is opgericht in 1920 en behoort tot de vier oudste lycea van Nederland.

Het Kennemer is een algemeen bijzondere school, dit betekent dat alle leerlingen en medewerkers ongeacht hun levensbeschouwing en maatschappelijk overtuigingen welkom zijn en elkaar met respect behandelen. Het Kennemer, een school voor havo, atheneum en gymnasiumonderwijs, stelt zich ten doel, kwalitatief goed onderwijs te verzorgen, zodat leerlingen "klaar voor morgen" de school kunnen verlaten en voorbereid zijn op de toekomst.

In dit jaarverslag presenteert Stichting Kennemer Lyceum de resultaten van 2022. Het verslag geeft naast inzicht in het financiële resultaat van de het Kennemer ook een beeld van inhoud en kwaliteit van het onderwijs en begeleiding, het gevoerde personeelsbeleid en de relaties met de maatschappelijke omgeving.

Het afgelopen jaar stond in het teken van grootschalige verbouwingen om ons hoofdgebouw te verbeteren en te moderniseren en te laten voldoen aan de standaard 'Frisse scholen klasse B'. Er is geïnvesteerd in duurzaamheid en comfort om zo een gezonde en prettige leeromgeving te creëren voor onze leerlingen en medewerkers. Deze verbouwing heeft van leerlingen en medewerkers veel veerkracht en flexibiliteit gevergd, door de impact die het had op de beschikbare ruimte in de school.

Het eindresultaat mag er zijn: waar 2022 fris begon met alle ramen open, eindigden we het jaar met ventilatie in elk kantoor, elk lokaal en in elke gang, LED-verlichting, isolatie en het toevoegen van extra stopcontacten in de lokalen om het werken met devices nog meer te faciliteren. De aanpassingen hebben ervoor gezorgd dat de leeromgeving voor onze leerlingen is verbeterd en voldoet aan moderne standaarden. Er is met recht een frisse wind gaan waaien door ons gebouw!

In juni 2022 is de governance structuur van het Kennemer Lyceum gewijzigd. Na een periode van uitgebreid onderzoek en voorbereiding zijn op 24 juni 2022 de statuten gepasseerd bij de notaris waarin de nieuwe two-tier structuur is vastgelegd. Vanaf dit moment werken we met een raad van toezicht (RvT) en een rector-bestuurder (RB). Dit sluit aan bij een duidelijker rollenscheiding tussen toezicht en bestuur en in de professionalisering van het bestuur.

Het animo waarmee leerlingen (groep 8) kiezen voor het Kennemer Lyceum was wederom hoog. De populariteit van onze school is natuurlijk in de eerste plaats iets om trots op te zijn. Tegelijk is er ook een andere kant van de medaille, we hebben door het aantal overaanmeldingen leerlingen uit moeten loten.

Leerlingen waren door de effecten van de coronaperiode lastiger te bereiken en te motiveren, er was meer onrust in de klassen en in de school. Dit was aanleiding voor een groep collega's om het initiatief 'rust in de school' op te starten. De tweede helft van 2022 stond daarna in het teken van deze rust in de school, een schoolbreed programma waarmee we de rust en regelmaat terug wilden brengen in ons onderwijs. We hebben gekozen voor een schoolbrede aanpak waarin zes regels centraal staan, erop gericht om onze leerlingen helpen zich te focussen op het leren.

In november 2022 zijn we met alle collega's bij elkaar gekomen om de eerste stappen te zetten richting ons nieuwe gedragen schoolplan voor 2023-2027. Een procesgroep, bestaande uit zes collega's en twee externe adviseurs, houdt zicht op hoe het gaat en wat er nodig is en of de verschillende partijen aangehaakt zijn en blijven. In december is de verkenningsfase gestart, waarin centraal staat dat we met elkaar onderzoeken wie we zijn als school en wat we belangrijk vinden in ons onderwijs. We werken in het hele proces vanuit het waardierend perspectief, om uit te gaan van onze kwaliteiten en de kansen die we zien om onze leerlingen nog beter onderwijs te bieden.

We zijn schooljaar 22-23 gestart als aspirant-lid van opleidingsschool ROSA. Binnen dit samenwerkingsverband werken vijf opleidingsinstituten uit Amsterdam samen met zeventien VO-scholen uit regio Amsterdam/Amstelland. In de eerste maanden van ons aspirant-schap hebben we al verscheidene studenten mogen verwelkomen en begeleiden en is een groep collega's gestart met de opleiding tot werkplekbegeleider. We hebben er alle vertrouwen in dat de transitie tot opleidingsschool het Kennemer heel veel gaat brengen en zien dat de eerste stappen in dit traject met succes zijn gezet!

In december 2022 hebben we het tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgezet. De resultaten maken duidelijk dat we heel erg veel hebben om trots op te zijn. Collega's voelen zich veilig, ervaren steun van collega's en hun leidinggevenden en zijn blij om op het Kennemer Lyceum te werken. Tegelijkertijd scoren we op een aantal vragen die te maken hebben met werkdruk, een onvoldoende of krappen voldoende (lager dan een 7). Dit wordt een speerpunt voor het formatieplan en personeelsbeleid dat we in de eerste helft van 2023 gaan voorbereiden voor schooljaar 23-24.

Het gaat goed met het Kennemer Lyceum en we bouwen samen aan een nog mooiere school, op allerlei vlakken. Van gebouw tot onderwijsvisie, van de werving tot de zwarte cijfers die we kunnen laten zien, we hebben er alle vertrouwen in dat we in 2023 ook weer mooie stappen met onze leerlingen, de ouders, de medewerkers en de Raad van Toezicht kunnen zetten.

Bernice van Stalduine
Rector-Bestuurder Kennemer Lyceum

2 Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving

2.1 Treasurybeleid

Het Treasurystatuut voldoet aan de "Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016" (Officieel: Regeling van OCW van 6 juni 2016, nr. WJZ/800938 (6670) houdende regels voor onderwijsinstellingen omtrent het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten; gepubliceerd in Staatscourant nr. 30576 d.d. 15 juni 2016).

2.1.1 Uitvoering van het beleid in de praktijk

Het Kennemer Lyceum had in het kalenderjaar 2022 geen directe beleggingen en/of beleningen. Indirect zijn de spaarrekeningen ook beleggingen, ofwel zijn de middelen van het Kennemer uitsluitend uit gezet op deposito's. Deze middelen zijn direct beschikbaar.

Dit beleid zal in 2023 niet worden veranderd.

De interne verantwoording over treasury-activiteiten vindt plaats door de rector-bestuurder aan de raad van toezicht (RvT) door middel van de periodieke managementrapportages. Externe verantwoording vindt plaats door middel van de jaarrekening.

2.1.2 Informatie over uitstaande beleggingen, leningen, aangetrokken leningen en afgesloten derivatenovereenkomsten

Het Kennemer Lyceum had in 2022, net zoals in 2021, geen uitstaande beleggingen, leningen, aangetrokken leningen en afgesloten derivatenovereenkomsten.

2.2 Sectorspecifiek

2.2.1 Besteding bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

Voor de professionalisering van personeel en de begeleiding van startende leraren en schoolleiders heeft het Kennemer Lyceum de volgende dingen gedaan:

- Doorlopen van een management development traject voor de schoolleiding enerzijds als inwerkprogramma voor een startende schoolleider (augustus 2022) en beginnende schoolleider (augustus 2021) anderszijds om te voorzien in de scholingsbehoefte van de gehele schoolleiding.
- Opstellen inductiebeleid voor startende docenten in eerste drie jaar. Dit maakt onderdeel uit van het aspirant-lidmaatschap ROSA opleidingsschool. Een meer informeel inductiebeleid voor nieuwe collega's in eerste jaar op het Kennemer bestaat al tientallen jaren. Dat wordt nu geformaliseerd en geoptimaliseerd met behulp van feedback, richtlijnen en ervaring van ROSA en gaat vanaf schooljaar 2023/2024 van start.
- Ten behoeve van professionalisering van het personeel hebben we aandacht besteed aan het pedagogisch klimaat in het kader van het project 'rust in de school' om het werk- en leerklimate na corona weer op een prettig niveau te brengen.

De inzet van de middelen is jaarlijks onderdeel van het formatieplan waar de MR instemmingsbevoegd is.

2.2.2 NPO-middelen

In mei 2021 is een schoolscan gedaan op basis van behaalde resultaten enerzijds en een onderzoek naar welzijn van leerlingen uitgezet onder ouders en leerlingen. Tegelijk is zijn in samenwerking met verschillende geledingen binnen de school en de MR plannen opgesteld om extra ondersteuning in schooljaar 2021-2022 te realiseren.

Docenten op het Kennemer hebben in schooljaar 2021-2022 één jaar lang meer tijd (20%) voor ondersteuning van de leerlingen. De 20% is bepaald op basis van de toegekende gelden. Het is niet mogelijk om op basis van onderzoek of cijfers aan te geven hoeveel tijd realistisch is. 20% betekent dat een docent per lesuur (51 uur contacttijd + opslagfactor) 10,2 uur tijd krijgt om de leerlingen extra te ondersteunen. Niet voor alle lessen wordt deze extra tijd toegekend. Voorwaarde voor extra tijd is ontbrekende voorkennis wat buiten de reguliere lessedntabel gerepareerd moet worden onder de begeleiding van de eigen docent. Secties kregen de ruimte om zelf op basis van de beschikbare tijd de passende interventies voor hun vak per jaarlaag te bedenken.

De gekozen interventies variëren per sectie en jaarlaag: extra lessen met de hele klas, een uur keuzewerktijd, steunlessen, herkansingsmogelijkheden, formatieve evaluatie, etc.

Naast het creëren van extra ruimte in de jaartaak van vakdocenten zijn tijdelijk extra uren ingezet voor mentoren, een extra trajectbegeleider en meer FTE aan onderwijsassistenten. Daarnaast is een NPO-coördinator aangesteld.

Deze inzet is begin 2022 geëvalueerd. Omdat er bij de bevordering in de voorliggende jaren veelal kansen zijn geboden, zijn behaalde cijfers maar beperkt bruikbaar om iets over het succes van de ingrepen te zeggen. Voor schooljaar 2022-2023 is de behoefte voor extra lestijd/maatwerk op het gebied van lesstof beperkter mede omdat de overgangsnormen in 2021-2022 weer zijn genormaliseerd. Er is voor een specifiek aantal vakken gekozen voor een extra lesuur. Verder is meer ingezet op ondersteuning in de vorm van leerlingzorg op basis van resultaten van de Corona Gezondheidsmonitor Jeugd die in mei 2022 bekend werden. Het Kennemer heeft ingezet op het bieden van meer structuur (schoolklimaat) en aandacht voor sociale veiligheid en -ontwikkeling. De MR is betrokken en heeft de inzet voor schooljaar 2022-2023 middels het formatieplan goedgekeurd.

Besteding in kalenderjaar 2022

	€	Opmerkingen
Saldo bestemmingsreserve 1/1/2022	276.000	
Onttrekkingen jan-jul	(392.320)	- Extra lestijd, direct en indirect - Extra ondersteuning mentor, leerlingzorg, etc. - Opvanglokaal
Onttrekkingen aug-december	(130.500)	- Extra lessen - Extra tijd afdelingsleiders, mentoren, numo - Leerlingzorg - Studievaardigheidstrainer - Opvanglokaal - Aanvullende ondersteuning

NPO baten nov 2022	316.896
Saldo 31/12/2022	70.076

2.2.3 Verantwoording middelen strategisch personeelsbeleid en voorkomen verzuim

In 2022 is ingezet op scholings- en individuele coachingstrajecten voor het onderwijzend personeel. We willen maatwerk bieden en collega's stimuleren om altijd te blijven leren voor zichzelf en voor de kwaliteit van het onderwijs. Voor het onderwijsondersteunend personeel de verlofregeling aangepast na een aantal sessies met het hele team, met als doel een nog aantrekkelijker werkgever te zijn en meer mee te bewegen met de individuele wensen van collega's zonder dat de organisatie hier nadeel van ondervindt.

In 2022 is het Kennemer gestart als aspirant-lid van opleidingsschool ROSA, na een aantal jaar van voorbereiding en onderzoek. Dit vraagt een investering vanuit de reguliere middelen omdat tijdens het aspirant jaar er nog geen of minder bekostiging mogelijk is vanuit de subsidie die de opleidingsschool ontvangt.

Gedurende schooljaar 21-22 is er een opleidingstraject geweest voor docenten met leidinggevende ambities. Dit is ontwikkeld in samenwerking met nog een andere VO-school en een trainingsbureau. Enerzijds gericht op het binden en boeien en stimuleren van talentvolle en ambitieuze docenten. Dit traject, gericht op oriëntatie op informeel en formeel leidinggeven, draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van onderwijspersoneel.

In juli 2022 is dit positief geëvalueerd met als resultaat dat we dit traject opnieuw willen aanbieden in schooljaar 23-24. Het streven is om dan met nog meer eenpitters in de regio samen te werken om de waardevolle uitwisseling tussen scholen te vergroten.

In 2022 zijn er middelen ingezet voor een scholingstraject voor de schoolleiding. Er is een traject ontwikkeld in samenwerking met een trainingsbureau van zes dagen met als belangrijkste onderwerpen: onderwijskundig leiderschap, persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling, leidinggeven aan een team, visieontwikkeling en leidinggeven in de dagelijkse praktijk.

Naast de inzet op strategisch personeelsbeleid zijn er plannen gemaakt voor het voorkomen en oplossen van verzuim bij leerlingen. In dit kader is een opvanglokaal ingericht met personele bezetting om uitval van leerlingen te voorkomen door ze op te vangen in een aparte ruimte en extra te begeleiden.

2.2.4 werkdrukmiddelen

In 2022 zijn voor het eerst de werkdrukmiddelen ontvangen. Dit is onder te verdelen in uren voor het persoonlijk budget en de collectieve middelen. Voor het Kennemer Lyceum gaat het in 2022 om € 298.608. Er is gekozen de uren voor het persoonlijk budget PB40 (schooljaar 2022/2023) en PB23 (jan-jul) uit te keren aan alle collega's. Gelet op het moment dat de informatie over de omvang van de middelen bekend was, was er onvoldoende gelegenheid om de werkdrukmiddelen nog op een goede manier te verwerken in de jaartaken. Toch was er zowel bij de MR als bij de

schoolleiding een sterke wens om wel al direct iets met de werkdrukkiddelen te doen. We merkten dat de hoge inflatie bij een deel van het personeel leidt tot geldstress wat indirect ook leidt tot een hogere werkdrukbeleving. Het uitkeren van de uren kan daarmee bijdragen aan een lagere werkdruk in de brede zin van het woord.

Voor de inzet van de collectieve middelen is een inventarisatie van de werkdruk gedaan met alle collega's en subgroepen OP, OOP en SL en lopen er nog gesprekken met de pmr. De belangrijkste wens is om met de collectieve middelen de opslagfactor voor voor- en nawerk van lessen te herzien en taken die meer tijd kosten dan ervoor wordt geboden te herzien. De inzet van de collectieve middelen voor de taakuren wordt dan jaarlijkse geëvalueerd in het formatieplan.

2.2.5 ISK-leerlingen

Aan het begin van dit schooljaar is er door het samenwerkingsverband-VO van Zuid Kennemerland een procedure gedeeld vanuit de werkgroep die zich bezighoudt met nieuwkomers uit Oekraïne. Toen is afgesproken dat de VO scholen in de regio leerlingen die zich aanmelden, doorverwijzen naar de ISK in de regio. De paar aanvragen die we hebben gekregen, meestal via ouders die een Oekraïens gezin in huis hadden genomen, hebben we daarom doorverwezen naar de ISK.

Op 10 februari is er een regionaal overleg geweest met alle VO-schoolbesturen over de verwachte uitstroom vanuit de ISK naar het reguliere onderwijs. Door de gestegen aantallen wordt een grotere uitstroom verwacht dan in andere jaren. Alle VO-besturen hebben aangegeven leerlingen die uitstromen van de ISK, met voorrang te willen plaatsen. Het verzoek bij het samenwerkingsverband is ingediend om mee te denken over een procedure waarmee deze kinderen daadwerkelijk voorrang krijgen, net als MDO-leerlingen en leerlingen die verhuizen.

Op het Kennemer Lyceum hebben we een aantal leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben bij het Nederlands. Voor leerlingen die van de ISK instromen in het regulier onderwijs kan een subsidie worden aangevraagd bij het samenwerkingsverband waarmee extra taalondersteuning kan worden ingekocht. Vanaf schooljaar 23-24 zullen we daarnaast een docent van het Kennemer Lyceum inzetten om leerlingen (nieuwkomers) die langer dan 2 jaar regulier onderwijs volgen maar nog wel baat hebben bij extra taalondersteuning, te begeleiden. Deze docent heeft een NT2 bevoegdheid.

3 Visie en besturing

3.1 Visie

3.1.1 Doelstelling van de organisatie (missie en visie)

Onze visie, missie, strategie en doelstellingen staan hieronder beschreven. Het model, the Golden Circle (WHY, HOW, WHAT), van Simon Sinek ligt hieraan ten grondslag.

WHY:

‘t Kennemer wil een springplank zijn, leerlingen opleiden en begeleiden; **klaar voor de wereld van morgen.**

HOW:

Er zijn drie kernwaarden benoemd. *Communis Salus Singulis Constat* - Ons aller welzijn berust op eenieder -, *veerkracht* en *betrokkenheid*. Daarnaast is het pedagogisch fundament van Gert Biesta de onderlegger van **hoe** wij het onderwijs op het Kennemer Lyceum hebben ingericht. Weten en doen (kwalificatie), samenleven (socialisatie) en persoonsvorming vormen de basis voor alles wat wij doen.

WHAT:

Ons motto "klaar voor morgen" en onze kernwaarden vormen ons kompas en geven samen met ons pedagogisch fundament richting aan **wat** wij doen. De komende jaren werken wij aan het verder vormgeven van doorlopende leerlijnen.

Het Kennemer profileert zich in de omgeving Haarlem op drie leerlijnen / pijlers die aansluiten op de ambities van leerlingen uit de omgeving:

1. Sport & Gezondheid.
2. Ondernemerschap.
3. Technology & Design.

De school zal in de komende jaren alle schoolactiviteiten (lesaanbod, doorlopende leerlijnen etc.) in lijn brengen met ons motto en de leerlijnen / pijlers. Dit wordt meegenomen in het nieuwe schoolplan dat in schooljaar 2022-2023 met inbreng van de docenten en het OOP, leerlingen, ouders en de schoolleiding, wordt opgesteld. Dat plan gaat in vanaf de zomer van 2023.

