

# Bestuursverslag 2023

*Een appeltje voor de  
dorst*

## 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 .....	11
3.1	Visie .....	11
3.1.1	Doelstelling van de organisatie (missie en visie) .....	11
3.2	Besturing .....	12
3.2.1	Juridische structuur .....	12
3.2.2	Interne organisatiestructuur .....	12
3.2.3	Belangrijke elementen van het gevoerde beleid .....	13
3.2.4	Zaken met een politieke of maatschappelijke impact .....	14
3.2.5	Informatie over de maatschappelijke aspecten van het 'ondernemen' .....	15
3.2.6	Vermelding van de samenwerkingsverbanden waarbij de rechtspersoon of de daaronder ressorterende instellingen zijn aangesloten en van de verbonden partijen .....	15
3.2.7	Ontwikkelingen bij of in relatie tot verbonden partijen, inclusief samenwerkingsverbanden .....	16
3.2.8	Namen van bestuurders, directieleden en toezichthouders en hun betaalde en onbetaalde (neven)functies .....	16
3.3	Naleving branchecode .....	17
3.3.1	Ontwikkelingen op het gebied van governance .....	17
3.3.2	Vermelding code goed bestuur die gehanteerd wordt .....	17
3.3.3	Vermelding van de afwijkingen van deze code en toelichting .....	17
3.3.4	Wijze waarop horizontale verantwoording wordt ingevuld .....	17

3.4	Verslag Raad van Toezicht .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3.5	Omgeving .....	22
3.5.1	Afhandeling van klachten .....	22
3.5.2	Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. internationalisering .....	22
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 .....	24
4.2	Risicoprofiel .....	27
5	Bedrijfsvoering .....	28
5.1	Bedrijfsvoering .....	28
5.1.1	Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis .....	28
5.1.2	Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. personeel in het afgelopen jaar .....	31
5.1.3	Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag .....	32
5.1.4	Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de huisvesting in het afgelopen jaar .....	32
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 .....	35
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 .....	41
	In 2023 zijn in de volgende categoriën investeringen gedaan: .....	41
5.1.10	Toelichting op kasstromen en financiering .....	41
5.1.11	In control statement .....	42
5.2	Onderwijsprestaties en onderwijskundige zaken .....	42
5.2.1	Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar ....	42
5.2.2	Onderwijsprestaties .....	42
5.2.3	Onderwijskundige en onderwijsprogrammatische zaken .....	43
5.2.4	Informatie over de toegankelijkheid en het toelatingsbeleid .....	43
5.2.5	Toelichting inzake de werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling .....	44
5.2.6	Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de interne en externe kwaliteitszorg in het afgelopen jaar .....	44

5.3 Duurzaamheid .....	44
5.3.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. duurzaamheid in het afgelopen jaar .....	44
6 Toekomstige ontwikkelingen .....	45
6.1 Ontwikkelingen per beleidsterrein .....	45
6.1.1 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs .....	45
6.1.2 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderzoek .....	46
6.1.3 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg.....	46
6.1.4 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van personeel .....	46
6.1.5 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de huisvesting.....	47
6.1.6 Toelichting op het investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de toekomstige investeringen.....	47
6.1.7 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid .....	47
6.2 Continuïteitsparagraaf .....	48
6.2.1 A.1 Kengetallen 2023-2028 .....	48
6.2.2 A.2 Meerjarenbegroting 2024-2028 .....	49

## **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 als ze de school verlaten 'ondernemend de wereld' ingaan en voorbereid zijn op de toekomst

In dit jaarverslag presenteert Stichting Kennemer Lyceum de resultaten van 2023. 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.

2023 stond in het teken van het opleveren van het schoolplan 2023-2027 met als motto 'ondernemend de wereld in'. Vanuit een waarderend perspectief zijn we met collega's, leerlingen en ouders aan de slag gegaan, met als resultaat een gedragen schoolplan waarmee we vol vertrouwen de toekomst tegemoet gaan.

In juni 2023 zijn we officieel toegetreden als volwaardig lid van opleidingsschool ROSA. Het is ons gelukt om in één schooljaar een sterk opleidingsplan te schrijven én uit te voeren. Daarnaast hebben we grote stappen gezet op het gebied van inductie; het begeleiden van starters in het onderwijs in de eerste drie jaar. We werkten al veel langer met coaching, intervisie en een traject om de school te leren kennen, maar door de toetreding tot ROSA zijn onze processen geformaliseerd en verbeterd en kunnen we startende docenten nog beter begeleiden. Naast het goed begeleiden van stagiaires en starters brengt de opleidingsschool nog veel meer positieve zaken op gang. Er zijn vinden meer lesbezoeken plaats en verschillende collega's volgen een opleiding tot coach. Het zijn van een opleidingsschool draagt ook bij aan aantrekkelijk werkgeverschap. Steeds vaker wordt hiernaar gevraagd tijdens sollicitatiegesprekken en we merken dat het echt een verschil maakt voor nieuwe (startende) collega's.

In 2023 hebben we op de doorontwikkeling van de havo/vwo determinatie in de brugklas en zijn we het gesprek gestart in het docententeam overeen havo/vwo didactiek. We hebben gewerkt aan de rust in de school en zijn in gesprek gegaan over een smartphonevrije school met een smartphonevakantie in januari 2024 als gevolg, op weg naar een volgende stap richting meer écht contact binnen de school. We hebben gewerkt aan de basisvaardigheden, door onderzoek te doen naar digitale geletterdheid, het schrijven en uitvoeren van de eerste stappen van een taalbeleid. We hebben een basisboek voor rekenen ingevoerd en de pijlers en visie voor burgerschap met het team vastgesteld. We hebben het besluit genomen in schooljaar 24-25 te starten met het vak informatica in 4havo en er is een praktijkgericht traject ontwikkeld voor het profielwerkstuk op de havo.

We hadden in 2023 wat minder aanmeldingen voor de brugklas dan de drie jaar daarvoor, waardoor we niet hebben hoeven loten maar wel zes volle brugklassen hadden bij de start van schooljaar 23-24. Er was heel veel animo voor de zijinstroom

in klas 2 t/m 5 maar omdat het schoolgebouw vrij vol zit, hebben we minder zij-instromers aan kunnen nemen dan de jaren hiervoor.

Het gaat goed met het Kennemer Lyceum en we bouwen samen aan een nog mooiere school, op allerlei vlakken. Van schoolplan tot opleidingsschool, van het gratis fruit voor leerlingen in de kantine – het appeltje voor de dorst – tot de zwarte cijfers die we kunnen laten zien, we hebben er alle vertrouwen in dat we in 2024 ook weer mooie stappen met onze leerlingen, de ouders, de medewerkers en de Raad van Toezicht kunnen zetten.

Bernice van Staalduine  
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 2023 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 2024 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 2023, net zoals in 2022, 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:

- Afronden 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 en uitvoeren van een inductiebeleid voor startende docenten in eerste drie jaar. Dit maakt onderdeel uit van het lidmaatschap van de ROSA opleidingsschool. Een meer informeel inductiebeleid voor nieuwe collega's in eerste jaar op het Kennemer bestaat al tientallen jaren. Dat is geformaliseerd en geoptimaliseerd met behulp van feedback, richtlijnen en ervaring van ROSA en is ontwikkeld in 2023.
- Start van het traject 'sturen zonder strepen', dat we samen organiseren met het Mendel college en Lyceum Sancta Maria, ondersteund door bureau 1801. Dit traject is een oriëntatie op (informeel) leiderschap en biedt docenten de mogelijkheid om zich te ontwikkelen en te onderzoeken wat er bij hen past binnen de schoolorganisatie. In september 2023 zijn drie van onze docenten met dit eenjarige opleidingstraject gestart.

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

### 2.2.2 NPO-middelen

In schooljaar 2021-2022 is op basis van een schoolscan in mei 2021 en overleg met verschillende geledingen in de school gekozen om docenten één schooljaar lang meer tijd (20% = 10,2 uur op jaarbasis per lesuur) te bieden voor ondersteuning van de leerlingen. 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. Na evaluatie in 2021 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. In mei 2023 is opnieuw geëvalueerd om vast te stellen welk vervolg aan de besteding van de NPO-gelden gegeven zou moeten worden. Voor 2023-2024 kiezen we ervoor om geen extra lessen meer in te zetten. Wel blijven we inzetten op aanvullende trajectbegeleiding, meer tijd voor de zorgcoördinator, studievaardigheden gecombineerd met onze studiezolder en extra pauze surveillance. Er is geen personeel niet in loondienst betrokken bij de besteding van de NPO-gelden in 2023.

De MR is betrokken en heeft de inzet voor schooljaar 2023-2024 middels het formatieplan goedgekeurd.