Daarnaast zal het Kennemer aandacht hebben voor economische, milieu en sociale aspecten van haar omgeving. Het Kennemer tracht een bijdrage te leveren aan duurzaamheidsontwikkeling en het welzijn van haar medewerkers en leerlingen en omgeving, teneinde de kwaliteit van de gemeenschap te verbeteren.

3.2 Besturing

3.2.1 Juridische structuur

Het Kennemer Lyceum kent een stichtingsvorm. De Stichting Scholengemeenschap Kennemer Lyceum is een Bijzondere school op Algemene Grondslag voor vwo en havo en is gevestigd in Bloemendaal. De stichting is opgericht voor onbepaalde tijd. De stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41222612.

3.2.2 Interne organisatiestructuur

Het Kennemer Lyceum is op 24 juni 2022 overgestapt van een one-tier model naar een two-tier model bestaande uit een rector-bestuurder en een raad van toezicht. Op 31 december 2022 bestaat de raad van toezicht uit vijf toezichthouders.

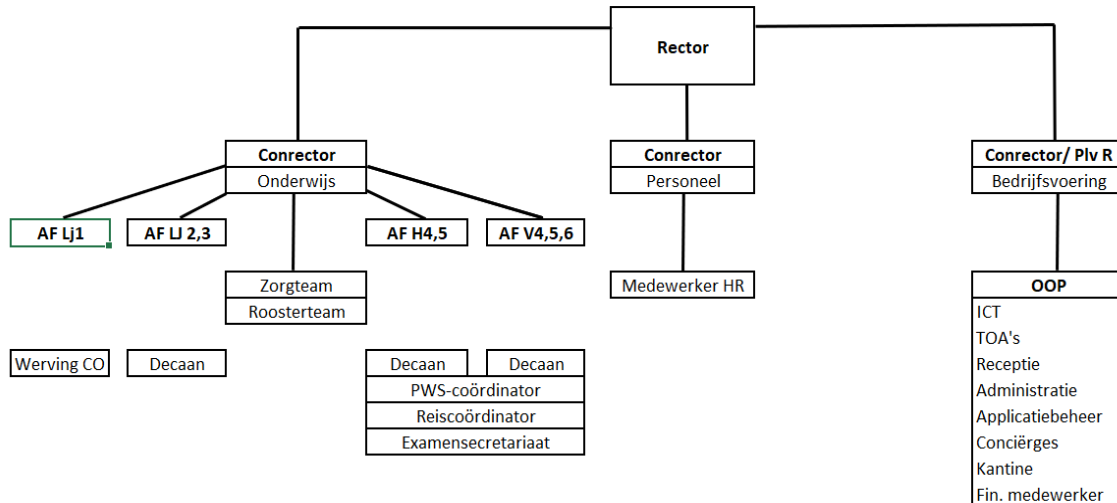
De dagelijkse leiding van de school is in handen van de rector-bestuurder.

De rector vormt samen met de conrector de directie van de school. De directie vormt samen met vier afdelingsleiders de schoolleiding. De onderwijsorganisatie is gevormd rond mentoren teams en secties. Het onderwijs wordt ondersteund door het onderwijsondersteunend personeel (OOP).

Op 31 december 2022 bestaat de schoolleiding van het Kennemer Lyceum uit onderstaande personen.

Bernice van Staalduine	Rector-bestuurder
Dennis Booms	conrector bedrijfsvoering
Michiel Kerckhaert	afdelingsleider leerjaar 1
Karin de Voogd – van der Straaten	afdelingsleider leerjaar 2 en 3
Jacomina van der Weide	afdelingsleider leerjaar VWO 4,5 en 6
Piet Hein Stapensea	afdelingsleider leerjaar HAVO 4 en 5

De blauwdruk van de organisatie ziet er als volgt uit.



De portefeuilles onderwijs en personeelszaken zijn op dit moment op hoofdlijnen belegd bij de rector.

3.2.3 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

Rust in de school

Een aantal jaar heeft de COVID-pandemie flinke impact gehad op het onderwijsproces en de levens van onze leerlingen en collega's. In schooljaar 21-22 bemerkten we schoolbreed dat leerlingen geen baat hadden bij het bieden van ruimte en flexibiliteit bij het hanteren van onze schoolregels. Een groep docenten heeft toen in samenwerking met de schoolleiding het initiatief genomen voor het traject 'rust in de school', tijdens een bijeenkomst in juni 2022. Het resultaat daarvan was dat we schooljaar 22-23 zijn gestart met heldere regels, meer gevolg geven aan ongewenst gedrag en er een opvanglokaal is ingericht. Dit heeft in de eerste maanden van het jaar veel gevraagd van onze communicatie en onze collega's en we kijken positief terug op de effecten die we ervan zien in de eerste maanden van het schooljaar 22-23.

Proces totstandkoming nieuw schoolplan

Schooljaar 22-23 staat in het teken van het nieuwe schoolplan wat tot stand moet komen en daarbij willen we zoveel mogelijk collega's, ouders en leerlingen betrekken. Om de school te ondersteunen bij dit proces is een externe partij ingeschakeld en is er een procesgroep, bestaande uit zes collega's, in het leven geroepen om het proces en het draagvlak in de school, nauwgezet te volgen en waar

nodig bij te sturen. In november is de eerste bijeenkomst geweest waarbij allen collega's zijn uitgenodigd om mee te denken over de sterke punten en de kansen voor het Kennemer Lyceum en in december zijn we gestart met ronde-tafel sessies met collega's om dit verder uit te diepen.

3.2.4 Zaken met een politieke of maatschappelijke impact

Passend Onderwijs

Het Kennemer is een relatief kleine school waardoor wij veel aandacht en tijd kunnen besteden aan leerlingbegeleiding en leerling ondersteuning.

Het Kennemer is aangesloten bij de vereniging Samenwerkingsverband VO1 Zuid-Kennemerland. Alle schoolbesturen met een vo- of vso-school in Zuid-Kennemerland (inclusief Velsen) zijn op grond van de wet Passend Onderwijs lid van deze vereniging.

Het bestuur wordt gevormd door de directeur-bestuurder: dhr. J. Vermeer.

Dhr. Vermeer bekleedt de volgende nevenfuncties:

- lid Raad van Advies IVN Noord-Holland (Instituut voor Natuureducatie en Duurzaamheid)
- lid Raad van Toezicht VHTO (landelijk expertisebureau meisjes/vrouwen en bèta/techniek)

Binnen het samenwerkingsverband wordt overleg gevoerd door het plenair directieoverleg (alle directeuren / rectoren van de aangesloten scholen). De rector neemt namens het Kennemer deel aan de ledenvergaderingen van het Samenwerkingsverband.

Om de interne zorgstructuur te versterken ontvangt onze school ondersteuningsmiddelen van het Samenwerkingsverband. Met deze middelen bieden de scholen ook extra ondersteuning aan individuele leerlingen. De doelmatige besteding van middelen wordt verantwoord aan het Samenwerkingsverband.

Van het samenwerkingsverband is in 2022 €256.045 aan subsidie ontvangen.

- Loonkosten trajectbegeleider en onderwijskundige projecten € 178.087
- Diversen voor o.a. doorgaande ontwikkeling, leerlinggebonden trajecten €77.958

Naast het Samenwerkingsverband werkt het Kennemer samen met externe partijen. Er zijn een aantal vaste contactpersonen, zoals de schoolarts, de leerplichtambtenaar en de CJG coach. Andere partijen zijn HALT, De Brijder en individuele psychologische ondersteuners.

Bij de overgang van de basisschool naar het voortgezet onderwijs is het belangrijk dat leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte direct in beeld komen. Bij de overstap van basisschool naar het voortgezet onderwijs, kan de leerkracht van groep 8 een MDO-O (multidisciplinair overleg) aanvragen. De procedure voor een dergelijk MDO-O is beschreven in de brochure 'De Overstap' van het Samenwerkingsverband Zuid-Kennemerland.

Toetsing en examinering

De laatste twee leerjaren van de havo en de laatste drie van het vwo vormen de examenperiode. Gedurende deze gehele periode is het Examenreglement van kracht. Elke leerling die deel uitmaakt van een van deze leerjaren ontvangt uiterlijk 1

oktober van het lopende schooljaar een exemplaar van dit reglement. Hierin zijn belangrijke regels en afspraken over de gang van zaken bij het (school)examen opgenomen. Naast het Examenreglement ontvangen de leerlingen ook een actuele versie van hun Programma van Toetsing en Afsluiting (PTA). Hierin staat precies vermeld welke toetsen meetellen voor het schoolexamen (SE), hoe zwaar ze wegen, wanneer ze worden afgenomen en of ze herkanst kunnen worden.

Het examensecretariaat is belast met de organisatie van het eindexamen. Eventuele klachten rondom de gang van zaken van het (school)examen kunnen in de eerste plaats op schoolniveau door de examencommissie worden afgehandeld. Tegen uitspraken van de examencommissie kan bezwaar worden aangetekend bij de Commissie van Beroep.

De toetsing en examinering in 2022 is goed verlopen.

3.2.5 Informatie over de maatschappelijke aspecten van het 'ondernemen'

Kennemer Stageschool

Het Kennemer heeft een stageovereenkomst met Hogeschool Inholland. ICT-stages worden door leerlingen van de Hogeschool Haarlem op het Kennemer ingevuld. In 2022 zijn we gestart met stagiaires op de studiezolder waar studenten met een achtergrond in cognitieve psychologie of pedagogiek een of meerdere dagen per week onder begeleiding van een collega, hun stage lopen.

Opleidingsschool

In schooljaar 22-23 zijn we gestart als aspirant-lid van opleidingsschool ROSA. Dit houdt in dat we samen met scholen en opleidingsinstituten in de regio het opleiden van studenten van de lerarenopleidingen, vorm geven. Verschillende partijen in de school zijn hierbij betrokken, de schoolleiding, de schoolopleiders en alle docenten met een rol als werkplekbegeleider en daarnaast ook de ondersteunende diensten op HR- en ICTgebied. Er is veel uitwisseling tussen de ROSA scholen en we zullen dit jaar veel aandacht besteden aan het opstellen van ons opleidingsplan. We streven ernaar om vanaf schooljaar 23-24 officieel lid te worden van ROSA.

3.2.6 Vermelding van de samenwerkingsverbanden waarbij de rechtspersoon of de daaronder ressorterende instellingen zijn aangesloten en van de verbonden partijen

Het Kennemer is aangesloten bij het Samenwerkingsverband VO Zuid-Kennemerland (zie paragraaf 3.2.4). Ook in 2021 is de school vertegenwoordigd in het directieoverleg en de ledenvergadering en nauw betrokken bij de verdere ontwikkelingen van Passend Onderwijs.

Stichting Floreat, een zogenaamde steunstichting, is opgericht in 1925. Vanuit de bijzondere signatuur van het neutraal bijzonder onderwijs is deze stichting opgericht door ouders van het Kennemer Lyceum. De stichting heeft tot doel uitsluitend de belangen en de continuïteit van het Kennemer te borgen en te ondersteunen. In 2022 is in totaal €90.048 ontvangen voor een aantal verbouwingen/aanpassingen aan enkele leslokalen.

3.2.7 Ontwikkelingen bij of in relatie tot verbonden partijen, inclusief samenwerkingsverbanden

Er hebben in 2022 geen ontwikkelingen plaatsgevonden in relatie tot verbonden partijen.

3.2.8 Namen van bestuurders, directieleden en toezichthouders en hun betaalde en onbetaalde (neven)functies

Binnen de Raad van Toezicht zijn veel bestuurlijke kwaliteiten en deskundigheden beschikbaar zoals op het gebied van financiën, human resources, communicatie, marketing en onderwijs. Tijdens de vergaderingen tussen bestuur en RvT en tijdens bilaterale overleggen worden, waar nodig, adviezen gegeven en werken de toezichthouders als klankbord voor de Rector-bestuurder.

Drie toezichthouders zijn ouders van huidig of voormalig leerlingen van de school. De overige twee toezichthouders hebben geen directe relatie met het Kennemer. Bij geen van de bestuurders is sprake van tegenstrijdige belangen.

Het bestuur van het Kennemer bestaat per 31 december 2022 uit één rector-bestuurder.

Naam	Functie	Datum aantreden	Einde benoemings periode	Hoofdfunctie	Nevenfunctie(s)
Bernice van Staalduine	Rector- bestuurder	1-8-2021	-	Rector-bestuurder	Geen
Toon van Westerhoven	Toezichthouder/Voorzitter/lid werkgeverscommissie	01-07-2021	01-07-2025	Sales director BeNeLux Blanchon groep	Voorzitter werkgroep stichting promotie houten vloeren Jurylid toelatingscommissie van het gilde er parketteurs
Joost van Ravesteyn	Toezichthouder/Vice-voorzitter/lid werkgeverscommissie /lid commissie financiën	01-07-2021	01-07-2025	Manager woningmarkt gemeente Amsterdam	Lid bestuur stichting Floreat Toezichthoudend bestuurslid stichting Cucu
Eke Teekens	Toezichthouder/lid onderwijscommissie	01-09-2018	01-05-2026	Marketingdeskundige Cliëntenraad coach dnoDoen (daklozen te Alkmaar)	Lid Toezichthoudend bestuur Hospice Haarlem en omstreken Examinator Nima-B B2B Mix Hockey Club HBS
Rudmer Wedzinga	Toezichthouder/lid commissie financiën.	01-09-2020	01-09-2024	Group Treasurer citizenM	Lid bestuur stichting Floreat
Marja van den Ouden	Toezichthouder / lid onderwijscommissie	01-07-2021	01-07-2025	Directeur HRM Aloysius stichting	Geen

3.3 Naleving branchecode

De rector-bestuurder handelt volgens de branchecode goed onderwijsbestuur.

De stem van de leerling is geborgd via de leerlingenraad, de leerlingenvereniging, de klassenvertegenwoordigers en de leerling vertegenwoordiging uit de MR.

Het samenspel tussen bestuur en RvT gaat goed. Jaarlijks vindt er een scholingsbijeenkomst plaats die gericht is op de governance structuur. In 2022 is een bijeenkomst georganiseerd met de MR, RvT en het bestuur na invoering van de two-tier structuur. Deze bijeenkomst is gericht geweest op de governance driehoek en de rollen en verantwoordelijkheden van de drie partijen. Deze bijeenkomst is begeleid door een externe adviseur op het gebied van governance in het onderwijs.

Conform de branchecode vinden er tweejaarlijks bijeenkomsten tussen de RvT en de MR plaats.

3.3.1 Ontwikkelingen op het gebied van governance

De Raad van Toezicht kent 3 commissies:

- *Commissie Financiën*: Rudmer Wedzinga en Joost van Ravesteyn
- *Werkgeverscommissie*: Joost van Ravesteyn en Toon van Westerhoven
- *Commissie Onderwijs & Personeelszaken*: Eke Teekens en Marja van den Ouden

De commissie financiën en de commissie onderwijs & personeelszaken vergaderen in de regel voor elke bestuursvergadering. De werkgeverscommissie komt twee keer per jaar bij elkaar.

3.3.2 Vermelding code goed bestuur die gehanteerd wordt

Het Kennemer hanteert de Code Goed Onderwijsbestuur VO-2019.

3.3.3 Vermelding van de afwijkingen van deze code en toelichting

nvt

3.3.4 Wijze waarop horizontale verantwoording wordt ingevuld

Het Kennemer Lyceum hecht grote waarde aan horizontale verantwoording, naar bijvoorbeeld leerlingen, ouders en medewerkers. Al deze groepen kunnen onze website raadplegen voor de meer schoolinhoudelijke onderwerpen. Via de website www.scholenopdekaart.nl publiceert het Kennemer de belangrijkste kwaliteitsgegevens.

Het Kennemer vindt het daarnaast ook belangrijk ouders, leerlingen, collega's, samenwerkingspartners, het primair- en vervolgonderwijs mee te nemen bij nieuwe ontwikkelingen, hen tijdig te consulteren, te informeren en verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid.

Met het voeren van de horizontale dialoog worden verschillende doelen gediend: feedback verkrijgen om te leren en te verbeteren, draagvlak creëren voor de strategie en de beleidsdoelen van de school, maar ook verantwoording afleggen over deze strategie en de mate waarin de doelen worden bereikt. Voor de horizontale dialoog onderscheidt het Kennemer drie typen stakeholders:

1. Prioritaire stakeholders: dit zijn de leerlingen en hun ouders(s)/verzorger(s); zij hebben als beneficiënten primair belang bij de "dienstverlening" van de onderwijsorganisatie. Afgezien van andere vormen van communicatie, is hier van groot belang dat de school beschikt

- over een goed georganiseerde, actieve ouderraad die gevraagd en ongevraagd als klankbord voor de schoolleiding optreedt.
2. Interne stakeholders: docenten en onderwijsondersteunend personeel. De belangrijkste organen voor horizontale dialoog zijn hier de Medezeggenschapsraad, de Ouderraad en de plenaire docenten- (of personeels-)vergadering.
 3. Externe stakeholders: alle overige groepen of personen in de omgeving van de school, al dan geïstitutionaliseerd of georganiseerd, die een belang hebben bij de dienstverlening en de doelen van de onderwijsinstelling. Om deze vorm van horizontale verantwoording gestalte te geven, wordt deelgenomen aan het project *Scholen op de kaart*. Door middel van "Scholen op de kaart" hebben alle belangstellenden op eenvoudige en transparante wijze toegang tot de kerngegevens van de school, onder andere op het gebied van onderwijsprestaties, financiën en personele bezetting. Deze gegevens zijn gestandaardiseerd volgens de normen van dit project, zodat een objectieve vergelijking tussen scholen op transparante wijze mogelijk is.

Met diverse interne overleggen en middelen leggen wij verantwoording af over het beleid en de resultaten.