Besteding in kalenderjaar 2023

	€	Opmerkingen
Saldo 1/1/2023	70.076	
NPO baten feb 2023	442.000	
Onttrekkingen jan-jul	(185.000)	- Extra lessen - Extra tijd afdelingsleiders, mentoren, numo - Trajectbegeleiding, zorgcoördinator - Studievaardigheidentrainer - Opvanglokaal - Aanvullende ondersteuning (voor)examenleerlingen - Stijging loonkosten per juli
Onttrekkingen aug-dec	(70.400)	- Trajectbegeleiding, zorgcoördinator - Studievaardigheidentrainer - Opvanglokaal - Extra pauzesurveillance
Saldo 31/12/2023	256.676	



### **2.2.3 Verantwoording middelen strategisch personeelsbeleid en voorkomen verzuim**

In 2023 hebben we wederom 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. Een groot deel van de (externe) coachingstrajecten gaat over zaken als de werk-privé balans of bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding. De inzet van deze trajecten draagt bij aan het voorkomen van verzuim onder medewerkers.

In 2023 is het Kennemer toegetreden tot opleidingsschool ROSA als volwaardig lid en hebben we voor de eerste keer de bekostiging ontvangen vanuit ROSA voor de begeleiding gedurende schooljaar 22-23 van stagiaires en docenten in opleiding. Een deel van de kosten voor de taakuren van de schoolopleiders en werkplekbegeleiders wordt hiermee vergoed maar daarnaast dragen we ook bij aan deze kosten vanuit de middelen strategisch personeelsbeleid.

In september 2023 zijn we gestart met het traject 'sturen zonder strepen'. Na een succesvol traject in schooljaar 21-22 samen met college Hageveld werken we dit jaar samen met het Mendel college en Lyceum Sancta Maria. Dit opleidingstraject is voor docenten met leidinggevende ambities. Dit traject, gericht op oriëntatie op informeel en formeel leidinggeven, draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van onderwijspersoneel.

In 2023 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, hebben we gewerkt aan de doorontwikkeling van ons opvanglokaal met personele bezetting om uitval van leerlingen te voorkomen door ze op te vangen in een aparte ruimte en extra te begeleiden. Er is geïnvesteerd in de aanvullende module Magister Inzicht zodat de verzuimcoördinator sneller en gericht kan signaleren wanneer er opvallend verzuim is. Daarnaast merken we dat er vaker verzuim rondom toetsen optreedt, mede door stress en/of verslechterd mentaal welbevinden. We hebben aandacht voor het contact met ouders over dit verzuim en zijn bezig met de vertaalslag naar preventief contact met ouders over stress en het afmelden bij toetsen om te zorgen dat ouders en leerlingen op een constructievere wijze met stress omgaan.

### **2.2.4 werkdrukmiddelen**

De werkdrukmiddelen zijn te verdelen in uren voor het persoonlijk budget en de collectieve middelen. Er is gekozen de uren voor het persoonlijk budget PB40 (schooljaar 2022/2023) uit te keren aan alle collega's, vanaf schooljaar 2023-2024 zijn de PB40 uren toegevoegd aan de jaartaak. Voor de inzet van de collectieve middelen is een inventarisatie van de werkdruk gedaan met alle collega's en subgroepen OP, OOP en SL. De PMR is bij alle tussentijdse stappen betrokken.

De belangrijkste wens vanuit het OP 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.

Voor het Kennemer Lyceum gaat het in 2023 om € 315.015 aan werkdrukmiddelen, waarvan € 157.008 beschikbaar moet zijn voor de collectieve middelen.

- Voor starters in hun 1e en 2e jaar is geen voorziening opgenomen om de verhoging van het persoonlijk budget op hen van toepassing te laten zijn. Starters hebben immers geen persoonlijk budget maar in plaats daarvan 20% lesreductie in het eerste jaar en 10% lesreductie in het 2e jaar. We willen de werkdrukverlichting van 40 klokuren bij een voltijdbaan ook voor starters aanbieden. Dit is in lijn met de inzetbrief van de vakbonden 'We willen daarom voor deze 40 uren ook voor de starters afspraken maken (naast de 10 en 20% lesreductie in het eerste en tweede jaar) met een voor starters specifieke bestemming en invulling'. Uit de collectieve middelen wordt allereerst de aanpassing van de regeling voor starters bekostigd. Wanneer in een nieuwe cao deze voorziening wordt opgenomen zal deze reparatievoorziening komen te vervallen.

- Er worden geen middelen uit de collectieve werkdrukmiddelen ingezet ten behoeve van het OOP met uitzondering van de kantine waar een deel van de personele uitbreiding (0,1 fte) wordt bekostigd uit de collectieve middelen. Mocht op een later tijdstip blijken dat er binnen het OOP een groter deel van de collectieve werkdrukmiddelen belegd moeten worden, zouden de middelen die nu worden ingezet voor de aanpassing regeling starters daarnaartoe kunnen vloeien.

- De opslagfactor voor lessen wordt met 2,5 procentpunt verhoogt naar 75%.

- Er wordt een werkgroep gecreëerd (eenmalig 5x40 uur of 5x20 uur) om de takenlijst tegen het licht te houden: enerzijds herwaardenen van uren voor taken anderzijds herijken van verwachtingen bij een taak. Dit wordt al jaarlijks gedaan rondom het formatieplan, maar toch is de ervaring dat dit voor diverse taken uit de pas loopt. In overleg met de werkgroep wordt vastgesteld hoeveel uur er resteert is om taken te herwaardenen vanuit de collectieve werkdrukmiddelen.

- De middelen voor werkdrukverlichting van de schoolleiding zijn naar evenredigheid ingezet. Een voltijd docent heeft op gemiddeld zo'n 30 uur taakverlichting van de collectieve werkdrukmiddelen. De afdelingsleiders krijgen meer tijd per leerlingen van 3 uur naar 3,1 uur. Op deze manier zou een voltijd afdelingsleider ook 30 uur taakverlichting realiseren. Binnen de directie zullen de middelen worden ingezet om naar evenredigheid 30 uur aan taken per fte te herbeleggen.

- In schooljaar 23-24 wordt gewerkt met een aantal externe surveillanten in de toetsweken om te onderzoeken in hoeverre dit werkdrukverlichting met behoud van kwaliteit surveillance oplevert.

### **2.2.5 ISK-leerlingen**

Vorig jaar 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. 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. In de praktijk valt het aantal leerlingen dat vanuit de ISK doorstroomt naar het havo en vwo onderwijs mee en blijkt dat de afspraken afdoende zijn.

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 wordt een docent van het Kennemer Lyceum ingezet 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. Dit gaat slechts om enkele leerlingen.

### **3 Visie en besturing**

#### **3.1 Visie**

##### **3.1.1 Doelstelling van de organisatie (missie en visie)**

*Ondernemend de wereld in!* Dit willen wij als Kennemer Lyceum onze leerlingen meegeven voor het leven. School gaat om meer dan kennis en vaardigheden leren en het gaat ook om leerlingen uit te dagen zich af te vragen: wat ga ik hiermee doen? wat heb ik de wereld te bieden? hoe kan ik wat ik geleerd heb inzetten voor mijzelf, anderen en mijn omgeving?

Onze (pedagogische) opdracht bestaat uit twee kernelementen: 'ondernemend' en 'de wereld in'. Het eerste element gaat over een zelfstandige en proactieve leerling, die breed zijn talenten kan ontdekken en ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan leerlingen die een expositie organiseren, zitting nemen in sollicitatiecommissies of als klassenvertegenwoordiger het initiatief nemen om in gesprek te gaan met een schoolleider. Het tweede element gaat over het breed kennis maken met de wereld, jezelf verhouden tot anderen en je omgeving en het onderdeel zijn van een gemeenschap.

Een belangrijke inspiratiebron is onderwijspedagoog Gert Biesta (2022), die de vorming van een volwassene als kern van het onderwijs benoemt: "Het gaat erom, dat ze leren dat de wereld niet om hen en hun particuliere verlangens draait, maar dat ze zichzelf de vraag leren stellen: is wat ik wens ook wenselijk voor de wereld om mij heen?". We vertalen de visie van Biesta naar drie domeinen die richting geven aan ons onderwijs: kennis en vaardigheden, burgerschap en persoonlijke ontwikkeling.

Ons motto "ondernemend de wereld in" en onze kernwaarden *Communis Salus Singulis Constat* - Ons aller welzijn berust op eenieder -, *veerkracht* en *betrokkenheid*, 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.) steeds verder in lijn brengen met ons motto en de leerlijnen / pijlers.

Dit is ook beschreven in het nieuwe schoolplan dat we met elkaar hebben vastgesteld en wat de komende vier jaar richtinggevend is in onze ontwikkeling van de school en het onderwijs. We zetten in op de volgende vijf ambities voor ons onderwijs:

1. Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid: ik leer mijzelf steeds beter kennen, neem initiatief, kan doorzetten en reflecteren op mijzelf
2. Gemeenschap: ik maak écht contact met andere en ga respectvol met andere om
3. Maatschappij: ik heb aandacht voor de wereld om mij heen
4. Brede blik: ik ben nieuwsgierig naar het onbekend en creatief in mijn denken en doen
5. Samenhang: ik ervaar duidelijkheid en eenduidigheid in de school wat mij helpt om mij breed te ontwikkelen.

Per ambitie hebben we beschreven wat we hieronder verstaan en ook al een aantal concrete acties of plannen benoemd die aansluiten bij de ambitie. Naast deze vijf ambities zetten we ook in op de basisvaardigheden (taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid) en het mentaal welzijn van onze leerlingen.

## **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 heeft een two-tier model bestaande uit een rector-bestuurder en een raad van toezicht. Op 31 december 2023 bestaat de raad van toezicht uit vijf toezichthouders.

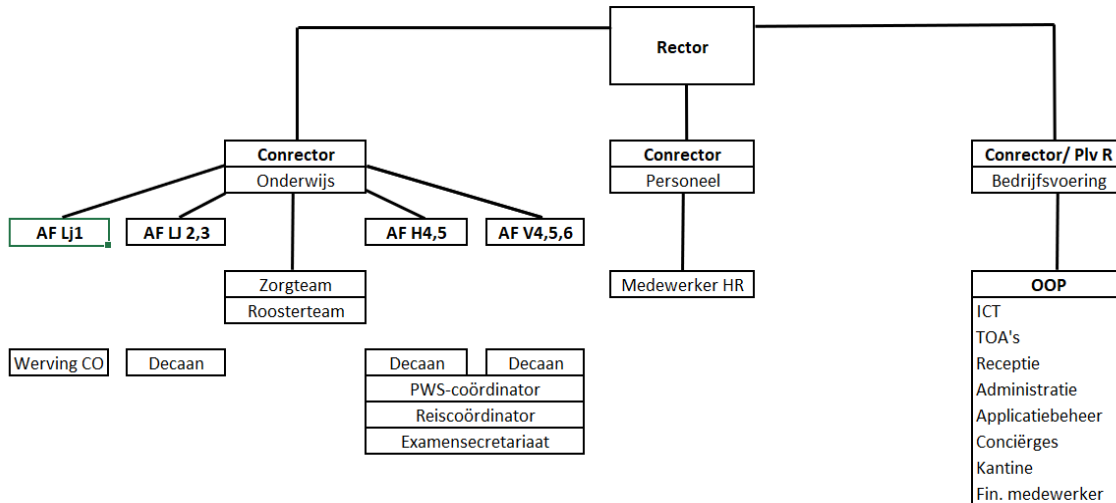
De dagelijkse leiding van de school is in handen van de rector-bestuurder.

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

Op 31 december 2023 bestaat de schoolleiding van het Kennemer Lyceum uit onderstaande personen.

Bernice van Staalduine	Rector-bestuurder
Dennis Booms	conrector bedrijfsvoering
Michiel Kerckhaert	afdelingsleider leerjaar 1
Annelies Weerts	Afdelingsleider leerjaar 2
Karin de Voogd – van der Straaten	afdelingsleider leerjaar 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

#### Determinatie

Sinds een enkele jaren bieden we heterogene brugklassen aan. Sinds 2 jaar komen leerlingen met een havo-advies en een havo-vwo-advies terecht in deze heterogene brugklassen. Voor die tijd hadden we nog een aparte havo-brugklas. In schooljaar 22-23 is gestart met een nieuwe vorm van determineren, waarbij differentiatie binnen toetsen op basis van OBIT en vaardigheden de basis vormen. In schooljaar 23-24 is deze werkwijze door de werkgroep en het mentorenteam verder ontwikkeld, om nog beter te determineren en leerlingen te kunnen begeleiden naar de voor hen best passende plek. Op deze wijze willen we uitval of vertraging op een later moment in de schoolloopbaan beperken.

#### Gripp

We zijn schooljaar 23-24 gestart met een nieuwe lesmethode (GRIPP) in de onderbouw, gericht op sociale cohesie en pestpreventie. Alle mentoren t/m klas 3havo zijn getraind om met deze methode te werken en er is een extra hulpteam opgericht met 5 collega's die een coördinerende en ondersteunende rol hebben naar mentoren toe.

#### Havo-gezicht

We hebben ingezet op het havo-gezicht, omdat we het belangrijk vinden dat elk onderwijstype een bepaalde eigenheid en aantrekkelijkheid heeft voor leerlingen. Er is een praktijkgericht havo-profielwerkstukproces ontworpen met bijbehorende praktische opdrachten. Op de havo werken we sinds dit schooljaar ook met coaches in plaats van mentoren, voor een meer persoonlijke benadering en meer begeleiding. Een coach heeft maximaal 10 4havo-leerlingen onder zijn hoede.

We hebben na een traject in samenwerking met de decanen en de schoolleiding, besloten per schooljaar 23-24 in 4havo het vak informatica aan te bieden. Daarmee bieden we leerlingen in het NT profiel een optie aan naast biologie. Ook leerlingen vanuit de andere profielen kunnen het vak informatica kiezen, in het vrije deel van

hun profiel. Het vak informatica biedt leerlingen met een interesse in technologie en design een mogelijkheid tot een doorlopende leerlijn.

### **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.

Van het samenwerkingsverband is in 2023 €198.456 aan subsidie ontvangen.

- Loonkosten trajectbegeleider en onderwijskundige projecten € 178.087
- Diversen voor o.a. doorgaande ontwikkeling, leerlinggebonden trajecten €9.650

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 op schoolniveau door de examencommissie worden afgehandeld. De examencommissie fungeert tevens als Commissie van Beroep wanneer de rector een maatregel neemt tegen een geconstateerde onregelmatigheid.

De toetsing en examinering in 2023 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 en in juni 2023 zijn we officieel toegetreden als volwaardig lid. 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 leren van elkaar om beter te worden in het samen opleiden.

#### **Schoonmaak in eigen beheer**

Al langer bestond de wens om na de kantine ook de schoonmaakdiensten in eigen beheer van de school te verkrijgen om het team op die manier onderdeel te laten worden van de school en hen ook te laten delen in de arbeidsvoorwaarden van de cao VO. In juni 2023 verliep het meerjarige contract met schoonmaakbedrijf Atalian. In voorbereiding op een nieuw aanbestedingstraject is er een inschatting gemaakt van de tariefontwikkeling en een eigen businesscase gemaakt voor het in dienst nemen van het schoonmaakteam en daarbij ook voor ervaren begeleiding te zorgen. We hebben er vervolgens voor gekozen geen aanbestedingstraject in te gaan maar de huidige werknemers een aanbod te doen bij de school te komen werken. We verzorgen sindsdien ook NT2 ondersteuning voor het team om Nederlands te leren.

### **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 2023 is in totaal € € 63.885 ontvangen voor aanpassingen aan het schoolterrein, een voetbaltafel en tafeltennistafel en daglockers.

### 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 2023 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 financien	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
Rudmer Wedzinga	Toezichthouder/lid commissie financien.	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.

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](http://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 2023 weergegeven.

#### **Verantwoording**

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

2023 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 en personeelsbeleid

De commissie bestaat uit: Eke Teekens (vz) 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 2023 is de commissie tweemaal bij elkaar gekomen waarbij het nieuw te formuleren toezichtskader en het schoolplan de belangrijkste thema's waren.

Commissie financiën, ICT en bedrijfsvoering

De commissie financiën bestaat uit: Rudmer Wedzinga (vz) 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 2023 is de commissie viermaal bij elkaar geweest, waarbij de kwartaalrapportages 2023 en de begroting 2024 besproken zijn.

Werkgeverscommissie

De werkgeverscommissie bestaat uit Toon van Westerhoven en Joost van Ravesteyn (vz). De werkgeverscommissie vergadert twee keer per jaar ter voorbereiding op de gesprekken met de rector-bestuurder. De werkgeverscommissie heeft in 2023 eenmaal gesproken met de rector-bestuurder.

### **Professionalisering RvT/Rector Bestuurder**

Voor haar professionalisering heeft de raad van toezicht in september 2023 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 2023 is een regulier overleggen geweest tussen de RvT en de medezeggenschapsraad.

Tijdens het overleg tussen de MR en het toezichthoudend bestuur is gesproken over het vernieuwde Schoolplan, de rolverdeling tussen MR en Rector Bestuurder en de Financiën van de Stichting.

### **Vergaderingen in 2023**

Het Algemeen Bestuur heeft in 2023 vijf keer vergaderd.

In de vergaderingen is besproken:

- Gang van zaken  
Ieder kwartaal wordt aan de hand van een kwartaalrapportage de financiële 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 6 juni 2023 heeft de RvT het bestuursverslag en de jaarrekening 2022 goedgekeurd. De jaarrekening is gecontroleerd en goedgekeurd door Van Ree accountants, de externe accountant. In de vergadering van 28 november 2023 zijn de begroting 2024 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**

2023 was het eerste volledige schooljaar sinds de Covid periode. Ik begin dit 'Woord van Dank' nadrukkelijk met deze zin omdat we, zelfs nu nog, de effecten van die periode dagelijks ervaren. We zien het terug in het welzijn, gedrag en resultaten van de leerlingen en de gevolgen die dat heeft op de docenten en het ondersteunend personeel.