- Twee keer per jaar overlegt de rector-bestuurder met de ouderraad over de gang van zaken en nieuwe ontwikkelingen.
- Tijdens de MR-vergaderingen worden ouders, collega's en leerlingen geïnformeerd en middels instemming of advies, actief betrokken bij het uit te zetten beleid. Het spreekt voor zich dat ook binnen de medezeggenschapsraad verantwoording wordt afgelegd.
- De afdelingsleiders organiseren jaarlijks zogenaamde resonansbijeenkomsten voor hun eigen afdeling. Ouders worden betrokken bij ontwikkelingen en dilemma's.
- Het Kennemer Lyceum werkt met klassenvertegenwoordigers, ook met deze leerlingen hebben de afdelingsleider regelmatig overleg. Het Kennemer Lyceum heeft een leerlingenraad, waarmee de rector regelmatig overlegt.
- In sollicitatieprocedures voor nieuwe docenten bestaat de sollicitatiecommissie uit een schoolleider, twee collega's uit de vaksectie en een leerling.
- Met enige regelmaat worden de leden de leerlingenraad door de directie geconsulteerd en betrokken bij nieuwe (onderwijskundige) ontwikkelingen.
- Het Kennemer Lyceum neemt deel aan Scholen op de Kaart, waardoor ook nieuwe ouders op de hoogte kunnen zijn van de behaalde resultaten en gemaakte beleidskeuzes.
- Ouders, leerlingen en collega's ontvangen dagelijks informatie over de school via verschillende sociale kanalen (Facebook, Instagram, YouTube).
- Middels onze website en via verschillende sociale kanalen houden we alle belangstellenden en belanghebbenden op de hoogte.

3.4 Verslag Raad van Toezicht

Het Kennemer Lyceum heeft sinds 24 juni 2022 een two-tier bestuursmodel met een raad van toezicht en een rector-bestuurder. De RvT bestaat uit vijf toezichthouders met verschillende expertise.

Het Toezichthoudend Bestuur is het interne toezichthoudende orgaan. In 3.2.8 is de samenstelling van het algemeen bestuur per 31 december 2022 weergegeven.

Verantwoording

In haar toezicht hanteert het bestuur de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019.

2022 kende voor geen van de leden van de Raad van Toezicht een situatie met een (potentieel) tegenstrijdig belang.

Taken

De toezichthouders voeren hun taken zo uit dat het interne toezicht deugdelijk en onafhankelijk is. De taken zijn vastgesteld in de statuten en het management statuut en gaan over:

- toezicht op de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden door de rector-bestuurder
- het goedkeuren van de begroting en het jaarverslag
- het toezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen
- het aanwijzen van een accountant die verslag uitbrengt aan de toezichthouder
- het jaarlijks afleggen van verantwoording over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden in het jaarverslag
- werkgeverschap van de rector-bestuurder
- de rector-bestuurder met raad terzijde staan.

Governance

Commissies toezichthoudend bestuur

Het toezichthoudend bestuur werkt met commissies; in de commissies worden onderwerpen uitgediept en de gezamenlijke bestuursbijeenkomst voorbereid.

Commissie onderwijs

De commissie bestaat uit: Eke Teekens en Marja van den Ouden

Het doel van de onderwijscommissie is het voorbereiden van het onderwijsdeel van de agenda, en het vaststellen van de informatie die het toezichthoudend bestuur nodig heeft om haar werk goed te kunnen doen. In 2022 is de commissie tweemaal bij elkaar gekomen waarbij het nieuw te formuleren toezichtskader en het schoolplan de belangrijkste thema's waren.

Commissie financiën

De commissie financiën bestaat uit: Rudmer Wedzinga en Joost van Ravesteyn. De commissie financiën houdt toezicht, spart met de rector-bestuurder en de conrector bedrijfsvoering en bereidt de bespreking van financiële stukken in de periodiek vergaderingen tussen de RvT en de RB voor. Ook worden bedrijfsmatige onderwerpen zoals huisvesting besproken. In 2022 is de commissie viermaal bij elkaar geweest, waarbij het nieuw te formuleren toezichtskader, de kwartaalrapportages 2022 en de begroting 2023 besproken zijn.

Werkgeverscommissie

De werkgeverscommissie bestaat uit Toon van Westerhoven en Joost van Ravesteyn. De werkgeverscommissie vergadert twee keer per jaar ter voorbereiding op de gesprekken met de rector-bestuurder.

De werkgeverscommissie heeft in 2022 eenmaal gesproken met de rector-bestuurder in november. In de periode daarvoor is gedurende het benoemingsproces ook meerdere malen gesproken met de rector-bestuurder maar niet in de hoedanigheid van een werkgevers-gesprek.

Vertrek leden van de raad van toezicht

In september 2022 liep de eerste termijn van voorzitter Reen Pouwels af en besloot zij niet op te gaan voor een volgende termijn om daarmee ook haar rol als voorzitter over te dragen. De raad van toezicht, die statutair uit maximaal zes leden mag bestaan, is daarna verder gegaan met vijf leden in plaats van zes. De reden daarvoor is dat de RvT door wil op de ingeslagen weg om verder te bouwen op hetgeen in de afgelopen periode is neergezet. Toon van Westerhoven heeft de rol van voorzitter op zich genomen en Joost van Ravesteyn werd de nieuwe vicevoorzitter.

Benoeming rector-bestuurder

Schooljaar 21-22 is gestart met een interim rector-bestuurder. Nog in 2021 is door het AB gestart met het selecteren van een werving- en selectiebureau om te ondersteunen bij de procedure van het benoemen van de nieuwe vaste rector-bestuurder. In februari 2022 is de start gemaakt met het wervingsproces en zijn collega's en ouders betrokken bij het opstellen van het profiel voor de nieuwe rector-bestuurder. Na een interne procedure die in april 2022 is afgerond is de interim rector-bestuurder benoemd als rector-bestuurder.

Zelfevaluatie/professionalisering

Voor haar professionalisering heeft de raad van toezicht in september 2022 een bijeenkomst georganiseerd onder externe begeleiding. De nieuwe statuten en de daarbij horende veranderende rollen en samenwerking binnen de governance driehoek tussen MR, RvT en RB stond in deze bijeenkomst centraal.

Besloten overleg toezichthoudend bestuur

De raad van toezicht overlegt met elkaar, voorafgaand aan elke bijeenkomst met de rector-bestuurder.

Overleg met de medezeggenschapsraad

In 2022 is een regulier overleggen geweest tussen de RvT en de medezeggenschapsraad; aanvullend is overlegd over de benoemingsprocedure voor leden van het toezichthoudend bestuur en de benoeming van de rector-bestuurder.

Tijdens het overleg tussen de MR en het toezichthoudend bestuur is gesproken over de wijziging van de statuten van het Kennemer Lyceum en de benoemingsprocedure voor de nieuwe rector-bestuurder.

Vergaderingen in 2022

Het Algemeen Bestuur heeft in 2022 vijf keer vergaderd. Aanvullend heeft de raad van toezicht enkele malen vergaderd over de benoeming van de rector-bestuurder.

In de vergaderingen is besproken:

- Gang van zaken
Ieder kwartaal wordt aan de hand van een kwartaalrapportage de gang van zaken bij de Stichting besproken.

- Speerpunten
De rector-bestuurder heeft de strategische speerpunten van het Kennemer Lyceum (onderwijs, personeel, financiën etc.) vastgelegd in een Business Framework. Elke vergadering wordt de voortgang en stand van zaken besproken.
- Jaarrekening, bestuursverslag, begroting en meerjarenbegroting
Tijdens de vergadering van 7 juni 2022 heeft het toen nog toezichthoudend bestuur het bestuursverslag en de jaarrekening 2021 goedgekeurd. De jaarrekening is gecontroleerd en goedgekeurd door Van Ree accountants, de externe accountant. In de vergadering van 29 november 2022 zijn de begroting 2023 en de meerjarenbegroting door de raad van toezicht goedgekeurd.

Aandachtspunten voor 2023

Door de raad van toezicht zijn voor 2023 de volgende actiepunten geformuleerd:

- Het vaststellen van een visie op toezicht met bijbehorende kaders en 'guiding principles'.
- Het ontwikkelen van de governance driehoek in de praktijk
- Het implementeren van de toezichthoudende organisatie op basis van toezichtkader en toezichtvisie.

Woord van dank

2022 is een bijzonder jaar geweest voor de school. De harde lock-down die we 'erfden' uit 2021 werd halverwege januari 2022 geleidelijk opgeheven. Op 10 januari kon het Kennemer Lyceum, hoewel nog steeds met beperkingen, open. Het opstarten van de reguliere onderwijsorganisatie in het 'post-covid' tijdperk vergde van iedereen binnen de school, van leerling en docent tot ondersteunende medewerker en schoolleiding, een enorme prestatie.

We zagen dat iedereen binnen de school 'snakte' naar de fysieke lessen en het, na 2 jaar periodes met lock-downs, sociale contact dat zo belangrijk is gebleken. We zagen ook dat desondanks iedereen zijn of haar best deed de maatregelen die nog wel van kracht waren, na te leven. En zelfs inschikkelijk te zijn als het ging om de overlast die de verbouwing, ondermeer nodig in verband met de nieuwe ventilatie normen, met zich meebracht. Ondertussen werd een groot aantal maatregelen ingevoerd om achterstanden van leerlingen, die onvermijdelijk voortvloeiden uit de Covid periode, weg te werken. Het extra werk dat dit met zich meebracht is door alle mensen binnen het Kennemerlyceum omarmd én opgepakt.

Gaandeweg het schooljaar raakten de directe gevolgen van Covid wat meer naar de achtergrond en ontstond gelijdelijk weer ruimte om enerzijds gefocust onderwijs te bieden en anderzijds planmatig vooruit te kijken. In deze nieuwe fase is het belangrijk om de minder zichtbare gevolgen van Covid niet uit het oog te verliezen. Wij zijn dan ook trots op de inspanning die docenten en begeleiders nog steeds dagelijks leveren om leerlingen de ondersteuning te geven die nodig is om de impact van de Covid crisis te doen verminderen.

Het planmatig vooruitkijken is de basis van het schoolplan waar in 2022 een begin mee is gemaakt en dat in 2023 afgerond zal worden. De Raad van Toezicht ziet uit naar het toekomstperspectief dat van daaruit zal worden geschetst.

Namens de Raad van Toezicht bedank ik alle ondersteunende medewerkers, de docenten, de leden van de Medezeggenschapsraad, de schoolleiding en de rector-bestuuder voor de samenwerking in het afgelopen jaar.
Overveen, 8 mei 2023

Toon van Westerhoven
Voorzitter Raad van Toezicht

3.5 Omgeving

3.5.1 Afhandeling van klachten

De klachtenregeling van het Kennemer is gepubliceerd op onze website. De regeling biedt leerlingen, ouders en medewerkers de mogelijkheid om een klacht in te dienen. Naast de Commissie voor Bezwaar- en Beroepschriften, kunnen leerlingen en medewerkers op school terecht bij twee vertrouwenspersonen en is er een externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersonen brengen jaarlijks een geanonimiseerd verslag uit aan de rector-bestuurder. Uit de eindrapportage 2022 blijkt dat er in 2022 vier keer gebruik is gemaakt van de diensten van de externe vertrouwenspersoon.

3.5.2 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. internationalisering

Leerlingen maken tijdens hun reguliere schoolloopbaan op het Kennemer diverse buitenlandse reizen, zij maken kennis met andere culturen en gebruiken. Tijdens diverse reizen zijn er contacten met leeftijdsgenoten in het buitenland. Ook door het extra aanbod "versterkt talenonderwijs" worden voor de gesproken talen via de programma's Cambridge en Delf internationale contacten opgebouwd. In 2022 zijn we met de sectie Duits gestart met een onderzoek naar de interesse bij leerlingen om ook bij Duits deel te kunnen nemen aan versterkte talenonderwijs. Het doel is om te onderzoeken of 'Goethe' ons aanbod compleet kan maken zodat het bij alle moderne vreemde talen mogelijk wordt om te kiezen voor een versterkte variant.

In schooljaar 22-23 zijn we gestart met het aanbieden van Cambridge Engels als alternatief voor regulier Engels in klas 4. Alle leerlingen krijgen in klas 3 tijdens het profielkeuze proces de mogelijkheid te kiezen voor deze optie en daar zijn geen kosten of extra lessen aan verbonden. Op deze manier willen we Cambridge Engels zo laagdrempelig mogelijk, breed aanbieden aan onze leerlingen

In schooljaar 22-23 hebben we helaas het vak burgerschap niet aan kunnen bieden door een personele wisseling in de eerste maanden van het schooljaar. We hebben dit schooljaar vervolgens besteed aan het verder uitdenken van het vak en zijn tot de conclusie gekomen dat we een leerlijn burgerschap willen opzetten en geen los burgerschapsvak willen aanbieden.

In 2022 hebben we alle reizen weer kunnen maken en is klas twee in april op reis gegaan en de bovenbouw na de meivakantie.

3.5.3 Verwachte toekomstige ontwikkelingen op het gebied van internationalisering

In schooljaar 23-24 zullen we Cambridge Engels voor het eerst aanbieden in 5vwo. Het Cambridge programma wordt afgesloten in het voorexamenjaar (4havo en 5vwo) en in de examenklas zullen alle leerlingen weer gezamenlijk Engels volgen en zich voorbereiden op het centraal examen.

In schooljaar 23-24 willen we starten met het Goethe programma om onze leerlingen ook voor het vak Duits, de mogelijkheid te bieden versterkt talenonderwijs te volgen.

4 Risicomanagement

Het Kennemer Lyceum vindt het wenselijk om de risico's die van invloed zijn op de bedrijfsvoering zo optimaal mogelijk beheersbaar te maken. Door inzicht in de risico's wordt de organisatie in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen, zodat de risico's nu en in de toekomst in verhouding staan tot de vermogenspositie van de organisatie.

Het in kaart brengen van deze risico's draagt enerzijds bij aan het treffen van adequate beheersmaatregelen om het voordoen van deze risico's en de financiële impact zoveel mogelijk te beperken en anderzijds dient dit als legitimatie voor het aanhouden van weerstandsvermogen.

Juist in de huidige financiële situatie van het Kennemer Lyceum, die de afgelopen jaren gekenmerkt werd door negatieve resultaten die hun weerslag hebben gehad op het weerstandsvermogen, is het van belang dat het risicomanagement bijdraagt aan kostendekkend opereren en het weerstandsvermogen bij een groeiende omvang van de school navenant op te bouwen.

Onderstaand is een weergave van de belangrijkste stappen die in de organisatie geborgd zijn in de financiële planning & controlcyclus.

- Het ontwikkelen van nieuw beleid voor het volgende schooljaar vindt plaats in september-oktober. Nieuw beleid met financiële impact kan alleen tijdens het begrotingsproces verwerkt worden. Beleidsideeën die later in het schooljaar ontstaan kunnen alleen financieel neutraal worden uitgevoerd of worden uitgesteld naar het volgende begrotingsjaar.
- Het leerlingprognosemodel wordt halfjaarlijks (bij het opstellen van de begroting in september en bij het opstellen van de lesvraag in maart) gevalideerd en waar nodig herzien om de financiële risico's van de leerlingontwikkeling te monitoren.
- Tussen februari en april wordt het formatieplan opgesteld waarbij de financiële mogelijkheden van de formatieplanning en terugkoppeling bij de (financiële) voortgang van het formatieproces is ingebouwd.
- Elk kwartaal wordt een managementanalyse gemaakt van de financiële voortgang om meer duiding te geven aan de cijfers en betere voorspellingen te kunnen maken voor het verwachte resultaat zodat er ook tijdig en effectief bijgestuurd kan worden. Deze analyse wordt besproken met de financiële commissie van het toezichthoudend bestuur.
- Bij het opstellen van de begroting wordt meer gebruik gemaakt van informatie die uit de kwartaalrapportages volgt, verwachtingen over de formatieplanning en de budgethouders worden actief bij het begrotingsproces betrokken. Op deze manier worden financiële risico's naar verwachting eerder

in kaart gebracht en waar mogelijk verwerkt in de begroting zodat er naast tegenvallers ook meevallers kunnen ontstaan.

In 2022 is een vervolg gegeven aan het doorlopen van diverse contracten die al een langere looptijd hebben zonder dat het duidelijk is of de huidige tarieven nog marktconform zijn. Het periodiek evalueren van de lopende contracten moet nog verder geborgd worden in de planning en control cyclus zodat jaarlijks een deel van de contracten uit het contractregister worden geëvalueerd.

De personele en financiële administratie zijn belegd bij administratiekantoor Groenendijk. In een Service Level Agreement (SLA) zijn concrete afspraken gemaakt. Het administratiekantoor is gecertificeerd. De processen zijn vastgelegd en worden jaarlijks door de accountant gecontroleerd. Hiervoor krijgen zij een ISAE-verklaring.

4.1 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Het Kennemer Lyceum heeft de volgende risico's in kaart gebracht en bijbehorende beheersmaatregelen genomen:

1. Hogere lesvraag door groei leerlingaantallen en/of ongunstige klassensplitsing; De strategie van het Kennemer voor wat betreft het leerlingenaantal is gericht op stabiele instroom van zes klassen waarbij we maximaal 1.050 leerlingen fysiek in ons gebouw kunnen verwelkomen. Voor verdere groei is in het huidige gebouw geen plaats. De voorfinanciering van deze groei is zoveel mogelijk in de meerjarenbegroting opgenomen om de impact van dit risico te beperken. Wel kan er elk jaar sprake zijn van een ongunstige splitsing van klassen en lesgroepen. De toename van het leerlingenaantal kan dit risico ongunstig beïnvloeden. Het in het formatieplan beschreven formatieproces is erop gericht deze risico's te beperken en vroegtijdig in kaart te brengen.

2. Lagere baten door een lager leerlingenaantal; Het Kennemer Lyceum kan jaarlijks rond de 170 leerlingen plaatsen in de brugklas en heeft daarnaast plek voor opstroom vanuit het vmbo en de havo. Minder leerlingen werven dan in de prognoses is vastgesteld, leidt tot een daling van de baten in de daarop volgende jaren. Als de bijbehorende lesvraag (door kleinere klassen) het niet toelaat of als er onvoldoende flexibele schil aanwezig is, kan het zo zijn dat de lasten niet gelijkmatig meebewegen met de afname in de baten. Daarnaast kan een krimp in het leerlingenaantal ook een negatieve impact hebben op het imago van de school en zo zichzelf versterken. Vanaf 2020 zien we dat het Kennemer Lyceum veel gekozen wordt door basisschoolleerlingen. We stellen onze wervingsactiviteiten jaarlijks bij om het risico op een kleiner aantal aanmeldingen te beperken.