Door aanpassingen in het onderwijsaanbod, inzet van extra middelen, een grote verbouwing van het schoolpand, maar bovenal door de wijze waarop het volledige Team van het Kennemerlyceum zich aangepast heeft aan deze nieuwe post-covid omstandigheden, is een nieuwe organisatie ontstaan die zich elke dag met passie en energie inzet voor hoogwaardig kwalitatief onderwijs.

Het in 2023 opgeleverde nieuwe schoolplan met als pay-off "Ondernemend de wereld in" geeft richting. De grote betrokkenheid van het team, maar ook van leerlingen en ouders, bij de tot standkoming van dit strategisch plan is waardevol. Het heeft ertoe geleid dat het plan klópt en dicht bij de kernwaarden van de school staat. Het geeft een goed beeld van de toekomst, de ambities en de wijze waarop die ambities ingevuld zullen worden.

Het verkrijgen en inzetten van de middelen om die ambities te realiseren vergen continue aandacht. Daarom is er de afgelopen jaren heel hard gewerkt aan het op orde krijgen van de financiën van de Stichting. In 2023 hebben we kunnen vaststellen dat de planmatige inzet van de middelen, de budget bewaking en forecasting, de kwaliteit van de cijfermatige analyses en het daarnaar handelen zodanig is verbeterd dat de financiële positie van het KennemerLyceum goed op orde is.

Doordat het schoolplan richting geeft en de financiële positie van de school op orde is, is er een degelijke en stabiele basis gecreëerd voor de dagelijkse gang van zaken. Daardoor konden we dan ook, in het laatste deel van het jaar, met vertrouwen de verlofperiode van de Rector-Bestuurder tegemoet zien. Voor deze periode is er gekozen om het volledige takenpakket van de Rector-Bestuurder onder te brengen bij de schoolleiding en de rest van het team. En met goed gevolg. In de verlofperiode van de Rector-Bestuurder heeft het Team laten zien de bedrijfsvoering zelfstandig te kunnen continueren, is er lef getoond door beslissingen te nemen en bleek er zelfs ruimte om processen en analyses te verbeteren.

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

Overveen, 15 mei 2024

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 2023 blijkt dat er in 2023 twee 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 2023 heeft een klein aantal leerlingen een Goethe-programma gevolgd en hier ook een examen in gedaan. Als onderdeel van het talenten/HB-programma is er DELE (spaans) aangeboden aan leerlingen als extra onderwijsaanbod. Hier heeft een groep leerlingen uit verschillende klassen leerjaren aan deelgenomen in de eerste helft van schooljaar 23-24.

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 2023 heeft de eerste groep in 4 havo FCE succesvol kunnen afronden. De vwo-groep zal in 2024 voor het eerst het nieuwe Cambridge programma afronden.

### **3.5.3 Verwachte toekomstige ontwikkelingen op het gebied van internationalisering**

Het Cambridge programma wordt voor het eerst afgesloten in 5 vwo. In de examenklas zullen alle leerlingen weer gezamenlijk Engels volgen en zich voorbereiden op het centraal examen.

In schooljaar 2024/2025 gaan de buitenlandse reizen voor de bovenbouw herzien. 4 havo zal gescheiden van 5 vwo op reis gaan en zich meer richten op groepsvorming. Ook de leerdoelen van de buitenlandse reis van klas 5 zullen worden herijkt bij het nieuwe schoolplan en de reis zal worden teruggebracht naar een kleiner aantal locaties passend bij de omvang van de groep en de doelen.

## **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, lage liquiditeit en een weerstandsvermogen wat voor een belangrijk deel is opgebouwd door de NPO-reserver, 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 2023 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 leerlingaantal 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 leerlingaantal; 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 leerlingaantal 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 zijn we aspirant-opleidingsschool sinds schooljaar 2022-2023.

4. Ontstaan van hoge wachtgeld; Als gevolg van werkloosheid, arbeidsongeschiktheid of een arbeidsconflict kunnen wachtgeld ontstaat. Omdat dit altijd kan voorkomen wordt jaarlijks al gedoteerd op basis van het verwachte bedrag aan wachtgeld 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 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 eigenrisicodragers 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 90% 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 de verhoging van de lonen met 10% in de cao vo 2023-2024 terwijl de bekostiging in 2023 maar zijn 5,7% is gestegen. Het is nog onbekend of de bekostiging in 2024 dit verschil alsnog goedmaakt. 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.

Omdat we nu twee schooljaren zien dat het aantal doublanten in de bovenbouw hoger ligt dan we gewend zijn, bestaat er een risico dat de bovenbouwresultaten havo en in mindere mate vwo onder de norm terecht gaan komen. Ook de nieuwe systematiek rondom de voorziening groot onderhoud per 2024 is een zorg. De verwachte inhaaldotatie zal ervoor zorgen dat er een negatief eigen vermogen is. Dit zal niet direct zorgen dat we onder één van de financiële normen van de Inspectie belanden en ook niet (automatisch) leiden tot aangepast financieel toezicht. Over beide zaken hebben we op voorhand al contact gezocht met de Inspectie.

De effecten van een negatieve beoordeling van de onderwijsinspectie op het imago van de school zijn aanzienlijk. Er wordt dus alles in het werk gesteld om er zorg voor te dragen dat de bovenbouwsnelheid en 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. In 2023 is een vervolg gegeven aan het maken van een uitvoeringsplan voor groot onderhoud in de komende jaren. Er is 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. Het prijsrisico van de uitvoering van het MJOP staat los van het al bijna vaststaande 'risico' dat we per 1 januari 2024 een stelswijziging moeten doorvoeren die leidt tot een verschuiving van zo'n 3 miljoen euro van het eigen vermogen naar de voorziening groot onderhoud. Wel zijn we nog in contact met de gemeente Bloemendaal om ons MJOP beleidsrijk te kunnen maken en vast te stellen welke bijdrage de gemeente Bloemendaal kan leveren aan levensduurverlengende renovatie van ons gebouw wat het bedrag aan inhaaldotatie zou kunnen beperken. Ook de door ons gewenste volledige doordecentralisatie zou aan de batenkant kunnen bijdragen bij het bekosten van het groot onderhoud.

#### 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. We monitoren daarom op kwartaalbasis de besteding van de NPO-gelden en zorgen dat we tijdig in de begroting en het formatieplan stoppen met invulling geven aan de NPO-middelen.

#### 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 / inflatie. Deze prijsschommelingen hebben we geen invloed op, maar kunnen wel leiden tot tussentijdse prijsaanpassingen bij partners. Waar mogelijk werken we met langlopende contracten zodat de prijzen voor langere tijd vastgelegd worden.

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

<b>Risico</b>	<b>Categorie</b>	<b>Maximale impact per risico (a)</b>	<b>Kans dat risico zich voordoet (b)</b>	<b>Berekende verwachte impact (a x b)</b>
1. Lesvraagprognoses zijn niet juist door ongunstige klassensplitsingen	Operationele activiteiten	€ 360.000	10%	€ 36.000
2. Daling leerlingaantallen	Operationele activiteiten	€ 350.000	10%	€ 35.000
3. Arbeidsmarkt-ontwikkelingen en kwaliteit van personeel	Operationele activiteiten	€ 350.000	20%	€ 70.000
4. Ontstaan hoge wachtgeld	Operationele activiteiten	€ 150.000	20%	€ 30.000
5. Ziekteverzuim personeel	Operationele activiteiten	€ 240.000	25%	€ 60.000
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	€ 250.000	20%	€ 50.000
8. Negatieve beoordeling onderwijsinspectie	Strategisch	€ 400.000	5%	€ 20.000
9. a. Groot onderhoud	Financiële verslaggeving	€ 350.000	40%	€ 140.000
9. b. Stelselwijziging	Financiële	€ 3.000.000	80%	€ 2.400.000

voorziening groot onderhoud	verslaggeving			
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	40%	€ 40.000
Totaal		€ 5.690.000		€ 2.913.000

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 € 2.913.000. Dit is fors meer dan momenteel beschikbaar is in de algemene reserve. Exclusief de stelselwijziging voor de voorziening groot onderhoud zou het benodigde weerstandsvermogen € 513.000 bedragen.

Dit laatste bedrag komt redelijk overeen met weerstandsvermogen conform de definitie 5% van de totale jaarlijkse baten (5% van € 11.013.180 = € 550.659). Het ligt echter voor de hand dat een éénpitter als het Kennemer een hoger weerstandsvermogen nodig heeft dan deze ondergrens. Een reden dat het hierboven bepaalde bedrag (exclusief inhaaldotatie voorziening groot onderhoud) 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. Het formatieplan was wederom voor de zomervakantie afgerond waardoor we zonder personele uitdagingen aan schooljaar 2023-2024 konden starten.

##### **Ontwikkeldagen**

In schooljaar 2023-24 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 2024 opnieuw evalueren zodat we indien mogelijk met een beter alternatief voor schooljaar 24-25.

##### **Functiemix**

Het functiemixgetal beschrijft de verhouding tussen LB, LC en LD-docenten binen de school en bedraagt op 01-10-2023 117. Jaarlijks wordt het functiemix 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 2023-2024 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 begin 2024 worden opgestart.

Tabel functiemix Onderwijzend Personeel – peildatum 1 oktober

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
LB	12,4%	18,8%	16,0%	18,3%	23,3%	30,9%	27,4%
LC	30,6%	22,4%	27,6%	29,3%	26,8%	19,2%	28,1%
LD	57,3%	58,7%	56,3%	52,3%	49,9%	49,9%	44,5%
Functie- mixgetal	145	140	140	134	127	119	117

### **Personeelssterkte per functiegroep Peildatum 31 december 2023**

Docentformatie		2021	2022	2023
Leraar LB	# personen	22	29	26
	bezetting	14,1 fte	18 fte	17,7 fte
Leraar in opleiding	# personen	nvt	nvt	nvt
	bezetting			
Leraar LC	# personen	20	14	22
	bezetting	16,9 fte	11,3 fte	17,6 fte
Leraar LD	# personen	31	35	32
	bezetting	26,4 fte	28,3 fte	23,8 fte
Subtotaal		57,4 fte	57,6 fte	59,1 fte
Aftrek ziektevervanging		0,49 fte	1 fte	0 fte
Totaal regulier		56,9 fte	56,6 fte	59,1 fte

De reguliere docentformatie is per 31-12-2023 met 2,5 Fte gestegen ten opzichte van het jaar ervoor. Door de werkdrukmiddelen is het aantal fte toegenomen. Het aantal lessen is nagenoeg gelijk gebleven.

De LB-formatie is vrijwel gelijk gebleven en de LC-formatie is toegenomen en de LD formatie is met 3 Fte 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		2021	2022	2023
OOP	# personen	20	24	28
	bezetting	14,3 fte	16,55 fte	18,1fte
Aftrek ziektevervang		----	0,6	----
Totaal regulier		14,3 fte	15,95 fte	18,1 fte

Toelichting:

De OOP-formatie is op 31-12-2023 is met 2,15 fte gestegen gebleven ten opzichte van 2022. De belangrijkste oorzaak is dat in 2023 het schoonmaakteam in dienst van de school is gekomen.

Formatie SL		2019	2020	2021	2022	2023
Schoolleiding	# personen	7	6	6	6	7
	bezetting	5,58 fte	4,4 fte	4,5 fte	4,6 fte	4,9 fte
Subtotaal		5,58 fte	4,4 fte	4,5 fte	4,6 fte	4,9 fte

Toelichting:

Er is een hele lichte stijging ten opzicht van 2022, door leerlinggroei van 930 naar 980 leerlingen en het aannemen van een 5<sup>e</sup> afdelingsleider met een vaste voet van 0,21 fte. Deze extra afdelingsleider is aangenomen omdat er in 2024 en 2025 twee afdelingsleiders met pensioen gaan en we continuïteit in de schoolleiding belangrijk vinden.

### **Uitstroom**

In 2023 zijn 21 medewerkers uit dienst gegaan:

Reden	2021	2022	2023
(pre-)pensioen	0	2	5
beëindiging dienstverband op eigen verzoek i.v.m. werk elders	12	6	8
niet verlengen tijdelijke a.o.	2		3
ontslag met wederzijds goedvinden		1	3
beëindiging (ziekte)vervang		3	3
Totaal	14	12	22

### 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.

	Totaal		Naar geslacht		Naar functie		
	Abs	%	Man	Vrouw	SL	OOP	OP
<b>15-24</b>	3	<b>3%</b>	-	3		1	2
<b>25-34</b>	31	<b>28%</b>	12	19	2	4	25
<b>35-44</b>	17	<b>16%</b>	13	4	2	2	13
<b>45-54</b>	25	<b>23%</b>	9	16	1	8	16
<b>55-64</b>	28	<b>25%</b>	9	19		11	17
<b>65+</b>	6	<b>5%</b>	3	3	2	2	2
<b>Totaal</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>	44	64	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>75</b>

Peildatum: 31-12-2023. Noot: schoolleiders met een lesgevende taak zorgen voor een discrepantie van het aantal OP-ers t.o.v. de functiemixtabel. In die tabel wordt hun lesgevende taak meegeteld. Noot 2: externen zijn vanwege hun tijdelijke aard niet meegerekend.

### Verzuimpercentages in periode 2020-2023

	2020	2021	2022	2023
OOP en directie	10,8%	8,3%	8,6%	4,7%
OP	5,6%	5,6%	5,6%	2,88%
<b>Totaal</b>	<b>7,06%</b>	<b>6,33%</b>	<b>6,36%</b>	<b>3,39%</b>

Het verzuimpercentage in 2023 is sterk gedaald. In 2022 was het verzuim hoog door een flinke coronagolf die gaande was en een opvallend griepseizoen in het najaar. We hebben in 2023 zeer beperkt te maken gehad met langdurig verzuim gehad, wat een positief effect heeft gehad op onze cijfers.

We besteden veel aandacht binnen de school aan het voorkomen van verzuim en het goed omgaan met verzuim. Nieuw verzuimbeleid is in 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 in juni 2023 zijn we gevisiteerd door een panel van ROSA. Deze visitatie heeft ertoe geleid dat we schooljaar 23-24 zijn gestart als volwaardig ROSA-lid.

Het lidmaatschap van ROSA heeft er ook toe geleid dat we ons inductieplan onder de loep genomen hebben. Al heel lang besteden we aandacht aan nieuwe docenten in

de school met intervisie, coaching en zetten we in op het leren kennen van de school. Geïnspireerd door inductieplannen van andere scholen hebben we onze werkwijzes verbeterd en geformaliseerd. We werken sinds schooljaar 23-24 met een schoolopleider die zich focust op de nieuwe docenten en de startende docenten. Alle startende docenten in het onderwijs krijgen in de eerste drie jaar een coach. Deze coaches zijn drie ervaren collega's die een coachopleiding volgen bij talent als docent. De manier waarop we de begeleiding vormgeven is vastgelegd in ons inductieplan.

In 2023 heeft de schoolleiding het in 2022 gestarte management development traject afgerond. Dit scholingstraject heeft voorzien in de behoefte om met elkaar te leren en in gesprek te gaan over de rol van schoolleider en hoe wij deze invullen. Dit traject combineerde een inwerktraject voor twee startende schoolleiders met een scholingstraject voor de volledige schoolleiding.

In september 2023 is een tweede ronde van start gegaan van 'sturen zonder strepen' (in 21-22 onder de titel leidinggevende in de dop). Dit traject bieden we aan aan docenten die zich willen oriënteren op informeel leiderschap en richt zich op de persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk leiderschap van de docenten. Aan dit traject nemen drie collega's van het Kennemer Lyceum deel, de rest van de groep komt van Lyceum Sancta Maria en het Mendel College. We werken hierin samen met onderwijstrainingsbureau 1801.

### **5.1.3 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**

In 2023 zijn er geen grote stappen gezet in het verder realiseren van frisse scholen klasse B en/of en de bestaande ambities op het gebied van energieverbruik en uitstoot te realiseren omdat er nog geen budgetten beschikbaar zijn gekomen vanuit de gemeente voor levensduur verlengende renovatie. Wensen zoals het vervangen van het enkelglas, isoleren van de muren, (resterend deel van het) dak en vloeren en het bouwen van een tochtportaal zijn dus nog geparkeerd. De ventilatie is in 't Kopje en de nieuwbouw zijn ook nog niet op orde gebracht door gebrek aan middelen.

Wel zijn er in 2023 stappen gezet in het herinrichten van de buitenruimte bij de leerlingkantine en zijn belangrijke details aan het hoofdgebouw afgerond na de ingrijpende verbouwingen. Onder meer de deuren op de tweede etege zijn aangepast aan de stijl van de rest van het gebouw en ook de vloeren zijn aangepast in de stijl van het monument. Dit soort zaken zijn tijdens de verbouwingen in eerste instantie functioneel opgeleverd en nu pas verder afgemaakt.