3. Arbeidsmarktontwikkelingen en kwaliteit van personeel Om te kunnen blijven voorzien in de goede kwaliteit van ons onderwijs is het van belang dat we voldoende gekwalificeerde docenten kunnen aantrekken en onze docenten zoveel mogelijk kunnen behouden en helpen zich verder te ontwikkelen. We voeren een actief kwaliteitsbeleid en de werking hiervan wordt continu geëvalueerd.

Toch kan het de komende jaren bij het ontstaan van vacatures voorkomen dat we relatief dure docenten (freelancers, uitzendbureau) moeten aantrekken zonder de huidige bezetting van de secties daar aanleiding toe geeft. Het zal dan met name gaan om het invullen van vacatures bij zogenaamde tekortvakken.

Hoewel het met name bij de tekortvakken steeds uitdagender wordt, slaagt het Kennemer er tot nu toe in om de vacatures goed te vervullen. Om eventuele problemen op dit vlak te voorkomen is het strategisch HRM beleid in 2022 doorontwikkeld en zij we aspirant-opleidingsschool sinds schooljaar 2022-2023.

4. Ontstaan van hoge wachtgeld;en;

Als gevolg van werkloosheid, arbeidsongeschiktheid of een arbeidsconflict kunnen wachtgeld;en ontstaan. Omdat dit altijd kan voorkomen wordt jaarlijks al gedoteerd op basis van het verwachte bedrag aan wachtgeld;en en vervuld het Kennemer Lyceum haar zorgplicht na afloop van de arbeidsovereenkomst door begeleiding bij het vinden van een nieuwe baan, financiering van loopbaancoaching en het meebetalen aan scholingstrajecten om de kans op het vinden van een nieuwe baan van de vertrekkende medewerker te vergroten. Toch kan het bedrag aan wachtgeld;en van jaar tot jaar fluctueren omdat afscheid na een tijdelijk contract of een arbeidsconflict niet altijd goed is te voorzien en de kans dat een vertrokken medewerker snel weer een baan vindt moeilijk is in te schatten.

5. Ziekteverzuim personeel;

Bij langdurige ziekte van personeel moet er een vervangende vacature worden geplaatst. Omdat deze vacatures vaak tussentijds ontstaan kan het voorkomen dat we relatief dure docenten (freelancers, uitzendbureau) moeten aantrekken zonder de huidige bezetting van de secties daar aanleiding toe geeft. Het zal dan met name gaan om het invullen van ziektevervangingen bij tekortvakken. De mogelijke schade hiervan blijft niet beperkt tot hogere kosten bij het aantrekken van personeel, maar kan ook leiden tot hogere kosten voor scholing, een negatieve impact op het professionele klimaat, uitval van lessen, verlies aan onderwijskwaliteit en onvrede bij ouders en leerlingen. Sinds 2022 is de school eigenrisicodrager voor het ziekteverzuim. In de begroting is een post opgenomen voor de eigen kosten van vervangingsvacatures. Het kan echter voorkomen dat het ziekteverzuim hoger ligt dan verwacht.

Uit het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de werkdruk op het Kennemer Lyceum relatief hoog bevonden wordt. Omdat ook werkdruk kan bijdragen aan (langdurig) ziekteverzuim wordt vanuit strategisch personeelsbeleid onderzocht hoe de werkdruk verminderd kan worden.

6. Tegenvallende inkomsten uit ouderbijdragen;

De ouderbijdrage wordt jaarlijks door zo'n 95% van de ouders voldaan. Dit is een hoog percentage waar we vrij tevreden over zijn en rekening mee houden in de begroting. De hoge inflatie en economische ontwikkelingen kunnen ertoe leiden dat het voldoen van de ouderbijdrage niet langer vanzelfsprekend is. We zetten ons in om ouders zoveel mogelijk inzicht te geven voor welke activiteiten en voorzieningen hun bijdragen onmisbaar zijn. De nieuwe wet vrijwillige ouderbijdrage per 1 augustus 2021 zorgt ervoor dat scholen er zorg voor moeten dragen dat ook leerlingen wiens ouders de vrijwillige ouderbijdrage niet kunnen of niet willen betalen mee moeten kunnen doen aan alle activiteiten die georganiseerd worden door de school. Dit was al de gangbare praktijk op het Kennemer Lyceum. Ouders die de ouderbijdrage niet kunnen betalen kunnen een beroep doen op het sociaal fonds. Schoolkosten mogen nooit een reden zijn dat een van onze leerlingen het onderwijs op het Kennemer Lyceum niet kan volgen. Toch kan deze aanpassing in de wetgeving aanleiding zijn dat ouders de komende jaren sneller besluiten om niet te betalen. In dat geval zullen we moeten overwegen of de bestaande activiteiten nog wel doorgang kunnen blijven vinden.

We brengen in kaart wat de reden is dat ouders de factuur nog niet hebben betaald. Op die manier wordt het snel inzichtelijk of bepaalde bijdragen niet meer komen en is er ook direct contact met ouders over de financiële mogelijkheden en kunnen zij ook gewezen worden op beschikbare fondsen van de gemeente.

7. Niet-begrote verplichtingen die voortvloeien uit cao-afspraken

Het gaat hier om verplichtingen die ook niet gedekt worden uit een aangepaste overheidsbekostiging. De afgelopen jaren zijn er enkele keren nieuwe maatregelen opgenomen in de cao die kunnen leiden tot hogere verplichtingen of leiden tot het vormen van voorzieningen zonder dat de rijksbijdrage hierop wordt aangepast. Een voorbeeld hiervan is het twee jaar mogen sparen van het persoonlijk basisrecht in geld voor professionalisering wat in de cao vo 2020 is geïntroduceerd. Het is niet goed mogelijk hier beheersmaatregelen tegen te treffen.

8. Negatieve beoordeling onderwijsinspectie

In 2019 heeft de Inspectie het Kennemer Lyceum bezocht in het kader van het vierjaarlijks onderzoek. De Inspectie heeft toen aangegeven dat er voldoende kwaliteit van onderwijs is op het Kennemer Lyceum. Wel gaf de Inspectie aan dat er meer rekening gehouden moet worden met onderlinge verschillen tussen leerlingen in de lessen. Dit is echter geen reden om het reguliere toezicht aan te passen waardoor de Inspectie pas medio 2024 een volgend bezoek zal afleggen. De financiële resultaten en het mogelijk niet langer voldoen aan de door de Inspectie vastgestelde norm voor het weerstandsvermogen was aanleiding om medio 2020 met de Inspectie in gesprek te gaan over de risico's die dit met zich meebrachten, hen actief te informeren over het herstelplan wat hiervoor geschreven was en hun om advies te vragen. Het onderschrijden van een norm leidt niet automatisch tot aangepast financieel toezicht en het behalen van de norm leidt omgekeerd niet automatisch tot het opheffen van aangepast financieel toezicht als daar sprake van is. Het gesprek hieromtrent met de Inspectie was dan ook preventief. De effecten van een negatieve beoordeling van de onderwijsinspectie op het imago van de school zijn aanzienlijk. Er is dus alles in het werk gesteld om er zorg voor te dragen dat de financiële situatie in de nabije toekomst geen aanleiding zou kunnen vormen voor een negatief Inspectieoordeel.

9. Groot onderhoud

In 2022 is het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) voor groot onderhoud geactualiseerd. Hierin is nog geen rekening gehouden met de verandering van de richtlijnen waardoor een voorziening groot onderhoud moet worden opgebouwd op basis van de componentenmethode. Dat kan leiden tot verschuivingen van het eigen vermogen naar voorzieningen. In 2022 is een vervolg gegeven aan het maken van een uitvoeringsplan voor groot onderhoud in de komende jaren in samenspraak met een ontwerptraject voor de verbetering van de luchtkwaliteit in het gebouw. Er is een kans dat de kosten voor het onderhoud aan diverse componenten hoger uitvalt dan begroot waardoor er een impact is op het eigen vermogen. Als beheersingsmaatregel moet het MJOP periodiek herzien worden aan de hand van het geplande onderhoud en de opbouw van de voorziening in lijn worden gebracht met de componentenmethode.

10. Corona-achterstanden/meerkosten die beperkt gedekt worden

Door de coronamaatregelen is het onderwijs in 2020 en 2021 niet uitgevoerd op de wijze die we gewend zijn. De overheid heeft met het nationaal programma onderwijs middelen beschikbaar gesteld om de achterstanden zo goed mogelijk weg te werken. Toch is de kans aanwezig dat er materiële of personele kosten zijn die niet of

onvolledig door de extra beschikbaar gestelde middelen gedekt worden. De toename van het leerlingaantal speelt hierbij een ook een rol aangezien de NPO-bekostiging op basis van het leerlingaantal in het voorgaande jaar is gebaseerd.

11. Onvolledige indexatie van de bekostiging.

Jaarlijks ontwikkelt de hoogte van de sociale lasten en de pensioenlasten. Dit wordt niet altijd volledig geïndexeerd door middel van de rijksbekostiging. De onvolledige indexatie is niet in de begroting opgenomen. In de toekomst is hier rekening mee te houden door in de begroting al uit te gaan van een toename van de sociale lasten van 2% waarvan maar 80% als hogere bekostiging in de begroting wordt verwerkt.

12. Prijsschommelingen/inflatie.

In 2022 is het Kennemer Lyceum op diverse vlakken geconfronteerd met prijsschommelingen als gevolg van chiptekorten in China, de oorlogssituatie in Oekraïne en de daarop volgende inflatie. Deze prijsschommelingen hebben we geen invloed op, maar kunnen wel leiden tot tussentijdse prijsaanpassingen bij partners. De inkoopkosten voor gas lagen voor 2022/2023 grotendeels vast, maar dergelijke prijsschommelingen kunnen forse impact hebben op het resultaat.

Bovenstaande risico's zijn in kaart gebracht en worden tezamen met de beheersmaatregelen regelmatig besproken in de directie en met de financiële commissie. Daarnaast wordt hierover periodiek overleg gevoerd met de MR.

4.2 Risicoprofiel

Risico	Categorie	Maximale impact per risico (a)	Kans dat risico zich voordoet (b)	Berekende verwachte impact (a x b)
1. Lesvraagprognoses zijn niet juist door ongunstige klassensplitsingen	Operationele activiteiten	€ 330.000	10%	€ 33.000
2. Daling leerlingaantallen	Operationele activiteiten	€ 300.000	10%	€ 30.000
3. Arbeidsmarkt-ontwikkelingen en kwaliteit van personeel	Operationele activiteiten	€ 300.000	20%	€ 60.000
4. Ontstaan hoge wachtgeld	Operationele activiteiten	€ 150.000	20%	€ 30.000
5. Ziekteverzuim personeel	Operationele activiteiten	€ 210.000	25%	€ 52.500
6. Tegenvallende inkomsten uit ouderbijdragen	Operationele activiteiten/ Wet- en regelgeving	€ 50.000	20%	€ 10.000
7. Niet-begrote en niet-bekostigde cao-verplichtingen	Wet- en regelgeving	€ 50.000	20%	€ 10.000
8. Negatieve beoordeling	Strategisch	€ 400.000	5%	€ 20.000

onderwijsinspectie				
9. Groot onderhoud	Financiële verslaggeving	€ 350.000	40%	€ 140.000
10. Ongedekte meerkosten corona	Operationele activiteiten	€ 50.000	20%	€10.000
11. Onvolledige indexatie van de bekostiging	Operationele activiteiten	€ 40.000	30%	€ 12.000
12. Prijsschommelingen/inflatie	Operationele activiteiten	€ 100.000	50%	€ 50.000
Totaal		€ 2.025.000		€ 457.500

Het reserveren van het maximale bedrag aan risico's is ongewenst. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijk en in hun maximale omvang optreden. Er is daarom een inschatting gemaakt van de risico's op basis van risicosimulaties en ervaring enerzijds en weging van de aanvullende beheersingsmaatregelen anderzijds. Bij het waarderen van de impact van de risico's is steeds uitgegaan van de financiële lasten op een termijn van drie jaar. Hieruit volgt dat de in kaart gebrachte risico's vragen om een weerstandsvermogen van ten minste € 457.500. Dit komt redelijk overeen met de 5% aan weerstandsvermogen die het Kennemer moet aanhouden volgens de definitie van de Inspectie (5% van € 9.993.000 = € 499.650). Het ligt echter voor de hand dat een éénpitter als het Kennemer een hoger weerstandsvermogen nodig heeft dan de ondergrens van de Inspectie. Een reden dat het hierboven bepaalde bedrag lager ligt dan de norm kan zijn dat er risico's zijn die hierboven niet in kaart zijn gebracht of niet op de juiste waarde zijn geschat. De risico-analyse zal jaarlijks bijgestuurd worden aan de hand van de realisatie van risico's die al dan niet in de meerjarenbegroting afgedekt kunnen worden.

5 Bedrijfsvoering

5.1 Bedrijfsvoering

5.1.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis

Formatieplanning

Het softwarepakket Foleta (formatie, Lessen en Taken) heeft zijn diensten inmiddels bewezen. De formatieprocessen verlopen efficiënt. De formatieplan was wederom voor de zomervakantie afgerond waardoor we zonder personele uitdagingen aan schooljaar 2022-23 konden starten.

Ontwikkeldagen

In schooljaar 2021-22 is er in gezamenlijk overleg met de MR voor gekozen om het systeem van de 5 ontwikkeldagen + 4 weken 40 minutenrooster te behouden om hiermee de ontwikkeltijd te faciliteren. Nog steeds is het zo dat er onderwijstijd verloren gaat en de dagen niet altijd ingezet worden om te ontwikkelen. We blijven op zoek naar een beter alternatief en zullen in april 2023 opnieuw evalueren zodat we indien mogelijk met een beter alternatief voor schooljaar 23-24.

Funciemix:

Het funciemixgetal beschrijft de verhouding tussen LB, LC en LD-docenten binen de school en bedraagt op 01-10-2022 119. Jaarlijks wordt het funciemix getal op 1 oktober vastgesteld ten behoeve van de interne promotie procedure voor LC en LD.

In de tabel hieronder zijn de functiemix getallen van de afgelopen jaren weergegeven.

Het beleid blijft er de komende jaren op gericht om verantwoord vacatureruimte LC- en LD-functies aan te bieden zodat er voldoende carrièreperspectief is voor LB- en LC-docenten die een LC- en LD-functie ambiëren. Jaarlijks zal het functiemix getal op peildatum 1 oktober worden vastgesteld om te bepalen hoe groot de vacatureruimte voor LC- en LD-functies is. Er wordt gestreefd naar ten minste 2 FTE per jaar aan vacatureruimte. Bij het extern vervullen van de vacatures voor het schooljaar 2022-2023 is gefocust op het binnenhalen van jonge en beginnende docenten om ook de komende jaren promotiemogelijkheden aangeboden kunnen worden. De sollicitatieprocedure voor de functiemix zal in principe begin 2023 worden opgestart.

Tabel functiemix Onderwijzend Personeel – peildatum 1 oktober

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
LB	18,4%	12,4%	18,8%	16,0%	18,3%	23,3%	30,9%
LC	24,9%	30,6%	22,4%	27,6%	29,3%	26,8%	19,2%
LD	56,7%	57,3%	58,7%	56,3%	52,3%	49,9%	49,9%
Functie- mixgetal	138	145	140	140	134	127	119

**Personeelssterkte per functiegroep
Peildatum 31 december 2022**

Docentformatie		2020	2021	2022
Leraar LB	# personen	16	22	29
	bezetting	9,2 fte	14,1 fte	18 fte
Leraar in opleiding	# personen	nvt	nvt	nvt
	bezetting			
Leraar LC	# personen	18	20	14
	bezetting	14,7 fte	16,9 fte	11,3 fte
Leraar LD	# personen	30	31	35
	bezetting	26,3 fte	26,4 fte	28,3 fte
Subtotaal		50,2 fte	57,4 fte	57,6 fte
Aftrek ziektevervangning		0,7 fte	0,49 fte	1 fte
Totaal regulier		49,5 fte	56,9 fte	56,6 fte

Toelichting:

De reguliere docentformatie is per 31-12-2022 vergelijkbaar met het jaar ervoor. De inzet van NPO-middelen is afgenomen maar het leerlingaantal is toegenomen waardoor het aantal fte binnen het docententeam stabiel is.

De LB-formatie is sterk gestegen en de LC-formatie is gedaald. De functiemix is gedaald ten opzicht van het jaar ervoor. We streven ernaar om nieuwe collega's

wanneer mogelijk, aan te nemen in LB zodat er voldoende doorgroeimogelijkheden zijn voor de collega's binnen de school.

Formatie OOP		2020	2021	2022
OOP	# personen	22	20	27
	bezetting	15,2 fte	14,3 fte	18,7 fte
Subtotaal		15,2 fte	14,3 fte	18,7 fte
Aftrek ziektevervang		0,4 fte	----	0,6
Totaal regulier		14,8 fte	14,3 fte	18,1 fte

Toelichting:

De OOP-formatie is op 31-12-2022 flink gestegen ten opzicht van 2021 en 2020. De stijging is veroorzaakt door toename van fte bij de receptie, het aannemen van een onderhoudsmedewerker voor het gebouw en de inzet van een collega met NPO-middelen bij de trajectbegeleiding en de studiezolder.

Formatie SL		2019	2020	2021	2022
Schoolleiding	# personen	7	6	6	6
	bezetting	5,58 fte	4,4 fte	4,5 fte	4,6 fte
Subtotaal		5,58 fte	4,4 fte	4,5 fte	4,6 fte

Toelichting:

Er is een hele lichte stijging ten opzicht van 2021, door leerlinggroei van 930 naar 980 leerlingen.

Uitstroom

In 2022 zijn 12 medewerkers uit dienst gegaan:

Reden	2020	2021	2022
(pre-)pensioen	4	0	2
beëindiging dienstverband op eigen verzoek i.v.m. werk elders	3	12	6
niet verlengen tijdelijke a.o.	2	2	
ontslag met wederzijds goedvinden	4		1
beëindiging (ziekte)vervang	3		3
Totaal	16	14	12

Leeftijdverdeling en man-vrouw verdeling

Onderstaand is de leeftijdsopbouw van het Kennemer Lyceum weergegeven. Een mooie opbouw met een mix van jonge medewerkers en ervaren senioren. Daarnaast een stevige middengroep van medewerkers in de leeftijd van 45-55 jaar.