### **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 (solabiliteit 2 en liquiditeit).



Kengetal	Definitie	Norm	31-12-2023	31-12-2022	
solvabiliteit 2	100 * (eigen vermogen plus voorzieningen) / totale passiva	> 30	73,73	61,11	
Liquiditeit	vlootende activa / kort vreemd vermogen	> 1,00	1,14	0,65	
Huisvestingsratio	100 * (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen) / totale lasten	< 10	8,33	8,40	
weerstandsvermogen	100 * eigen vermogen / totale baten	> 5	13,32	7,64	
Rentabiliteit	100 * resultaat / totale baten	3-jarig	> 0	3,76	0,26
		2-jarig	> -5	3,61	2,16
		1-jarig	> -10	6,48	0,40

De bovenstaande tabel laat zien dat het positieve resultaat in 2023 ertoe heeft geleid dat het weerstandsvermogen weer verder is toegenomen. Het huidige weerstandsvermogen is voldoende om de reguliere financiële risico's op te vangen, maar niet voldoende om de inhaaldotatie voor de voorziening groot onderhoud in 2024 op te vangen. In die zin geeft het huidige weerstandsvermogen een te rooskleurig beeld. 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. 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 2023 weer terug op niveau gekomen na de forse daling in 2022 als gevolg van verbouwwerkzaamheden. De betaling van de toegekende NPO-middelen in februari 2023 hebben hierbij geholpen.

De 3-jarige rentabiliteit van het eigen vermogen is ook positief. Dat het positieve resultaat groter is dan de opbouw van de NPO-reserve is een verdere bevestiging dat we financieel op de goede weg zijn. Het afbouwen van de NPO-reserve zal 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 € 551.423 (€ 2.885.334 – € 2.333.911). De totale baten in 2023 bedragen € 11.013.180.

$$1,27 * 0,5 * 2.525.894 + 551.423 + 11.013.180 * (0,05 + (0,1 - 0,05)) / (\log(3.000.000) - \log(12.000.000)) * (\log(11.013.180) - \log(12.000.000)) = 2.740.112$$

Het Kennemer Lyceum heeft in 2023 geen overmatige reserves o.b.v. signaleringswaarde normatief eigen vermogen.

### 5.1.6 Toelichting op de ontwikkeling van de balansposten

	2023	2022
<b>ACTIVA</b>		

<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	€	2.885.344	€ 2.699.941
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	€	191.809	€ 284.157
Liquide middelen	€	1.044.903	€ 629.664
	<b>€</b>	<b>1.236.712</b>	<b>€ 913.821</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>€</b>	<b>4.122.056</b>	<b>€ 3.613.762</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Algemene reserve	€	799.387	€ 259.041
Reserve nieuwbouw	€	411.164	€ 424.039
Bestemmingsreserve NPO	€	256.676	€ 70.076
Statutaire reserve (kap.)	€	45	€ 45
	<b>€</b>	<b>1.467.272</b>	<b>€ 753.202</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Materiële voorzieningen	€	1.265.092	€ 1.044.815
Personele voorzieningen	€	306.868	€ 410.406
	<b>€</b>	<b>1.571.960</b>	<b>€ 1.455.221</b>
<b>Kortlopende passiva</b>	<b>€</b>	<b>1.082.825</b>	<b>€ 1.405.340</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>€</b>	<b>4.122.056</b>	<b>€ 3.613.763</b>

Toelichting op de balans:

- De materiële vaste activa zijn in 2022 € 185.403 toegenomen dit komt omdat er in 2022 meer investeringen zijn gedaan dan er aan afschrijvingskosten op bestaande materiële vaste activa waren.

<b>2023</b>	<b>Investeringen</b>	<b>Afschrijvingen</b>
Gebouwen en terreinen	€ 212.476	€ 113.552
Technische zaken	€ 17.430	€ 12.579
Inventaris, meubilair en apparatuur	€ 140.144	€ 48.127
ICT	€ 62.436	€ 72.824

- De vorderingen zijn in 2023 afgenomen met € 92.348. Deze daling komt met name door minder openstaande betalingen voor de ouderbijdrage en minder vooruitbetaalde bedragen vanwege reizen van de tweede klas die nu in mei plaatsvinden in plaats van in januari.
- De liquide middelen zijn in 2023 met € 415.239 toegenomen. De voornaamste redenen hiervoor zijn de ontvangen NPO-gelden die niet volledig zijn uitgegeven in 2023, de lager dan begrote personele bezetting en de betalingen van de ouderbijdrage.
- Het eigen vermogen is in 2023 met € 717.070 toegenomen. De algemene reserve is met € 540.346 toegenomen waardoor de algemene reserve eind 2023 € 799.386 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 2023 met € 186.600 verhoogd en zal de komende jaren worden besteed. De inzet van de NPO-middelen is toegelicht in 2.2.2.
- De voorziening voor het groot onderhoud is toegenomen met € 199.408 omdat er meer werd gedoteerd dan onttrokken in 2023. Dit is in lijn met de te verwachte uitgaven aan groot onderhoud in 2023.
- De personele voorzieningen zijn in 2023 met € 103.538 afgenomen. De personele voorzieningen bestaan uit dotaties voor jubilea, wachtgelders, persoonlijk budget, eigenrisicodragers ziekte. Gelet op de nieuwe cao-regel op

- het gebied van het persoonlijk budget zijn veel PB-spaarpotten in 2023 uitbetaald aan medewerkers. De opbouw van nieuw gespaarde uren van het persoonlijk budget (PB120) 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 2023 afgenomen met € 322.515. Dit verschil ontstaat met name door de uitbetaling van 171k aan overige reeds voorziene personele kosten. Ook de Zuid Afrikareis (65k) die nog als schuld stond opgenomen is inmiddels geweest en door de verschoven factuurdatum van de reis van klas 2 zijn ook de verplichtingen ouderbijdragen lager.

### 5.1.7 Toelichting op het resultaat en wat daaraan heeft bijgedragen

In 2023 is er een positief resultaat behaald van € 714.070. De voornaamste oorzaken van dit resultaat zijn lagere NPO-lasten waardoor de NPO bestemmingsreserve meer is toegenomen dan begroot, lagere personele lasten als gevolg van een kleinere groei van het personeelsbestand als gevolg van een gelijkblijvend lessenaantal terwijl rekening is gehouden met een groei, het kunnen aantrekken van met name jonge, beginnende collega's met een lagere salarislust en de lasten van een vertrekkende collega en een langdurig zieke collega die wel in de begroting zijn opgenomen, maar in 2022 ook al als schuld zijn opgenomen op de balans. Ook is er een vrijval gekomen uit diverse personele voorzieningen en is er relatief weinig ziektevervanging nodig geweest.

	Realisatie
	2023
(Rijks)bijdragen	€ 10.006.723
Overige overheidsbijdragen	€ 49.294
Overige baten	€ 957.163
<b>Totale baten</b>	<b>€ 11.013.180</b>
Personele lasten	€ 7.788.805
Afschrijvingen	€ 247.082
Huisvestingslasten	€ 745.012
Overige instellingslasten	€ 1.520.669
<b>Totale lasten</b>	<b>€ 10.301.569</b>
Financiële baten en lasten	€ 2.459
<b>Resultaat</b>	<b>€ 714.070</b>

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

In de begroting 2023 was rekening gehouden met een positief resultaat van € 22.338. In deze begroting zat een verdere opbouw van de NPO-bestemmingsreserve (116k) een omvangrijke groei van het personeelsbestand als gevolg van toename van het leerlingaantal (70k). Dit maakt een nagenoeg sluitende begroting. Gelet op de grote bezuinigingsinspanningen van de afgelopen jaren is dit op het eerste gezicht een vrij pessimistische begroting.

In de begroting is rekening gehouden met een groei van het leerlingenaantal van 29 leerlingen. In werkelijkheid is de omvang van het leerlingaantal met 5 toegenomen.

### Afwijkingen van het resultaat 2023 ten opzichte van de begroting

	Realisatie	Begroting	Verschil
	2023	2023	
(Rijks)bijdragen	€ 10.006.723	€ 9.428.280	€ 578.443
Overige overheidsbijdragen	€ 49.294	€ 65.791	€ -16.497
Overige baten	€ 957.163	€ 849.312	€ 107.851
<b>Totale baten</b>	<b>€ 11.013.180</b>	<b>€ 10.343.382</b>	<b>€ 669.798</b>
Personele lasten	€ 7.788.805	€ 7.989.305	€ 200.500
Afschrijvingen	€ 247.082	€ 213.100	€ -33.982
Huisvestingslasten	€ 745.012	€ 736.575	€ -8.437
Overige instellingslasten	€ 1.520.669	€ 1.381.065	€ -139.604
<b>Totale lasten</b>	<b>€ 10.301.569</b>	<b>€ 10.320.045</b>	<b>€ 18.476</b>
Financiële baten en lasten	€ 2.459	€ -1.000	€ 3.459
<b>Resultaat</b>	<b>€ 714.070</b>	<b>€ 22.338</b>	<b>€ 691.732</b>

De baten zijn per saldo € 669.798 hoger dan begroot.

De (rijks)bijdragen zijn per saldo € 578.443 hoger.

- De vergoeding (personeel en materieel) is € 457.095 hoger uitgevallen dan begroot (gecorrigeerd voor een verschuiving van werkdrukmiddelen naar reguliere bekostiging). Dit komt door een hoger vastgestelde bekostiging in navolging van afgesloten cao vo 2023/2024 en de hogere materiële kosten en doordat een deel van de in de werkdrukmiddelen opgenomen.
- Als gevolg van deze stijging in de bekostiging is ook de subsidie functiemix (€ 13.545) en subsidie strategisch personeelsbeleid, begeleiding en verzuim (€ 6.741) hoger uitgevallen.
- Geomerkte subsidies voor studieverlof zijn € 26.619 hoger uitgevallen door beurzen die gedurende het jaar zijn aangevraagd.
- Door het samenwerkingsverband zijn aanvullende en verhoogde bedragen uitgekeerd waardoor de baten 56.920 hoger zijn uitgevallen.
- De verrekening van collectieve uitkeringslasten is € 16.732 lager uitgevallen.

De overige overheidsbijdragen zijn € 16.497 lager dan begroot. Dit komt doordat de verwachte NPO-subsidie van de gemeente voor een kleiner dan begroot deel in 2023 besteed zal worden.

De overige baten zijn per saldo € 107.851 hoger dan begroot.

- De baten voor het project de Overstap zijn € 62.873 hoger uitgevallen dan begroot met name omdat de kosten uit 2022 pas dit jaar bij afronding van het project in rekening zijn gebracht aan andere scholen.
- Overige baten van € 34.974 bestaande uit een nabetaling van een deelnemende school leidinggevende in de dop en subsidie opleidingschool ROSA.
- Het verhuur van de schoolfaciliteiten voor onder meer filmploegen heeft geleid tot een toename van de overige baten van € 16.150. Deze baten zijn incidentieel en onvoorspelbaar en worden daarom niet meebegroot.

- De donatie ten behoeve van huisvestingsprojecten is € 25.506 hoger uitgevallen dan begroot.
- De kantine-opbrengsten zijn € 22.570 hoger uitgevallen. Dit komt door hogere prijzen en omdat we sinds de zomer met twee medewerkers in de kantine werken. De kosten van de kantine zijn ook toegenomen.
- De algemene ouderbijdrage (€ -5.467), de ouderbijdragen voor activiteiten en reizen (€ -17.331) zijn lager uitgevallen. De lagere baten zijn slechts deels in lijn met lagere lasten (activiteiten), maar ook gevolg van een groter percentage ouders wat de ouderbijdrage niet kan of niet wil voldoen.
- De baten voor overige projecten via het samenwerkingsverband zijn € 35.433 lager uitgevallen dan begroot. Een aanvraag voor begeleiding via het samenwerkingsverband is nog lopend, daarnaast is er ook minder begeleiding nodig gebleken voor de betreffende leerling dan eerder was begroot.

De lasten zijn per saldo € 18.476 lager dan begroot.

De personele lasten zijn per saldo € 200.500 lager dan begroot

- De salariskosten van de schoolleiding zijn € 50.543 hoger uitgevallen als gevolg van de cao-loonstijging, groei van het leerlingaantal en het aannemen van een extra afdelingsleider ter voorbereiding op de pensionering van twee schoolleiders in 2024 en 2025.
- De salarislaster onderwijzend personeel zijn zo'n 144.000 lager uitgevallen dan begroot ondanks de cao-loonstijging die vanaf juli zo'n 270.000 euro heeft gekost. De belangrijkste redenen hiervoor zijn een kleinere groei van het personeelsbestand als gevolg van een gelijkblijvend lessenaantal terwijl rekening is gehouden met een groei, het kunnen aantrekken van met name jonge, beginnende collega's met een lagere salarislaster en de lasten van een vertrekkende collega en een langdurig zieke collega die wel in de begroting zijn opgenomen, maar in 2022 ook al als schuld zijn opgenomen op de balans.
- De salariskosten onderwijs ondersteunend personeel zijn zo'n € 64.784 hoger dan begroot. Dit met name veroorzaakt de nieuwe cao en het in dienst nemen van de schoonmaak per juni 2023. De stijging van de kosten wordt gecompenseerd door de lasten van een vertrekkende collega die wel in de begroting was opgenomen, maar in 2022 ook al als schuld is opgenomen op de balans.
- In verband met het opzeggen van de ziekteverzuimverzekering is er een groter bedrag gereserveerd voor het vervangen van ziekte. Er is in 2023 maar beperkt vervanging nodig geweest wat leidt tot een meevaller van zo'n € 50.000. Ook is er € 56.199 vrijgevallen uit de ERD voorziening voor langdurige ziekte.
- Vanwege de wijziging van de regels omtrent PB-uren zijn spaarpotten (gedeeltelijk) opgenomen en/of uitbetaald wat leidt tot een vrijval van € 72.040.
- Nascholingskosten zijn € 34.178 hoger uitgevallen, onder meer door de start van een nieuw traject sturen zonder strepen (11k) en lasten die samenhangen met zij-instroom/lerarenbeurs (18k) en het GRIPP-tea (6k).
- De dotatie aan de voorziening wachtgelders is € 23.986 lager uitgevallen dan begroot.
- Er zijn 52.911 aan uitkeringen ontvangen die niet zijn begroot. Deze zijn onder meer gebruikt om vervangingen te realiseren voor ouderschapsverlof.
- Er zijn meer collega's geweest die gebruik hebben gemaakt van ouderschapsverlof (€31.115).

- De kantinekosten zijn € 15.488 hoger uitgevallen door het aannemen van een tweede kantine medewerker.

De afschrijvingen zijn met € 33.98 toegenomen ten opzichte van de begroting. Dit komt vooral door het activeren van de verbouwingswerkzaamheden en aanschaf ventilatiesystemen gedurende 2022 die pas in 2023 hun volledige impact kregen. Daarnaast zijn enkele ICT-activa die nog niet geheel zijn afgeschreven toch al vervangen waardoor deze activa versneld is afgeschreven.

Huisvestingslasten zijn € 8.437 hoger dan begroot

- De schoonmaakkosten lagen in 2023 € 61.655 lager dan begroot als gevolg van de keuze om de schoonmaak in eigen beheer te nemen.
- De kosten voor klein onderhoud zijn € 57.990 hoger uitgevallen door meer klein onderhoud in eigen beheer en het oppakken van achterstallig onderhoud aan het gebouw en de terreinen.
- De advieskosten inzake huisvesting vallen € 6.400 hoger uit als gevolg van de nagestuurde projectfactuur van de architect over 2022.
- De energielasten zijn € 11.080 hoger uitgevallen. Dit hangt samen met hoger verbruik en een beperkte prijsstijging.

De overige instellingslasten zijn € 139.604 hoger uitgevallen dan begroot

- Project aanmelding brugklas zijn 39.414 aan kosten gemaakt. Dit is onderdeel van het project in de regio en is in 2023 ook aan andere scholen gefactureerd.
- De automatiseringskosten vallen € 17.821 hoger uit dan begroot door stijgende kosten en diverse kleine aanschaffingen.
- De kantinekosten liggen € 27.821 hoger enerzijds door kostenstijgingen maar ook groei verkopen.
- Bijdrage A&O-fonds is als gevolg van cao-wijziging € 8.226 hoger uitgevallen.
- De verbruiksmiddelen secties zijn met € 24.168 overschreden, deels door de inkoop van proefwerkpapier (€ 10.000) en verder zijn de hogere kosten verspreid over diverse secties. Ook de kopieerkosten zijn € 5.228 hoger uitgevallen dan begroot.
- De lasten voor activiteiten en werkweken/reisweken vallen hoger uit (€ 15.259). Dit komt door enkele aanpassingen aan het aanbod van de werkweken. Lasten blijven achter bij de baten, dit is vanuit het sociaal fonds bekostigd (vrijval).

De financiële baten zijn met € 3.459 niet significant hoger dan de € 1.000 aan lasten die waren begroot.

### Afwijkingen van het resultaat 2023 ten opzichte van de realisatie 2022

	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Vershil
(Rijks)bijdragen	€ 10.006.723	€ 8.952.762	€ 1.053.961
Overige overheidsbijdragen	€ 49.294	€ 6.475	€ 42.819
Overige baten	€ 957.163	€ 894.245	€ 62.918
<b>Totale baten</b>	<b>€ 11.013.180</b>	<b>€ 9.853.482</b>	<b>€ 1.159.698</b>
Personele lasten	€ 7.788.805	€ 7.451.750	€ 337.055
Afschrijvingen	€ 247.082	€ 183.865	€ 63.217
Huisvestingslasten	€ 745.012	€ 750.558	€ -5.546
Overige instellingslasten	€ 1.520.669	€ 1.399.705	€ 120.964
<b>Totale lasten</b>	<b>€ 10.301.569</b>	<b>€ 9.805.877</b>	<b>€ 495.692</b>

Financiële baten en lasten	€	2.459	€	-8.661	€	11.120
<b>Resultaat</b>	<b>€</b>	<b>714.070</b>	<b>€</b>	<b>38.943</b>	<b>€</b>	<b>675.127</b>

De belangrijkste redenen voor het verschil in realisatie tussen 2023 en 2022 hebben te maken met de NPO-gelden, de hogere baten als gevolg van een groter leerlingaantal in 2023 t.o.v. 2022 (+58 leerlingen) terwijl het lesaantal in 2023 niet verder is opgelopen. Waar in 2022 de NPO-reserve met 206k werd afgebouwd werd deze in 2023 juist met 186k opgebouwd, een verschil van 392k. Onderstaand zullen per onderdeel de belangrijkste verschillen worden toegelicht.