	Man	Vrouw	Totaal	
15-25	3	2	5	5%

25-35	10	16	26	24%
35-45	12	3	15	14%
45-55	9	14	23	21%
55-65	14	19	33	30%
65+	3	4	7	6%
Totaal	48	58	109	100%

	SL	Oop	Op	Totaal	
15-25		3	2	5	5%
25-35	2	2	22	26	24%
35-45	1	1	13	15	14%
45-55	1	7	15	23	21%
55-65	2	10	21	33	30%
65+	1	2	4	7	6%
Totaal	6	26	77	109	100%

Peildatum: Van 31-12-2022

Verzuimpercentages in periode 2019-2022

	2019	2020	2021	2022
OOP en directie	11,4%	10,8%	8,3%	8,6%
OP	5,5%	5,6%	5,6%	5,6%
Totaal	7,13 %	7,06%	6,33%	6,36%

Het verzuimpercentage in 2022 is zeer licht gestegen, met nog een flinke coronagolf die gaande was en een opvallend griepseizoen in het najaar. Fijn is om wel te kunnen concluderen dat de afname van het verzuim die we in 2021 al zagen, stabiel is. We zijn benieuwd wat de ontwikkeling in de toekomst zal zijn nu corona verder achter ons ligt.

We besteden veel aandacht binnen de school aan het voorkomen van verzuim en het goed omgaan met verzuim. Nieuw verzuimbeleid is in mei 2022 gepresenteerd aan de collega's waarin we onze bestaande en nieuwe procedures hebben vastgelegd.

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

Strategisch Personeelsbeleid

In schooljaar 2022 is het Kennemer Lyceum toegetreden tot opleidingsschool ROSA als aspirant-lid. Na enkele jaren van voorbereidingen binnen verschillende geledingen in de school hebben we deze stap kunnen zetten. Door formeel opleidingsschool te worden krijgt onze interne kwaliteitscultuur een stevige impuls en hebben we daarnaast de mogelijkheid om ons meer te profileren als werkgever van afstuderende docenten in de dop. Gedurende schooljaar 22-23 zijn we aspirant lid en we streven ernaar om aan het einde van het schooljaar officieel lid te worden. In het eerste jaar krijgen we geen of minimale subsidie van ROSA en daarom vergoeden we

de uren voor de schoolleiders en werkplekbegeleiders vanuit onze reguliere bekostiging in dit eerste jaar.

In de eerste maanden van 2022 is de nieuwe gesprekscyclus vastgesteld na goedkeuring van de MR. Deze gesprekscyclus is gebaseerd op vertrouwen en het doel ervan is dat medewerkers kunnen groeien en ontwikkelen met behulp van de gesprekscyclus. Ondersteunend aan het beleid gebruiken we een digitaal systeem om het verzamelen van 360 graden feedback te ondersteunen en visueel te maken. De nieuwe gesprekscyclus is ingegaan per schooljaar 22-23.

In maart 2022 is het nieuwe ziekteverzuimbeleidsplan vastgesteld na instemming van de MR. In dit beleidsdocument zijn bestaande procedures helder beschreven en hebben we een aantal nieuwe elementen toegevoegd. Zo hebben we nu vastgelegd dat we op het Kennemer Lyceum onze rol van goed werkgever en het zorgen voor je medewerkers heel serieus oppakken. We zetten in op preventie en het voorkomen van verzuim door het aanbieden van coaching, preventieve gesprekken, het monitoren van frequent verzuim en begeleiding van de leidinggevenden door onze interne HR-functionaris en case-manager.

In september 2022 is de schoolleiding gestart met een management-development traject. Hierin is een inwerktraject voor twee startende/beginnende schoolleiders gecombineerd met een scholingstraject voor de gehele schoolleiding. Het traject voorziet in een behoefte om meer te leren en met elkaar in gesprek te gaan over de rol van schoolleider.

1.3 Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag

Naast de wettelijke transitievergoeding bij ontslag op initiatief van de werkgever spreken we met de medewerker over het reserveren van een bedrag voor loopbaancoaching of scholing. Het doel hiervan is de kans op een nieuwe baan voor de vertrekkende medewerker te vergroten.

5.1.4 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de huisvesting in het afgelopen jaar

Omdat het Kennemer Lyceum niet voldeed aan de wettelijke ventilatie-eisen (Bouwbesluit 2012 afdeling 3.6) stonden ook in de wintermaanden van 2020, 2021 en 2022 ramen en deuren open op het Kennemer Lyceum om toch voldoende te ventileren. Er is een subsidie toegekend om divers onderhoud wat in het MJOP beschreven staat te combineren met aanpassingen aan het binnenklimaat.

Er is in 2021 en begin 2022 een ontwerptraject doorlopen voor het realiseren van mechanische ventilatie in het hoofdgebouw met de Groene Grachten, WarmteBouw, Westra@Work en Van der Worp. Hierbij is ook aandacht voor de les- en pauzefaciliteiten in de school. Eind 2021 is begonnen met de verbouwingen die doorlopen tot september 2022.

De belangrijkste resultaten van de verbouwingen zijn als volgt: Twee nieuwe lokalen, vergroten van 4 leslokalen, realiseren van 6 spreekkamers, aanbrengen van ventilatie in alle ruimtes in het hoofdgebouw, verbetering van de isolatie van de buitenschil (m.n. kapconstructie), nieuw systeemplafond met verbeterde akoestische eigenschappen, LED-verlichting, stroompunten in het lokaal.

Er zijn nog grote stappen te zetten om steeds beter te voldoen aan frisse scholen klasse B en ambities op het gebied van energieverbruik en uitstoot te realiseren. Onderdeel hiervan is het vervangen van het glas, isoleren van de muren en vloeren en het bouwen van een tochtportaal. De ventilatie is in 't Kopje en de nieuwbouw nog niet op orde, maar viel niet te realiseren binnen de bekostiging.

5.1.5 Financiële positie op balansdatum

Het Kennemer Lyceum hanteert de volgende kengetallen om de financiële positie op balansdatum te kunnen duiden. De daarbij gekozen normen sluiten aan op de signaleringswaarden van de Inspectie.

Kengetal	Definitie	Norm	31-12-2022	31-12-2021	
solvabiliteit 2	100 * (eigen vermogen plus voorzieningen) / totale passiva	> 30	61,11	54,98	
Liquiditeit	vlootende activa / kort vreemd vermogen	> 0,75	0,65	1,70	
Huisvestingsratio	100 * (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen) / totale lasten	< 10	8,40	7,56	
weerstandsvermogen	100 * eigen vermogen / totale baten	> 5	7,64	8,08	
Rentabiliteit	100 * resultaat / totale baten	3-jarig	> 0	0,26	-0,43
		2-jarig	> -5	2,16	0,19
		1-jarig	> -10	0,40	4,13

De bovenstaande tabel laat zien dat het positieve resultaat in 2022 ertoe heeft geleid dat het weerstandsvermogen weer verder is toegenomen. Het huidige weerstandsvermogen is voldoende is om alle financiële risico's op te vangen. Voor een deel is dit een vertekend beeld omdat het resultaat sterk beïnvloed wordt door de werkdrukmiddelen die wel als baten zijn opgenomen in 2022, maar pas in 2023 worden besteed. Ook is er nog een bestemmingsreserve voor de NPO-gelden die in de komende jaren moet worden afgebouwd. De komende jaren moet het weerstandsvermogen daarom alsnog verder worden opgebouwd tot in elk geval boven de norm. Complicerende factor daarbij is de wens om te groeien in leerlingaantal waardoor de totale baten ook zal meegroeien. In paragraaf 6.2.2 wordt inzichtelijk op welke wijze het weerstandsvermogen zich ontwikkelt in de komende jaren.

De liquiditeit is in 2022 afgebouwd als gevolg van de verbouwwerkzaamheden. De betaling van de toegekende NPO-middelen vindt voor een belangrijk deel pas plaats in februari 2023 en de extra PB-uren zijn in november als eenmalige uitkering ingezet. De liquiditeit is daarmee op het einde van het kalenderjaar onder de norm terecht gekomen. Gelet op de verwachte ontvangsten begin 2023 is de verwachting dat de liquiditeit medio 2023 weer boven de norm komt en zijn er geen zorgen over de liquiditeitspositie.

De 3-jarige rentabiliteit van het eigen vermogen is ondanks het negatieve resultaat uit 2020 inmiddels ook positief. Door de bezuinigingsoperatie in 2020 gecombineerd met de toename van het leerlingaantal is de trend van negatieve resultaten in 2021 doorbroken. Dat er ook dit jaar een positieve rentabiliteit is behaald ondanks de afbouw van de bestemmingsreserve NPO zien we als een bevestiging dat we financieel op de goede weg zijn. De NPO-baten die niet synchroon lopen met de

lasten zullen de komende jaren het resultaat nog blijven verstoren. Zie hiervoor ook de meerjarenbegroting in 6.2.2.

Het normatief eigen vermogen voor het Kennemer Lyceum ligt op €2.641.668. Hierbij wordt uitgegaan van de aanschafwaarde van gebouwen van € 2.525.894 en een boekwaarde van de overige materiële vaste activa van € 475.010 (€ 2.709.996 – € 2.234.986). De totale baten in 2022 bedragen € 9.853.482.

$$1,27 * 0,5 * 2.525.894 + 475.010 + 9.853.482 * (0,05 + (0,1 - 0,05)) / (\log(3.000.000) - \log(12.000.000)) * (\log(9.853.482) - \log(12.000.000)) = 2.641.668$$

Het Kennemer Lyceum heeft in 2022 geen overmatige reserves o.b.v. signaleringswaarde normatief eigen vermogen.

5.1.6 Toelichting op de ontwikkeling van de balansposten

	2022	2021
ACTIVA		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	€ 2.699.941	€ 881.240
Vlottende activa		
Vorderingen	€ 284.157	€ 159.300
Liquide middelen	€ 629.664	€ 2.695.032
	€ 913.821	€ 2.854.332
Totaal activa	€ 3.613.762	€ 3.735.573
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Algemene reserve	€ 259.041	€ 1.299
Reserve nieuwbouw	€ 424.039	€ 436.914
Bestemmingsreserve NPO	€ 70.076	€ 276.000
Statutaire reserve (kap.)	€ 45	€ 45
	€ 753.202	€ 714.258
Voorzieningen		
Materiële voorzieningen	€ 1.044.815	€ 1.007.518
Personele voorzieningen	€ 410.406	€ 331.904
	€ 1.455.221	€ 1.339.422
Kortlopende passiva	€ 1.405.340	€ 1.681.892
Totaal passiva	€ 3.613.763	€ 3.735.573

Toelichting op de balans:

- De materiële vaste activa zijn in 2022 € 1.818.701 toegenomen dit komt omdat er in 2022 meer investeringen zijn gedaan dan er aan afschrijvingskosten op bestaande materiële vaste activa waren.

2022	Investeringen	Afschrijvingen
Gebouwen en terreinen	€ 1.813.370	€ 72.823
Technische zaken	€ 1.608	€ 11.850
Inventaris, meubilair en apparatuur	€ 74.105	€ 39.716
ICT	€ 109.669	€ 55.661

- De vorderingen zijn in 2022 toegenomen met € 124.857. Deze stijging komt met name door meer openstaande betalingen voor de ouderbijdrage (ouders betalen vaker gespreid en de ouderbijdrage is pas later in het schooljaar

- verstuurd) en meer vooruitbetaalde bedragen vanwege reizen van de tweede klas die eind januari 2023 plaatsvinden.
- De liquide middelen zijn in 2022 met € 2.065.368 afgenomen. De voornaamste reden hiervoor zijn de uitgevoerde verbouwingen om ventilatie aan te leggen waarvoor de vrije liquiditeit (mede bestaande uit de € 420.000 die in 2021 ontvangen is in het kader van SUVIS en de opgebouwde voorziening groot onderhoud) is ingezet. Daarnaast is in 2022 een belangrijk deel van de eerder ontvangen NPO-gelden uitgegeven.
 - Het eigen vermogen is in 2022 met € 38.943 toegenomen. De algemene reserve is met € 257.742 toegenomen waardoor de algemene reserve eind 2022 weer € 259.041 positief is. De nieuwbouwreserve is met € 12.875 afgenomen door de jaarlijkse afschrijvingskosten van het geactiveerde gedeelte van de nieuwbouw. De bestemmingsreserve NPO is in 2022 met € 205.924 afgebouwd. De inzet van de NPO-middelen is toegelicht in 2.2.2.
 - De voorziening voor het groot onderhoud is toegenomen met € 13.028 omdat er meer werd gedoteerd dan onttrokken in 2022. De dotatie is op basis van herziening van het MJOP verhoogd naar 350.000 per jaar. Diverse van de in 2022 uitgevoerde verbouwingswerkzaamheden die betrekking hadden op activiteiten waarvoor is gedoteerd in de voorziening groot onderhoud zijn aan de voorziening onttrokken. Het gaat daarbij om vervanging armaturen voor led, divers binnenschilderwerk, vervanging systeemplafonds, lichtkoepels, noodverlichtingen en de vervanging van diverse vloeren.
 - De personele voorzieningen zijn in 2022 met € 78.502 toegenomen. De personele voorzieningen bestaan uit dotaties voor jubilea, wachtgelders, persoonlijk budget, eigenrisicodragers ziekte. De opbouw van nieuw gespaarde uren van het persoonlijk budget loopt via de personele lasten, de herwaardering van de opgebouwde spaartegoeden via de dotatie. Verder is er een voorziening gevormd voor het lustrum en de organisatie van de interlyceale.
 - De kortlopende passiva is in 2022 afgenomen met € 276.552. Dit verschil ontstaat met name door de € 420.000 die ontvangen is vanuit de SUVIS-regeling in 2022 is besteed en hierdoor niet meer als schuld is opgenomen. Daarnaast is een schuld opgenomen van 170.644 aan overige reeds voorziene personele kosten

5.1.7 Toelichting op het resultaat en wat daaraan heeft bijgedragen

In 2022 is er een positief resultaat behaald van € 38.943. De voornaamste oorzaken van dit resultaat zijn lagere NPO-baten omdat deze zijn verspreid tussen 2022 en 2023, verkregen werkdrukmiddelen en lagere personele lasten als gevolg van gunstige klassensplitsing en relatief goedkoop aannamebeleid. Onderstaand zal verder worden ingegaan op dit resultaat in relatie tot de begroting en het voorgaande jaar.

	Realisatie
	2022
(Rijks)bijdragen	€ 8.952.762
Overige overheidsbijdragen	€ 6.475
Overige baten	€ 894.245
Totale baten	€ 9.853.482
Personele lasten	€ 7.451.750

Afschrijvingen	€ 183.865
Huisvestingslasten	€ 750.558
Overige instellingslasten	€ 1.399.705
Totale lasten	€ 9.805.877
<hr/>	
Financiële baten en lasten	€ -8.661
Resultaat	€ 38.943

5.1.8 Analyse van de uitkomsten van de exploitatie in relatie tot de begroting en realisatie vorig jaar

In de begroting 2022 was rekening gehouden met een negatief resultaat van € 189.916. Gelet op de grote bezuinigingsinspanningen van de afgelopen jaren is dit op het eerste gezicht een vrij pessimistische begroting. In dit negatieve resultaat zat echter ook een afbouw van de NPO-reserve (176k) een omvangrijkere groei van het personeelsbestand als gevolg van toename van het leerlingaantal (69k) en de werving van een vast rector (30k). Er zijn daarom geen aanvullende maatregelen genomen om tot een sluitende begroting te komen.

In de begroting is rekening gehouden met een groei van het leerlingenaantal van 56 leerlingen. In werkelijkheid is de omvang van het leerlingaantal met 66 toegenomen.

Afwijkingen van het resultaat 2022 ten opzichte van de begroting

	Realisatie	Begroting	Verschil
	2022	2022	
(Rijks)bijdragen	€ 8.952.762	€ 8.279.943	€ 672.819
Overige overheidsbijdragen	€ 6.475	€ 6.467	€ 8
Overige baten	€ 894.245	€ 836.781	€ 57.464
Totale baten	€ 9.853.482	€ 9.123.192	€ 730.290
<hr/>			
Personele lasten	€ 7.451.750	€ 7.271.029	€ 180.721
Afschrijvingen	€ 183.865	€ 132.260	€ 51.605
Huisvestingslasten	€ 750.558	€ 644.075	€ 106.483
Overige instellingslasten	€ 1.399.705	€ 1.261.744	€ 137.961
Totale lasten	€ 9.805.877	€ 9.309.108	€ 496.769
<hr/>			
Financiële baten en lasten	€ -8.661	€ -4.000	€ -4.661
Resultaat	€ 38.943	€ -189.916	€ 228.857

De baten zijn per saldo € 730.290 hoger dan begroot.

De (rijks)bijdragen zijn per saldo € 672.819 hoger.

- De vergoeding (personeel en materieel) is € 283.498 hoger uitgevallen dan begroot. Dit komt door een hoger vastgestelde gpl in navolging van afgesloten cao vo 2022/2023 en de hogere materiële kosten.
- Er is een aanvullende bekostiging toegekend van € 368.281 voor werkdrukmaatregelen, professionalisering en curriculumontwikkeling op basis van cao-afspraken.

- Er is een aanvullende bekostiging toegekend van € 6.613 voor de aanschaf van co2-meters.
- Er is een aanvullende bekostiging toegekend voor de examenregeling 2022 (€ 15.689) alsmede subsidies voor inhaal- en ondersteuningprogramma's (€ 45.150).
- Geoormerkte subsidies voor studieverlof zijn € 23.775 hoger uitgevallen door beurzen die gedurende het jaar zijn aangevraagd. De prestatiesubsidie VSV is ook hoger uitgevallen (€ 12.315).
- Voor het Nationaal Programma Onderwijs is in november € 316.896 toegekend, dit is € 147.104 minder dan begroot doordat het NPO-bedrag weliswaar is verhoogd, maar de betaling is gespreid over 2022 en 2023.
- Door het samenwerkingsverband zijn aanvullende en verhoogde bedragen uitgekeerd waardoor de baten 43.833 hoger zijn uitgevallen.

De overige overheidsbijdragen zijn met € 8 niet significant afwijkend van de begroting.

De overige baten zijn per saldo € 57.464 hoger dan begroot.

- Het verhuur van de schoolfaciliteiten voor onder meer filmploegen heeft geleid tot een toename van de overige baten van € 10.325. Deze baten zijn incidentieel en onvoorspelbaar en worden daarom niet meebegroot.
- De algemene ouderbijdrage (+€13.897), inkomensafhankelijke bijdrage t.b.v. de huisvestingslasten (+ € 32.459) zijn hoger uitgevallen dan begroot.
- De ouderbijdragen voor werkweken en reizen zijn € 23.781 lager uitgevallen, doordat één van de begrotte reizen niet heeft plaatsgevonden in 2022. De lagere baten zijn in lijn met lagere lasten.
- Opbrengsten promotiebeurs (+ 14.687) voor een 4-jarig promotietraject van een medewerker leidt de komende jaren tot extra baten zodat er tijd vrij gemaakt kan worden voor promotieonderzoek.

De lasten zijn per saldo € 496.769 hoger dan begroot.

De personele lasten zijn per saldo € 180.721 hoger dan begroot

- Salariskosten schoolleiding zijn herberekend vanuit 2021 waardoor een deel van de lasten die in 2021 bij het OP is meegeteld nu met terugwerkende kracht is meegerekend bij de schoolleiding. De kosten van de schoolleiding komen hierdoor zo'n 30.000 hoger uit dan ze in werkelijkheid waren en van het OP 30.000 lager.
- De overige toename van de salariskosten schoolleiding (zo'n 37.000) wordt veroorzaakt door de nieuwe cao per maart 2022 en de groei in het leerlingaantal wat leidt tot meer fte afdelingsleiders.
- De salariskosten onderwijzend personeel zijn € 62.833 lager dan begroot. Ondanks de loonstijgingen in de cao en het uitkeren van een belangrijk deel van de werkdrukmiddelen zijn de salariskosten OP toch ruim binnen het budget gebleven. De belangrijkste redenen hiervoor zijn een kleinere groei van het personeelsbestand als gevolg gunstige klassenspitsingen ondanks het grotere leerlingaantal, het kunnen aantrekken van met name jonge, beginnende collega's met een lagere salarislust bij de groei van het personeelsbestand en verschuiving van de inzet NPO-middelen t.o.v. begroting van onderwijzend personeel naar onderwijsassistenten (opvanglokaal, studiezolder).
- De salariskosten onderwijs ondersteunend personeel zijn € 69.672 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de nieuwe cao per maart 2022 en het uitbreiden van de formatie onderwijsassistenten als onderdeel van de NPO-inzet (studiezolder, opvanglokaal).

- In verband met het opzeggen van de ziekteverzuimverzekering is er een groter bedrag gereserveerd voor het vervangen van ziekte. Er is in 2022 maar beperkt vervanging nodig geweest wat leidt tot een meevaller van € 71.446. Er is wel een voorziening gevormd voor langdurige ziekte met een omvang van € 75.069.
- Er zijn meer collega's geweest die gebruik hebben gemaakt van ouderschapsverlof (€12.716)
- De dotaties voor personele voorzieningen zijn € 5.955 hoger uitgevallen dan begroot.
- Wervingskosten personeel lager uitgevallen dan begroot (€-20.053) doordat gekozen is voor een verkorte procedure bij de werving voor een vaste invulling van de positie rector-bestuurder.
- Hogere kosten Werkkosten FA; 12.000 door een groter aantal activiteiten op school dan de coronajaren ervoor (o.a. mentoravonden, ouderavonden, personeelsactiviteiten) en wekelijks werkfruit/soep.
- Nascholing is 47.727 hoger uitgevallen. Onderdeel hiervan is een management development-traject voor de schoolleiding (17k), kosten van het project leidinggevende in de dop (24k) en deelname aan school-voor-school (8,5k).

De afschrijvingen zijn met € 51.605 toegenomen ten opzichte van de begroting. Dit komt vooral door het activeren van de verbouwwerkzaamheden en aanschaf ventilatiesystemen gedurende het jaar. Daarnaast zijn enkele activa die nog niet gehele zijn afgeschreven toch al vervangen waardoor deze activa versneld is afgeschreven.

Huisvestingslasten zijn € 106.483 hoger dan begroot

- Als gevolg van een nieuw opgesteld MJOP begin 2022 is de dotatie aan de voorziening groot onderhoud met € 100.000 verhoogd.
- De schoonmaakkosten lagen in 2022 € 21.227 hoger dan begroot als gevolg van extra inzet van schoonmaak om de school tijdens de verbouwingen inzetbaar te houden.
- Verder is er 5.574 uitgegeven aan leges voor de vergunningen voor bouwwerkzaamheden.
- De energielasten zijn € 21.483 lager uitgevallen. In de begroting is rekening gehouden met hogere stookkosten als gevolg van meer ventilatie. De milde winterperiode hebben deze kostenstijging beperkt.

De overige instellingslasten zijn € 137.961 hoger uitgevallen dan begroot

- Er is € 23.806 meer uitgegeven aan juridische ondersteuning dan begroot in verband met een tweetal doorlopende casussen.
- Dotatie SI/AI is eenmalig met 30.000 verhoogd omdat het Kennemer in 2023 de organiserende school is voor de AI en we pas te kort doteren om te voorkomen dat de organisatie van de AI grote impact heeft op de jaarlijkse begroting.
- De lasten voor werkweken/reisweken vallen lager uit (€ 42.126). Dit komt door enkele aanpassingen aan het moment en het aanbod van werkweken.
- Wervingskosten brugklassers vallen € 16.491 hoger uit. Dit komt door aangepaste wervingsactiviteiten en een verschoven wervingsagenda om invloeden van corona zoveel mogelijk te beperken.
- Kantinekosten vallen 5.234 hoger uit door prijsstijgingen van de inkoop.
- NPO-kosten voor 33.255 zijn elders begroot onder personeelslasten maar er is gekozen voor externe inhuur van diverse ondersteunende activiteiten.
- De doorbetalingen aan het VAVO-onderwijs zijn € 10.287 hoger uitgevallen dan begroot. Dit komt omdat ondanks aanvullende maatregelen bij het centraal examen minder leerlingen zijn geslaagd dan in andere jaren.

- Project aanmelding brugklas zijn 24.888 aan kosten gemaakt. Dit is onderdeel van het project in de regio.
- De kosten voor boeken zijn € 13.440 hoger uitgevallen dan begroot. De voornaamste oorzaken hiervan zijn de snelere stijging van het leerlingaantal dan verwacht en de overgang naar blendedlearningmethodes.

De financiële lasten zijn met € 2.757 niet significant hoger dan begroot.

Afwijkingen van het resultaat 2022 ten opzichte van de realisatie 2021

	Realisatie 2022	Realisatie 2021	Vershil
(Rijks)bijdragen	€ 8.952.762	€ 8.185.508	€ 767.254
Overige overheidsbijdragen	€ 6.475	€ 13.064	€ -6.589
Overige baten	€ 894.245	€ 640.732	€ 253.513
Totale baten	€ 9.853.482	€ 8.839.304	€ 1.014.178
Personele lasten	€ 7.451.750	€ 6.709.256	€ 742.494
Afschrijvingen	€ 183.865	€ 108.701	€ 75.164
Huisvestingslasten	€ 750.558	€ 614.144	€ 136.414
Overige instellingslasten	€ 1.399.705	€ 1.036.829	€ 362.876
Totale lasten	€ 9.805.877	€ 8.468.929	€ 1.336.948
Financiële baten en lasten	€ -8.661	€ -5.379	€ -3.282
Resultaat	€ 38.943	€ 364.996	€ -326.053

De belangrijkste redenen voor het verschil in realisatie tussen 2022 en 2021 hebben te maken met aanvullende middelen. In 2021 waren de aanvullende coronamiddelen niet meebegroott waardoor dit bijdroeg aan een onverwachts positief resultaat. In 2022 vielen de NPO-baten juist tegen omdat deze, ondanks een initiële verhoging zijn gespreid over november 2022 en februari 2023. In 2022 is de NPO-besteminsreserve juist fors afgebouwd. Onderstaand zullen per onderdeel de belangrijkste verschillen worden toegelicht.

De baten zijn in 2022 per saldo € 1.014.178 hoger dan in 2021.

De (rijks)bijdragen zijn per saldo € 767.254 hoger dan in 2021

- De vergoeding personeel is, gecorrigeerd voor de prestatieboxgelden € 766.352 hoger dan in 2021. Dit komt door de toename van het leerlingaantal en de aanpassing van de gemiddelde personeelslasten (gpl) in navolging van de nieuwe cao.
- Er is een aanvullende bekostiging toegekend van € 368.281 voor werkdrukmaatregelen, professionalisering en curriculumontwikkeling op basis van cao-afspraken, dit was niet beschikbaar in 2021.
- Er zijn in 2022 aanvullende subsidies ontvangen die afwijken van hetgeen in 2021 is toegekend NPO-baten (€ 281.544 lager in 2022), examenregeling (€40.411 lager in 2022), extra hulp in de klas (vervallen, 96.448 lager in 2022) en de inhaal- en ondersteuningsprogramma's (€ 30.150 lager in 2022).
- De bijdragen vanuit het samenwerkingsverband zijn 48.294 hoger dan in 2021.

Overige overheidsbijdragen zijn in 2022 6.589 afgenomen als gevolg van een nieuwe verordening van de gemeente op het gebied van het gebruik van sportvelden.

De overige baten zijn in 2022 met € 253.513 toegenomen ten opzichte van 2020.

- De ouderbijdragen zijn € 240.989 hoger dan in 2021. Dit komt deels door de stijging van het leerlingaantal, maar vooral doordat er meer activiteiten en reizen zijn doorgegaan dan in 2021.
- Opbrengsten kantine zijn € 16.880 hoger doordat de kantine in 2022 gedurende het hele jaar heeft kunnen draaien, in 2021 was de kantine als gevolg van corona een deel van het jaar gesloten.

De lasten zijn in 2022 per saldo met € 1.336.948 toegenomen ten opzichte van 2021.

De personele lasten zijn per saldo € 742.494 toegenomen ten opzichte van 2021

- De personele lasten voor schoolleiding, OP en OOP wijken in 2022 respectievelijk € 120.545, € 469.062 en € 60.202 af van 2021. De belangrijkste oorzaak van de kostenstijging is de inzet van extra personeel vanuit de NPO-middelen, de groei van het aantal lessen als gevolg van de toename van het leerlingaantal en de toename van de cao-lonen. De stijging van de loonkosten van de schoolleiding wordt deels ook veroorzaakt doordat in 2021 een deel van de lasten van de schoolleiding als OP-lasten zijn geboekt.
- De kosten voor vervangingen liggen € 33.593 hoger dan in 2021. Daar staat tegenover dat er geen ziekteverzuimverzekering meer wordt afgenomen (101.401 lagere kosten dan in 2021) door een lager ziekteverzuim. Tegelijk is er wel 75.069 gedoteerd vanwege één geval van langdurig ziekteverzuim. Pas op een langere termijn kan het financiële effect van het afstappen van de ziekteverzuimverzekering goed worden beoordeeld.

De afschrijvingen zijn per saldo € 75.164 hoger dan in 2021. Dit komt met name door in 2022 gedane investeringen in het gebouw (ventilatie, verbouwingen), ICT (o.a. printerpark).

De huisvestingslasten zijn per saldo € 136.414 toegenomen. Dit komt met name door de het nieuwe MJOP waardoor de dotatie aan de voorziening groot onderhoud met 132.000 is toegenomen t.o.v. 2021. De schoonmaakkosten liggen 27.512 hoger dan in 2021, voornamelijk door aanvullende schoonmaakdiensten tijdens de bouwwerkzaamheden. De advieskosten inzake huisvesting voor de begeleidende partijen bij de verbouwingen is in 2022 € 29.699 lager dan in 2021.

De overige instellingslasten zijn per saldo met € 362.876 toegenomen.

- De kosten voor juridische ondersteuning liggen € 13.920 hoger dan in 2021 als gevolg van twee doorlopende casussen.
- De dotaties voor de interlyceale en het sociaal fonds liggen respectievelijk 33.000 en 12.650 hoger dan in 2021.
- In 2022 zijn de meeste werkweken voor het eerst sinds corona weer doorgegaan waardoor de lasten 194.920 hoger lagen dan in 2021.
- De uitgaven voor activiteiten liggen slechts € 8.498 hoger dan in 2021, dit komt voornamelijk door de groei van het leerlingaantal.
- De wervingskosten voor de brugklas liggen hoger dan in 2021 omdat de wervingsperiode voor schooljaar 2023/2024 is vervroegd (€ 16.022) terwijl in 2021 kosten naar 2020 waren gehaald.
- De automatiseringskosten lagen in 2022 € 39.385 hoger dan in 2021. Dit heeft te maken met het onderbrengen van de zermelopakketen bij automatiseringskosten, projectondersteuning van HandsOn in verband met het netwerk en de inzet van NPO-middelen voor Numo voor klas 1 en 2.
- De inkoopkosten voor de kantine liggen € 17.343 hoger dan in 2021 dit komt omdat de kantine in 2022 vaker open was dan in 2021.

- De doorbetalingen aan het VAVO-onderwijs zijn € 11.872 hoger uitgevallen dan in 2021. Dit komt omdat er meer leerlingen zijn gezakt in 2022 dan in 2021. In 2021 zijn nagenoeg alle examenleerlingen geslaagd door de aangepaste slaag/zakregeling.
- De uitgaven aan leermiddelen zijn € 24.880 hoger dan in 2021. De voornaamste oorzaak hiervan is de overgang naar blendedlearningmethodes en dat er voor meer leerlingen boeken moesten worden aangeschaft dan in 2021.
- De kopieerkosten liggen in 2022 € 40.602 lager dan in 2021 (19.899 t.o.v. 2020). De printers worden niet langer geleased maar zijn in eigen beheer. De afschrijfkosten die samenhangen met de printers bedragen zo'n € 12.000 per jaar.

5.1.9 Toelichting op het investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de verwachte toekomstige investeringen

In 2022 zijn in de volgende categorieën investeringen gedaan:

Onderdeel	Bedrag
Gebouwen en terreinen	€ 1.813.370
Technische zaken	€ 1.608
Inventaris, meubilair en apparatuur	€ 74.101
ICT	€ 109.669

In 2023 tot en met 2027 zijn is rekening gehouden met de volgende omvang aan investeringen in materiële vaste activa:

Jaartal	Bedrag
2023	€ 329.360
2024	€ 273.100
2025	€ 365.100
2026	€ 253.100
2027	€ 253.100

In 2023 zal dit bedrag onder meer worden ingevuld door investeringen in de buitenruimte (80.000) en vervanging leerlingkluisjes (60.000) en investeringen aan ICT hardware gepland (zie specificatie onderstaand). Daarnaast wordt er rekening gehouden met diverse interne verhuizingen en investeringen in meubilair en inventaris. Er wordt nog gewerkt aan een prioritering voor de invulling van de overige investeringsruimte aan de hand van de geïnventariseerde wensen en behoeftes.

Onderdeel	Bedrag
Laptops	€ 42.285
Netwerk	€ 23.298
Vervanging audiovisueel	€ 28.000
Totaal	€ 93.583

5.1.10 Toelichting op kasstromen en financiering

	2022	2021
Saldo baten en lasten	€ 47.604	€ 370.375
Aanpassingen voor:		

Afschrijvingen	€ 183.865	€ 108.701
Mutaties voorzieningen	€ 115.799	€ 199.992
Veranderingen in vlottende middelen		
Vorderingen	€ -124.857	€ 178.252
Kortlopende schulden	€ -276.552	€ 496.645
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	€ -54.141	€ 1.353.964
Ontvangen interest	€ 10	€ 0
Betaalde interest	€ - 8.661	€ - 5.379
Kasstroom uit operationele activiteiten	€ -62.802	€ 1.348.586
Investerings in MVA	€ -2.002.566	€ -195.858
Desinvesterings in MVA	€ -	€ -
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	€ -2.002.566	€ - 195.858
Mutatie in liquide middelen	€ -2.065.368	€ 1.152.727
Beginstand liquide middelen	€ 2.695.032	€ 1.542.305
Mutatie in liquide middelen	€ -2.095.368	€ 1.152.727
Eindstand liquide middelen	€ 629.664	€ 2.695.032

De liquide middelen zijn in 2022 met € 2.095.368 afgenomen. De voornaamste redenen zijn de uitgaven aan het ventilatiesysteem, de daarmee samenhangende bouwkundige aanpassingen en verbeteringen aan het gebouw, de afbouw van de NPO-bestemmingsreserve en de toename van de vorderingen als gevolg van later gefactureerde en vaker in delen betaalde ouderbijdragen.

5.1.11 In control statement

De rector-bestuurder van het Kennemer Lyceum is verantwoordelijk voor de opzet, bestaan en werking van de risicobeheerings- en interne controlesystemen van het Kennemer. Deze systemen hebben tot doel de realisatie van de operationele, strategische en financiële doelstellingen van het Kennemer Lyceum te monitoren en te beheersen. Daarnaast dienen de risicobeheerings- en controlesystemen naleving van relevante wet- en regelgeving te waarborgen. De rector-bestuurder heeft de uitgangspunten en het te bereiken niveau van de risicobeheerings- en controlesystemen vastgelegd in het Kennemer businessraamwerk. De risicobeheerings- en controlesystemen hebben als doel om een redelijke mate van zekerheid te bereiken over de identificatie, monitoring en beheersing van risico's die de realisatie van de geformuleerde doelstellingen kunnen bedreigen. Dit biedt echter geen absolute zekerheid dat het Kennemer Lyceum niet gehinderd zal worden bij het realiseren van haar doelstellingen.

5.2 Onderwijsprestaties en onderwijskundige zaken

5.2.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar

- Corona heeft nog steeds effect op de resultaten van de leerlingen. We zien een grotere groep leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte en in een aantal leerjaren (met name havo) minder goede resultaten dan in de jaren voor corona.

- Het Kennemer Lyceum monitort alle onderwijsresultaten na iedere toetsweek. De resultaten worden vergeleken met voorgaande jaren, waardoor waar nodig, snel ingrijpen mogelijk is.
- In 2022 zijn de volgende acties ondernomen:
 - Inzet NPO-subsidie bij een aantal vakken
 - Inzet NPO-subsidies voor extra ondersteuning mentoren, zorg, adaptieve programma's, externe partijen. Meer informatie in 2.2.2.

5.2.2 Onderwijsprestaties

De examenperiode van 2021-2022 was spannend omdat de verwachting was dat de impact van corona op de examenresultaten dit jaar zichtbaar zou worden. Aan indicator 4 (zie tabel 2 hieronder) is te zien dat de gemiddelde CE-resultaten zijn gedaald ten opzichte van de schooljaren ervoor en hetzelfde geldt voor het slagingspercentage. Het verschil SE-CE is nog steeds heel klein en landelijk is dat verschil groter geworden bij het eindexamen van 21-22. Met het 'rust in de school' project willen we met ons team en onze leerlingen werken aan het weer op peil krijgen van de werk- en leerhouding en we verwachten dat dit ook zichtbaar zal zijn in de resultaten.

Indicator	Havo	Vwo
1 onderwijspositie t.o.v. advies PO	4,75%	4,75%
2. onderbouwsnelheid	95,5%	95,5%
3. Bovenbouwsucces	82%	82%
4. Examencijfers	6,27	6,30
(5. Verschil SE-CE)	0,50	0,50

Tabel 1 - Landelijke norm onderwijsindicatoren onderwijsinspectie, deze indicatoren worden van een toelichting voorzien in Appendix A

In de onderstaande tabel is te zien dat we op alle indicatoren op dit moment boven de norm scoren.

Indicator	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
1	29%	28%	28%	29%
2	95%	99%	96%	97%
3 (havo)	81%	92%	86%	85%
3 (vwo)	89%	95%	91%	90%
4 (havo)	6,41	Nvt	6,46	6,33
4 (vwo)	6,52	Nvt	6,50	6,36
5 (havo)	-0,08	Nvt	-0,17	-0,22
5 (vwo)	0,03	Nvt	0,02	0,03

Tabel 2 - Onderwijsresultaten Kennemer Lyceum in de afgelopen 4 schooljaren

5.2.3 Onderwijskundige en onderwijsprogrammatische zaken

In verschillende paragrafen in dit bestuursverslag worden onderwijskundige en onderwijsprogrammatische zaken beschreven.

5.2.4 Informatie over de toegankelijkheid en het toelatingsbeleid

Brugklas

Het Kennemer Lyceum hanteert het toelatingsbeleid rond de instroom van brugklasleerlingen, zoals is vastgesteld in het Regionaal Besturen Overleg (RBO). Het advies van de basisschool is leidend voor plaatsing in de brugklas havo, havo/vwo, atheneum of gymnasium. Voor leerlingen met een extra onderwijsbehoefte wordt

voorafgaand aan de toelating Multi Disciplinair Overleg (MDO) gevoerd voordat tot toelating wordt besloten. Deze procedure moet ervoor zorgen dat alle leerlingen een plek krijgen op een VO school in Haarlem e.o., ook als de school van hun voorkeur geen ruimte meer heeft.

Niet alle leerlingen die zich hebben aangemeld op het Kennemer konden in 2022 geplaatst worden. Meer kinderen hebben zich aangemeld dan er plek beschikbaar was en als gevolg daarvan hebben we helaas 47 kinderen uitgeloot. Een groot deel van deze kinderen kon alsnog geplaatst worden binnen hun top 5 en iedereen kon geplaatst worden binnen de top 7.

Zij-instromers

Leerlingen van een andere school kunnen – indien er ruimte is - na hun eerste jaar worden toegelaten. Hiervoor wordt een wachtlijst gehanteerd en houden wij ons aan de regionaal gemaakte afspraken. Er is in 2020 beleid opgesteld met betrekking tot de wet gelijke kans op doorstroom vmbo-havo en havo-vwo. Dit wordt uitgevoerd door de aameldcoördinator, de decanen en de afdelingsleiders.

5.2.5 Toelichting inzake de werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling

Resultaten van de ouder- en leerlingtevredenheidsonderzoek worden gepubliceerd op www.scholenopdekaart.nl. In 2022 zijn de jaarlijkse leerling- en oudertevredenheidsonderzoeken uitgevoerd in april. We zien ten opzichte van 2020 een daling in de tevredenheidscijfers. We kijken naar 2020 omdat in 2021 de onderzoeken niet zijn uitgezet, met uitzondering van een groot onderzoek naar welbevinden van leerlingen ivm de gevolgen van de landelijke corona-pandemie).

In december 2022 is het tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek afgenomen. Nog steeds is de werkdruk het belangrijkste aandachtspunt waar we als school mee aan de slag moeten. Dit is voor 2023 ons belangrijkste aandachtspunt bij het formuleren van nieuw beleid en het aanpassen van het taakbeleid, ook in het kader van de subsidies die er zijn om de werkdruk te lverlagen.

5.2.6 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de interne en externe kwaliteitszorg in het afgelopen jaar

De indicatoren van de onderwijsinspectie en de eindexamenresultaten analyseren wij jaarlijks om de kwaliteit van ons onderwijs te onderzoeken en te zien waar bijgestuurd moet worden. Door het schooljaar heen analyseren we onze onderwijsresultaten door statistische analyses te maken van leerlingresultaten in magister en sturen we bij indien nodig.

Naast de analyse van onze onderwijsresultaten gebruiken we een digitale lesobservatie tool (DOT) voor lesbezoeken door leidinggevenden en docenten onderling. Ook voeren we jaarlijks een schoolbreed onderzoek uit waarbij leerlingen hun docenten feedback geven. Deze feedback wordt meegenomen in de gesprekscyclus met docenten.

Tweejaarlijks wordt er onderzoek gedaan naar de medewerkerstevredenheid, de oudertevredenheid en leerlingentevredenheid. Deze informatie delen we met collega's en wordt gebruikt om successen te vieren en verbeterpunten zichtbaar te maken.

5.3 Duurzaamheid

5.3.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. duurzaamheid in het afgelopen jaar

In 2022 is doorgewerkt aan het groen MJOP om verbeteringen aan het gebouw te doen die impact hebben op de duurzaamheid van de school, zie ook 5.1.4. Het groen MJOP focust op isolatie, ventilatie, warmte, elektriciteit en het verbruik van water/inzet van groen. In deze thema's zijn ruim 70 duurzame maatregelen getoetst op haikbaarheid voor de school.

Het beperken van de warmtevraag is de eerste stap voor het Kennemer Lyceum. Dit kan door gebouwen na te isoleren met dak-, gevel- en raamisolatie. Behalve het reduceren van energieverliezen is het belangrijk om het gebruikersgedrag te sturen. Dit verbeteren kan direct door het toepassen van besparingsmaatregelen of indirect door de gebruikers te stimuleren om bewuster energie te verbruiken. Een goed binnenklimaat is afhankelijk van het gebruik en de functie van een ruimte. Dit is namelijk bepalend voor de ventilatiebehoefte, de binnentemperatuur en bijvoorbeeld akoestische wensen. Verduurzaming mag niet ten kosten gaan van dit binnenklimaat. In 2022 is in het hoofdgebouw een ventilatiesysteem aangebracht met een potentiële gasreductie van 18.000 m³. Ook is een deel van de kapconstructie geïsoleerd en zijn de tl-balken in het hoofdgebouw vervangen door ledverlichting.

De komende jaren zijn verdere stappen nodig om de warmtevraag verder naar beneden te brengen. Wanneer de warmtevraag voldoende naar beneden is gebracht is het zaak om de bron te verduurzamen. Hierbij kan er gekozen worden om zelf duurzaam energie op te wekken als wel het duurzaam inkopen van energie. Bij het aangaan van het nieuwe energiecontract via Energie voor Scholen (2021-2025) is aandacht besteed aan de duurzaamheid van de energie.

6 Toekomstige ontwikkelingen

6.1 Ontwikkelingen per beleidsterrein

6.1.1 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs

Het onderwijs ontwikkelt voortdurend. In ons nieuwe schoolplan werken we daarom onze sterke punten en kansen uit om 'klaar voor morgen' en de kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming (Biesta) verder vorm te geven in ons onderwijs. In dit schoolplanproces kijken we naar binnen (waar zijn we goed in, wat moeten we beter doen) en naar buiten (wat doen andere scholen en organisaties, wat is er nodig voor onze leerlingen om klaar te zijn voor de toekomst) samen met het team van collega's, met onze leerlingen en we betrekken ook de ouders in dit proces.

De werkgroep digitale leermiddelen, bestaande uit vier docenten en het hoofd ICT, werkt in 2022 een projectplan uit dat ingaat op de digitale vaardigheden die leerlingen nodig hebben om op school en buiten school digitaal goed en veilig te kunnen werken. In dit proces wordt er ook onderzoek gedaan naar de problemen en kansen die leerlingen en docenten zien, zodat we daar op in kunnen spelen. Daarnaast wordt een vergelijking gemaakt met het aanbod van andere scholen. In schooljaar 23-24 willen we van start met een werkgroep die een digitale leerlijn op gaat zetten, op basis van bestaande activiteiten en nieuw toe te voegen opdrachten, werkvormen en instructies bij de verschillende vakken. De leerlijn gaat tegelijkertijd met de werkgroep van start in schooljaar 23-24.

In samenwerking met het decanaat is een verkenning gestart naar ons vakkenaanbod in de onderbouw en de bovenbouw. Hierbij gebruiken we informatie vanuit het onderzoek dat gedaan is voor het schoolplan en combineren we dit met de kennis en ervaring van de decanen én het onderwijsaanbod in de regio. We willen in schooljaar 23-24 van start met een nieuw vak in de onderbouw dat zich richt op cultuur/kunst/gedrag en hopen een schooljaar later met een nieuw bovenbouw vak te kunnen starten dat het NT profiel aantrekkelijker maakt voor leerlingen en leerlingen voorbereid op de toekomst. We willen hier ook de informatie uit het schoolplan onderzoek bij betrekken.

In schooljaar 22-23 is er door een personele wisseling geen burgerschap aangeboden als los vak, zoals dat in schooljaar 21-22 wel gebeurde. In samenwerking met onze interne collega maatschappijleer en een externe partij zijn we tot conclusie gekomen dat we burgerschap vanaf schooljaar 23-24 niet meer willen aanbieden als los vak maar als leerlijn die bij de verschillende vakken en in de verschillende leerjaren, een plekje krijgt.

6.1.2 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderzoek

De wereld van het onderwijs is continu in beweging. Wij vinden het daarom belangrijk dat onze medewerkers (via werkgroepen) de mogelijkheid krijgen hierin mee te denken en de didactische ontwikkeling en het vakinhoudelijke onderzoek mede vorm te geven, nu en in de toekomst. Tevens stimuleren wij medewerkers om promotieonderzoek te starten of een 1^e graadslesbevoegdheid te halen.

6.1.3 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg

Het borgen van kwaliteit en creëren van een verbetercultuur in het onderwijsproces is een belangrijk aspect van kwaliteitszorg. Voor het borgen van de onderwijskwaliteit willen we daarom de secties de komende jaren een centralere rol geven in het monitoren en analyseren van de resultaten om zo gericht en vanuit betrokkenheid te kunnen werken aan verbeterpunten. Op het gebied van toetsing en examineren zal de examencommissie de komende jaren een grotere rol spelen in het borgen van de kwaliteit van het schoolexamen. Door het borgen van kwaliteit kan het Kennemer Lyceum zorgen voor een duurzame verbetercultuur en zorgen dat het onderwijsproces blijvend van hoge kwaliteit is.

In 2023 willen we de PCDA cyclus vastleggen in beleid, waarin de verschillende activiteiten waarmee we onze kwaliteit meten en analyseren in kaart worden gebracht. Door de cyclus goed in kaart te brengen in de tijd, mét rollen en verantwoordelijkheden en hoe deze belegd zijn, borgen we onze kwaliteitszorg verder voor de toekomst.

6.1.4 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van personeel

Krapte op de arbeidsmarkt maakt het noodzakelijk om veel aandacht te besteden aan goed werkgeverschap. We willen en moeten opvallen als aantrekkelijke werkgever om collega's te behouden en nieuwe collega's aan te trekken. We zijn in 2022 aspirant-lid geworden van ROSA om opleidingschool te worden en verwachten hier de komende jaren hiermee een bijdrage te kunnen leveren aan het tegengaan van het lerarentekort op de arbeidsmarkt binnen het onderwijs en voor onze school in het bijzonder.

We kijken op strategische wijze naar het personeelsbeleid in de organisatie om beleid op te kunnen stellen dat het werken op het Kennemer aantrekkelijk maakt. Denk aan promotie mogelijkheden binnen de functiemix, opleidingsmogelijkheden, afspraken aanvullend op de cao op het gebied van verlof en beschikbaarheid, inzetten op voorkomen van verzuim en werkdrukverlaging. Belangrijkste inzet op het gebied van werkdrukverlaging is het verhogen van de opslagfactor voor voor- en nawerk van lessen en het verlagen van het aantal lessen bij een voltijd baan voor zover de financiële ruimte dit toelaat. Ook gaan we het professionele gesprek aan over de onderdelen waarin we zelf invloed hebben op onze werkdruk (hoeveel toetsen nemen we af) en kijken we hoe we ICT kunnen inzetten om de werkdruk te beperken (bijvoorbeeld exam.net, chatGTP).

6.1.5 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de huisvesting

De roadmap voor het verduurzamingstraject is begin 2021 opgeleverd begin 2022 is hier een huivestingsplan voor de komende jaren en een vernieuwd MJOP aan toegevoegd. Het MJOP zal de komende jaren worden gepast op de componentenmethode.

Na de realisatie van enkele nieuwe en grotere lokalen is er nog steeds een ruimtebehoefte van twee extra lokalen en de wens om diverse bestaande lokalen te vergroten. Ook is er een behoefte aan meer en aantrekkelere pauzefaciliteiten. In 2023 worden de pauzefaciliteiten rondom de school aantrekkelijker gemaakt als eerste stap.

Tijdens de verbouwing van het hoofdgebouw was er onvoldoende budget voor het verbeteren van de beglazing en het doortrekken van de isolatie en kierdichting waar slechts op de meest relevante plekken aandacht aan besteed kon worden. Passend bij de wens om tot een energiereductie van 50% te komen in 2030 zullen we hier vervolg stappen in zetten.

We onderzoeken de mogelijkheden tot doordecentralisatie met de gemeente evenals het aantal vierkante meters aan gebouw waar het Kennemer Lyceum recht op heeft op basis van de verordening. Op basis van ons verwachte leerlingaantal willen we aanspraak maken op aanvullende nieuwbouw en een derde gymzaal.

Verder bestaat de wens om de ICT-ondersteuning op een meer centrale plek in de school te huisvesten.

6.1.6 Toelichting op het investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de toekomstige investeringen

Zie 5.1.9.

6.1.7 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid

Zie paragraaf 5.3 en 6.1.5 m.b.t. het duurzaam investeren in ons schoolgebouw. Daarnaast zal het Kennemer aandacht hebben voor economische, milieu en sociale aspecten van haar omgeving. Het Kennemer tracht een bijdrage te leveren aan duurzaamheidsontwikkeling en het welzijn van haar medewerkers en leerlingen en omgeving, teneinde de kwaliteit van de gemeenschap te verbeteren.

6.2 Continuïteitsparagraaf

6.2.1 A.1 Kengetallen 2022-2027

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
#Inn intern per 1/1	924	982	1.011	1.058	1.078	1.048
#vavo	3	11	12	12	15	15
SL	4,6	4,6	4,7	4,7	4,8	4,7
OOP	18,1	16,8	16,0	16,0	16,0	16,0
OP	56,6	57,3	58,8	60,3	60,1	59,6

Het Kennemer Lyceum zet in op een stabiele instroom van 166 leerlingen in de brugklas. Daarnaast wordt er ruimte gemaakt voor doorstroom van leerlingen van 5 havo naar 5 vwo. Voor instroom in 4 havo is ruimte voor zover onze eigen doorstroom vanuit 3 havo dit toelaat. Het Kennemer verwacht daardoor de komende jaren toe te groeien naar een stabiel leerlingaantal van 1.050 interne leerlingen. De leerlingenaantallen zijn steeds per 1 januari genomen omdat dit overeenkomt met de bekostiging in dat kalenderjaar. De fte's per personeelsgroep zijn steeds genomen voor het einde van het kalenderjaar in lijn met de elders in het verslag opgenomen personele bezetting.

De omvang van de schoolleiding beweegt mee met het leerlingaantal omdat de afdelingsleiders, naast een vaste voet, 3 uur per leerling beschikbaar hebben. De formatie zal daardoor met het leerlingaantal meebewegen. De omvang van het OOP zal per eind 2023 afgenomen zijn door het eindigen van een projectaanstelling, inkrimping bezetting financiële ondersteuning en zal vervolgens nog iets verder afnemen vanwege het wegvallen van NPO-middelen (opvanglokaal, studiezolder). De omvang van het OP neemt in 2023 met 0,7 fte toe (wegvallen NPO-inzet, groei aantal lessen, inzet werkdrumiddelen). In 2024 en 2025 neemt de lesvraag nog toe als gevolg van de groei van het leerlingaantal. In 2024 en 2025 wordt er een toename van de lesvraag verwacht van respectievelijk 1,5 en 1,6 fte. Daarnaast is het doel om de opslagfactor voor het voor- en nawerk verder te verhogen in stappen van 2,5 procentpunt. Dit leidt tot een groei van ongeveer 0,5 fte in 2026 wat de krimp van het lessenaantal deels compenseert.

6.2.2 A.2 Meerjarenbegroting 2023-2027

	EXPLOITATIE-OVERZICHT							
	Realisatie		Realisatie		Budget			
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
3.1 Rijksbijdragen	€ 8.185.508	€ 8.952.762	€ 9.428.280	€ 9.176.847	€ 9.551.727	€ 9.696.066	€ 9.448.734	
3.2 Overige overheidsbijdragen	€ 13.064	€ 6.475	€ 65.791	€ 6.860	€ 6.965	€ 7.105	€ 7.210	
3.5 Overige baten	€ 640.732	€ 894.245	€ 849.312	€ 791.477	€ 798.457	€ 790.177	€ 769.972	
Totaal baten	€ 8.839.304	€ 9.853.482	€ 10.343.382	€ 9.975.184	€ 10.357.149	€ 10.493.348	€ 10.225.916	
4.1 Personele lasten	€ 6.709.256	€ 7.471.750	€ 7.989.305	€ 7.692.588	€ 7.849.588	€ 7.825.321	€ 7.665.321	
Directie	€ 484.133	€ 624.587	€ 606.726	€ 610.726	€ 594.726	€ 596.726	€ 594.726	
OP	€ 4.969.722	€ 5.535.506	€ 6.077.323	€ 5.838.656	€ 6.011.656	€ 5.995.389	€ 5.837.389	
OOP	€ 853.435	€ 969.637	€ 1.082.556	€ 1.030.556	€ 1.030.556	€ 1.020.556	€ 1.020.556	
Overige personele lasten	€ 401.966	€ 342.020	€ 222.700	€ 212.650	€ 212.650	€ 212.650	€ 212.650	
4.2 Afschrijvingen	€ 108.701	€ 183.865	€ 213.100	€ 225.100	€ 253.100	€ 253.100	€ 253.100	
4.3 Huisvestingslasten	€ 614.144	€ 750.558	€ 736.575	€ 736.575	€ 736.575	€ 736.575	€ 736.575	
4.4 Overige instellingslasten	€ 587.914	€ 975.779	€ 920.065	€ 904.315	€ 904.315	€ 916.315	€ 901.015	
4.5 Leermiddelen	€ 448.265	€ 423.926	€ 461.000	€ 481.920	€ 489.120	€ 478.320	€ 470.760	
Totaal lasten	€ 8.468.280	€ 9.805.878	€ 10.320.045	€ 10.040.498	€ 10.232.698	€ 10.209.631	€ 10.026.771	
5.1 Financiële baten/lasten	€ -5.379	€ -8.661	€ -1.000	€ -1.000	€ -1.000	€ -1.000	€ -1.000	
Totaal financiële baten en lasten	€ -5.379	€ -8.661	€ -1.000	€ -1.000	€ -1.000	€ -1.000	€ -1.000	
Exploitatieresultaat	€ 365.646	€ 38.943	€ 22.338	€ -66.314	€ 123.451	€ 282.717	€ 198.145	

Toelichting op de meerjarenbegroting

- De afbouw van de bestemmingsreserve NPO verstoort het begrootte exploitatieresultaat voor 2023, 2024 en 2025.
- De rijksbijdragen lopen, gecorrigeerd voor eenmalige baten, tussen 2022 en 2027 met € 933.957 op. Dit is gerelateerd aan de leerlinggroei tussen 2022 en 2027 met 124 interne leerlingen.
- De overige baten zijn in 2021 lager vanwege het niet plaatsvinden van de diverse reizen. De ouderbijdragen groeien mee met het leerlingaantal. Dit is met uitzondering van de diverse reisweken omdat de omvang van het aantal leerlingen in de voorexamenklassen geen grote ontwikkeling zal doormaken.
- De personele lasten nemen, gecorrigeerd voor NPO-lasten, tussen 2022 en 2027 toe met € 720.293 vanwege een groter personeelsbestand om aan de toegenomen lesvraag te kunnen voldoen. Daarnaast is het voornemen om de opslagfactor voor voor- en nawerk van de lessen in 2026 met 2,5 procentpunt te verhogen. Ook zijn vanaf 2023 de werkdrukmiddelen volledig opgenomen in de personeelslasten. Deze personele consequenties staan ook beschreven in 6.2.1.
- De jaarlijkse afschrijvingen nemen tussen 2022 en 2027 met €69.065 toe. Dit heeft te maken met hogere investeringen in materiële vaste activa waaronder verbeteringen aan het binnenklimaat, pauzefaciliteiten en ICT. Investeringen in materiële vaste activa zijn gelet op de financiële situatie de afgelopen jaren vooruit geschoven waardoor nu gekozen wordt voor een inhaalslag in de komende jaren.
- De huisvestingslasten veranderen tussen 2022 en 2027 niet significant.
- De overige instellingslasten waren in 2021 fors lager dan normaal doordat de buitenlandse reizen niet hebben plaatsgevonden. In 2022 is dit weer op regulier niveau. De overige instellingslasten zijn lager begroot in verband met de wens om kosten voor activiteiten/reisweken die worden bekostigd uit de ouderbijdrage naar beneden bij te stellen.
- De kosten voor de leermiddelen nemen tussen 2022 en 2027 toe met € 46.833. Dit is in lijn met het toenemend leerlingaantal.

	BALANS PER EINDE						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVA							
Vaste activa							
Materiële vaste activa	€ 881.240	€ 2.699.942	€ 2.816.880	€ 2.864.880	€ 2.976.880	€ 2.976.880	€ 2.976.880
Vlottende activa							
Vorderingen	€ 159.300	€ 284.157	€ 284.157	€ 284.157	€ 284.157	€ 284.157	€ 284.157
Liquide middelen	€ 2.695.032	€ 629.664	€ 815.057	€ 846.319	€ 603.515	€ 1.126.484	€ 1.612.659
	€ 2.854.332	€ 913.821	€ 1.099.214	€ 1.130.476	€ 887.672	€ 1.410.641	€ 1.896.816
Totaal activa	€ 3.735.573	€ 3.613.763	€ 3.916.094	€ 3.995.356	€ 3.864.552	€ 4.387.521	€ 4.873.696
PASSIVA							
Eigen vermogen							
Algemene reserve	€ 1.299	€ 259.041	€ 178.254	€ 188.815	€ 389.140	€ 742.808	€ 953.828
Reserve nieuwbouw	€ 436.914	€ 424.039	€ 411.164	€ 398.289	€ 385.414	€ 372.539	€ 359.664
Bestemmingsreserve NPO	€ 276.000	€ 70.076	€ 186.076	€ 122.076	€ 58.076	€ -	€ -
Statutaire reserve (kap.)	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45
	€ 714.258	€ 753.201	€ 775.539	€ 709.225	€ 832.675	€ 1.115.392	€ 1.313.537
Voorzieningen							
Materiële voorzieningen	€ 1.007.518	€ 1.044.815	€ 1.326.861	€ 1.582.437	€ 1.438.182	€ 1.668.434	€ 1.946.464
Personele voorzieningen	€ 331.904	€ 410.406	€ 408.355	€ 298.355	€ 188.355	€ 198.355	€ 208.355
	€ 1.339.422	€ 1.455.221	€ 1.735.216	€ 1.880.792	€ 1.626.537	€ 1.866.789	€ 2.154.819
Kortlopende passiva	€ 1.681.892	€ 1.405.340	€ 1.405.340	€ 1.405.340	€ 1.405.340	€ 1.405.340	€ 1.405.340
Totaal passiva	€ 3.735.573	€ 3.613.763	€ 3.916.094	€ 3.995.356	€ 3.864.552	€ 4.387.521	€ 4.873.696

De ontwikkeling van de balans in 2022 ten opzichte van 2021 is toegelicht in paragraaf 5.1.6. Toelichting op de meerjarenbalans:

- De materiële vaste activa nemen tussen 2022 en 2027 toe met € 276.258. Voor de begroting van 2023 zijn enkele nieuwe investeringen op het gebied van de buitenterreinen, leerlingkluisjes en ICT-voorzieningen opgenomen. Daarnaast is geïnventariseerd welke behoeftes er zijn binnen de school voor vervangingen aan inventaris, meubilair, technische zaken en ICT. Deze gewenste investeringen moeten nog geprioriteerd worden. De uitgaven voor materiële vaste activa liggen daarom in 2023-2025 hoger dan de afschrijvingen. In de jaren daarna is het de bedoeling de nieuwe investeringen in lijn te laten lopen met de afschrijvingen.
- De omvang van de vorderingen worden voor 2023 en verder op een vergelijkbaar niveau verwacht. De vorderingen zijn wellicht nog te verlagen door het facturatiemoment van de ouderbijdrage te vervroegen. Dit is echter geen beleidsdoelstelling op dit moment.
- De liquide middelen nemen tot 2027 € 983.675 toe. In 2022 is de liquiditeit echter fors afgenomen tot onder de signaleringswaarde van de inspectie. De precieze ontwikkeling van de liquide middelen is zichtbaar in het onderstaande kasstroomoverzicht. Hoewel de liquiditeitspositie in 2023 en 2024 verbetert, staan er in 2025 diverse grotere uitgaven op het programma van het MJOP die de liquiditeitspositie opnieuw onder de signaleringswaarde van de inspectie brengt. De liquiditeitsratio zal tot 2027 fluctueren tussen de 0,66 en 1,33. We zullen de liquiditeitpositie binnen het jaar actief blijven monitoren en hierover rapporteren in de financiële commissie om te voorkomen dat er betalingsproblemen ontstaan.
- Het eigen vermogen zal tussen 2022 en 2027 met € 560.336 toenemen. Tussen 2022 en 2026 wordt de bestemmingsreserve NPO volledig afgebouwd en de bestemmingsreserve nieuwbouw wordt in deze periode € 51.500 afgebouwd. Gecorrigeerd voor het afbouwen van deze reserves groeit het eigen vermogen € 775.574. Het weerstandsvermogen blijft daarmee de volledige periode boven de signaleringswaarde zoals in het onderstaande

- overzicht van de kengetallen terug is te zien. De (1-jarige)-rentabiliteit van het eigen vermogen is in 2024 licht negatief door het afbouwen van de bestemmingsreserve NPO. Wanneer de groei van het leerlingaantal afvlakt worden de resultaten positiever en groeit het eigen vermogen navenant mee.
- De materiële voorziening voor het groot onderhoud zal tussen 2022 en 2027 met € 901.649 toenemen. Dit betreft het regulier onderhoud op basis van het MJOP, de overige verbeteringen aan het gebouw passend bij de ambities van Frisse Scholen klasse B worden geactiveerd als onderdeel van de materiële vaste activa. Voor het realiseren van deze doelen zijn veelal aanvullende middelen noodzakelijk.
 - De personele voorzieningen zullen tussen 2021 en 2026 met € 202.051 afnemen. De belangrijkste reden van de afname is de wijziging van de cao met betrekking tot het persoonlijk budget (PB). Het PB kan niet langer gespaard worden dus zullen de opgespaarde budgetten de komende jaren worden afgebouwd.
 - Voor de kortlopende passiva is er geen aanleiding te verwachten dat deze significant van omvang veranderen tussen 2022 en 2027. Deze zijn in de meerjarenbegroting daarom constant gehouden.

	KASSTROOM						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Saldo baten en lasten	€ 371.024	€ 47.605	€ 23.338	€ -65.314	€ 124.452	€ 283.717	€ 199.145
Aanpassingen voor:							
Afschrijvingen	€ 108.701	€ 183.865	€ 213.100	€ 225.100	€ 253.100	€ 253.100	€ 253.100
Mutaties voorzieningen	€ 199.992	€ 115.799	€ 279.995	€ 145.576	€ -254.255	€ 240.252	€ 288.030
Veranderingen in vlottende middelen							
Vorderingen	€ 178.252	€ -124.857	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Kortlopende schulden	€ 496.645	€ -276.552	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	€ 1.354.614	€ -54.141	€ 516.433	€ 305.362	€ 123.297	€ 777.069	€ 740.275
Ontvangen/betaalde interest	€ -5.379	€ -8.661	€ -1.000	€ -1.000	€ -1.000	€ -1.000	€ -1.000
Kasstroom uit operationele activiteit	€ 1.349.235	€ -62.802	€ 515.433	€ 304.362	€ 122.297	€ 776.069	€ 739.275
Investeringsactiviteit							
Investerings in MVA	€ -195.858	€ -2.002.566	€ -330.040	€ -273.100	€ -365.100	€ -253.100	€ -253.100
Desinvesteringen in MVA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Kasstroom uit investeringsactiviteit	€ -195.858	€ -2.002.566	€ -330.040	€ -273.100	€ -365.100	€ -253.100	€ -253.100
Mutatie in liquide middelen	€ 1.153.377	€ -2.065.368	€ 185.393	€ 31.262	€ -242.803	€ 522.969	€ 486.175
Beginstand liquide middelen	€ 1.542.305	€ 2.695.032	€ 629.664	€ 815.057	€ 846.319	€ 603.515	€ 1.126.484
Mutatie in liquide middelen	€ 1.152.727	€ -2.065.368	€ 185.393	€ 31.262	€ -242.803	€ 522.969	€ 486.175
Eindstand liquide middelen	€ 2.695.032	€ 629.664	€ 815.057	€ 846.319	€ 603.515	€ 1.126.484	€ 1.612.659

KENGETAL	REALISATIE		BEGROOT				
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquiditeit	1,70	0,65	0,78	0,80	0,63	1,00	1,35
Solvabiliteit I	0,19	0,21	0,20	0,18	0,22	0,25	0,27
Solvabiliteit II	0,55	0,61	0,64	0,65	0,64	0,68	0,71
Rentabiliteit	4,14%	0,40%	0,22%	-0,66%	1,19%	2,69%	1,94%
Weerstandsvermogen (-/- MVA)	-2,04%	-21,74%	-21,65%	-23,49%	-22,45%	-19,20%	-17,60%
Weerstandsvermogen (VO)	8,08%	7,65%	7,50%	7,11%	8,04%	10,63%	12,85%
Ratio normatief eigen vermogen	0,57	0,29	0,28	0,27	0,31	0,43	0,51

APPENDIX A – Indicatoren onderwijsprestaties nader toegelicht

De indicatoren nader toegelicht

Onderwijspositie t.o.v. advies PO

Met deze indicator wordt bekeken hoe de onderwijspositie van leerlingen in het derde leerjaar zich verhoudt tot het advies voor het te volgen onderwijs in het VO dat door de basisschool is afgegeven. Dit cijfer wordt voor de gehele school berekend en niet per onderwijssoort (havo of vwo). De norm voor een havo-vwo school zoals het Kennemer Lyceum is dat tenminste 4,75% (in tabel 2 afgerond naar 5%) meer moeten opstromen dan afstromen. Op het Kennemer Lyceum hebben we er tot schooljaar 21-22 voor gekozen dat in de havo/vwo brugklas, leerlingen leskrijgen op vwo-niveau en 2 cijfers krijgen bij elke toets (havo- en vwo-cijfer). Dit deden we om doorstromen naar het vwo zo kansrijk mogelijk te maken. Gemiddeld ging grofweg 70% van de leerlingen uit een h/v-brugklas door naar het vwo en de andere 30% naar 2 havo. Dit zijn grove percentages, jaarlijks stroomt een klein percentage af naar het vmbo en bij uitzondering kan een leerling in de brugklas doubleren.

Met ingang van schooljaar 22-23 hebben we niet langer een havo-brugklas maar gaan alle leerlingen met een havo-advies of een havo-vwo-advies naar de h/v-brugklas nieuwe stijl. In deze brugklas wordt op h/v-niveau lesgegeven en in de tweede helft van het jaar wordt er met behulp van de OBIT-systematiek in de toetsen gedifferentieerd om ervoor te zorgen dat de leerlingen goed doorstromen naar 2havo of 2vwo. Onze verwachting is dat ons resultaat op deze indicator vanaf schooljaar 24-25 zal dalen door de nieuwe brede brugklas.

Onderbouwsnelheid

Deze indicator is een gewogen driejaargemiddelde van de doorstromen in de onderbouw, klas 1 en 2. Hier wordt mee bepaald of een leerling overgaat of blijft zitten in de eerste twee leerjaren. Deze indicator wordt voor de gehele school berekend en niet per onderwijssoort (havo of vwo). De landelijke norm die gehanteerd wordt is 95,5 procent.

We zien aan de cijfers dat we boven de norm scoren met onze huidige onderbouwsnelheid. Het is bijzonder dat er zelfs een stijging te zien is, gezien het feit dat de overgangsnormen in de overgangsvergaderingen stricter zijn gehanteerd.

Bovenbouwsucces

Deze indicator, gesplitst in havo en vwo, geeft aan of een leerling het betreffende leerjaar in de bovenbouw wel of niet succesvol afrondt. Onder succesvol afronden vallen een aantal zaken zoals slagen, overgaan naar een volgend leerjaar van dezelfde onderwijssoort en opstromen naar een hogere onderwijssoort. Onder niet succesvol vallen zaken als zakken voor het eindexamen, doubleren en afstromen naar een lagere onderwijssoort. De indicator drukt het percentage leerlingen in de bovenbouw uit dat het schooljaar succesvol afrondt.

Zoals te zien is aan de cijfers is het bovenbouwsucces in de havo- en de vwo-afdeling met de cijfers van 21-22 ruim boven de norm. Na een aantal jaar kansrijk bevorderen en kansrijke adviezen geven verwachten we dat het bovenbouwsucces in de komende jaren enigszins zal dalen. Het determinatieproces door de kansrijke aanpak heeft er mogelijk voor heeft gezorgd dat een aantal leerlingen binnen het onderbouw en bovenbouw van het vwo of de havo zijn doorgestroomd waar dat in andere jaren niet gebeurd zou zijn.

Examencijfers

Bij deze indicator wordt het gemiddeld cijfer van het centraal examen bepaald. Alle vakken die een centraal examen hebben dat meetelt bij de uitslagbepaling, doen mee. Vakken zoals BSM en maatschappijleer worden dus in deze indicator niet meegenomen. Voor het havo en het vwo zijn aparte normen bepaald en de cijfers worden dus ook per onderwijssoort berekend.

Op de havo en het vwo is te zien aan onze resultaten dat we boven de landelijke norm scoren.

Verschil SE-CE

Deze wordt door de inspectie niet langer meegenomen bij het analyseren van de onderwijsresultaten. De reden hiervoor is dat deze indicator de functie had om de waarde van diploma's te bewaken en dit door de nieuwe zak-slaag regeling van 2012, niet langer nodig is.

Intern hanteren wij deze indicator nog wel en zoals te zien is aan de gemiddelde afwijkingen tussen het CE en SE scoren we goed op deze indicator. Aanvullend op deze indicator van de inspectie vinden we het zelf belangrijk om de verschillen tussen het CE en SE ook per sectie te bekijken omdat er daar wel grotere verschillen (in positieve en negatieve zin) ontstaan. Hierover hebben we het tijdens de jaarlijkse evaluatiegesprekken van de cijfers met de secties. In sommige gevallen is het verschil geoorloofd door een grote afwijking tussen het SE en CE programma en in andere gevallen leiden te grote verschillen tot aanpassingen in PTA's en/of de schoolexamens die worden afgenomen. Daarbij zijn in de afgelopen jaren succesvolle secties aan minder succesvolle secties gekoppeld zodat er van elkaar geleerd kon worden.