De baten zijn in 2023 per saldo € 1.159.698 hoger dan in 2022.

De (rijks)bijdragen zijn per saldo € 1.053.961 hoger dan in 2022

- De vergoeding personeel is, gecorrigeerd voor de prestatieboxgelden € 1.002.511 hoger dan in 2022. Dit komt door de toename van het leerlingaantal en de aanpassing van de bekostiging met 5,8%.
- Er zijn in 2023 aanvullende subsidies ontvangen die afwijken van hetgeen in 2022 is toegekend: NPO-baten (€ 126.758 hoger in 2023), inhaal- en ondersteuningsprogramma (vervallen, € 45.150 lager dan in 2022), restant subsidie heterogene bruklassen € -20.000, subsidies zij-instroom/lerarenbeurs (€ 28.557 hoger).
- De bijdragen vanuit het samenwerkingsverband zijn 21.619 hoger dan in 2022.

Overige overheidsbijdragen zijn in 2023 42.336 toegenomen als gevolg van een toegekende NPO-subsidie op gemeentelijk niveau.

De overige baten zijn in 2023 met € 62.918 toegenomen ten opzichte van 2022.

- De baten voor het project de Overstap zijn € 73.673 hoger dan in 2022 omdat dit project pas in 2023 aan de andere deelnemende scholen is gefactureerd bij afronding van het project.
- De baten voor overige projecten via het samenwerkingsverband zijn € 69.558 lager uitgevallen dan in 2022. Een aanvraag voor begeleiding via het samenwerkingsverband is nog lopend, daarnaast is er ook minder begeleiding nodig dan in 2022.
- Overige baten van € 31.174 hoger dan in 2022 door een nabetaling van een deelnemende school leidinggevende in de dop en subsidie opleidingsschool ROSA.
- De kantine-opbrengsten zijn € 24.586 hoger dan in 2022. Dit komt door hogere prijzen in 2023 en omdat we sinds de zomer van 2023 met twee medewerkers in de kantine werken. De kosten van de kantine zijn ook toegenomen.
- De baten van de promotiebeurs zijn € 16.890 hoger dan vorig jaar omdat de promotiebeurs in 2023 het volledige kalenderjaar loopt.

De lasten zijn in 2023 per saldo met € 495.692 toegenomen ten opzichte van 2022.

De personele lasten zijn per saldo € 337.055 toegenomen ten opzichte van 2022.

- De personele lasten voor schoolleiding, OP en OOP wijken in 2023 respectievelijk € 32.682, € 440.010 en € 177.703 af van 2022. De belangrijkste oorzaak van de kostenstijging is de loonstijging vanaf juli 2023. Voor de schoolleiding geldt dat de stijging ook komt door het aannemen van een extra afdelingsleider ter voorbereiding op de pensionering van twee

- schoolleiders. Bij het OOP is ook het toevoegen van de schoonmaak aan het eigen personeel vanaf juni 2023 reden voor de kostenstijging.
- De kosten voor vervangingen liggen € 36.345 hoger dan in 2022. Tegelijk is er wel 140.420 minder gedoteerd (feitelijk is er vrijval) aan t.b.v. langdurig zieken.
  - Er is € 33.211 meer onttrokken aan de voorziening persoonlijk budget dan in 2022.

De afschrijvingen zijn per saldo € 63.217 hoger dan in 2022. Dit komt met name door in 2022 gedane investeringen in het gebouw (ventilatie, verbouwingen), ICT (o.a. printerpark) die in 2023 voor het eerst het volledige jaar tot afschrijvingen hebben geleid. Daarnaast zijn er in 2023 weer diverse nieuwe investeringen gedaan in het gebouw en inventaris (o.a. nieuwe kluisjes)..

De huisvestingslasten zijn per saldo € 5.546 afgenomen.

- De schoonmaakkosten zijn € 75.882 lager, dit komt mede doordat de schoonmaakmedewerkers vanaf juni 2023 in dienst zijn gekomen bij het Kennemer Lyceum.
- De kosten voor klein onderhoud en onderhoudscontracten liggen € 74.931 hoger door meer klein onderhoud in eigen beheer en het oppakken van achterstallig onderhoud aan het gebouw en de terreinen.
- De lasten voor energie en water liggen € 32.563 hoger. Dit komt door hogere tarieven t.o.v. 2022 en hoger verbruik.
- De advieskosten inzake huisvesting voor de begeleidende partijen bij de verbouwingen zijn in 2023 € 28.235 lager dan in 2022 in verband met kleinschaligere projecten..

De overige instellingslasten zijn per saldo met € 120.964 toegenomen.

- De kosten voor bestuursondersteuning zijn € 11.244 hoger dan in 2022 in verband met de begeleiding bij het schoolplan.
- De kosten RvT liggen €8.849 lager omdat in 2023 geen grote wijziging van de statuten heeft plaatsgevonden.
- De kosten voor juridische ondersteuning liggen € 19.840 lager dan in 2022 omdat twee doorlopende casussen in 2022 zijn afgerond.
- De uitgaven aan buitenlandse reizen lag in 2023 €70.426 hoger dan in 2022 in verband met de Zuid-Afrikareis.
- De wervingskosten brugklas lagen €23.389 lager omdat de open dag in 2024 pas in maart wordt gehouden en er dus niet al kosten in 2023 zijn gemaakt terwijl in 2022 een extra wervingsevent in het najaar was georganiseerd.
- De inkoopkosten voor de kantine liggen € 21.589 hoger dan in 2022 dit komt door prijsstijgingen en verdubbeling van de personele bezetting vanaf de zomer van 2023.
- De doorbetalingen aan het VAVO-onderwijs zijn € 22.708 hoger uitgevallen dan in 2022. Dit komt omdat er meer leerlingen zijn gezakt in 2023 en hun opleiding vervolgen op het VAVO.
- De uitgaven aan leermiddelen zijn € 36.939 hoger dan in 2022. De voornaamste oorzaken hiervan zijn de overgang naar blendedlearningmethodes, prijsstijgingen bij de uitgeverijen en dat er voor meer leerlingen boeken moesten worden aangeschaft dan in 2022.
- De kopieerkosten liggen in 2023 € 9.654 hoger dan in 2022 Er zijn in 2023 meer toners verbruikt dan in 2022 en de prijzen zijn hoger komen te liggen.



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

In 2023 zijn in de volgende categoriën investeringen gedaan:

Onderdeel	Bedrag
Gebouwen en terreinen	€ 212.476
Technische zaken	€ 17.430
Inventaris, meubilair en apparatuur	€ 140.144
ICT	€ 62.436

In 2024 tot en met 2028 zijn is rekening gehouden met de volgende omvang aan investeringen in materiële vaste activa:

Jaartal	Bedrag
2024	€ 219.172
2025	€ 301.500
2026	€ 368.500
2027	€ 276.500
2028	€ 276.500

In 2023 zal dit bedrag onder meer worden ingevuld door investeringen in de buitenruimte (65.000) en vervanging leerlingkluisjes (40.000) 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 investeringruimte aan de hand van de geïnventariseerde wensen en behoeftes.

Onderdeel	Bedrag
Laptops	€ 28.100
Netwerk	€ 2.500
Vervanging audiovisueel	€ 15.500
<b>Totaal</b>	<b>€ 46.100</b>

### 5.1.10 Toelichting op kasstromen en financiering

	2023	2022
Saldo baten en lasten	€ 711.611	€ 47.604
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	€ 247.082	€ 183.865
Mutaties voorzieningen	€ 116.739	€ 115.799
Veranderingen in vlottende middelen		
Vorderingen	€ 92.348	€ -124.857
Kortlopende schulden	€ -322.516	€ -276.552
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>€ 845.265</b>	<b>€ -54.141</b>
Ontvangen interest	€ 2.459	€ 10
Betaalde interest	€ 0	€ - 8.661
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>€ 847.724</b>	<b>€ -62.802</b>
Investeringen in MVA	€ -432.485	€ -2.002.566

Desinvesteringen in MVA	€	-	€	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>€</b>	<b>-432.485</b>	<b>€</b>	<b>-2.002.566</b>
<b>Mutatie in liquide middelen</b>	<b>€</b>	<b>415.239</b>	<b>€</b>	<b>-2.065.368</b>
Beginstand liquide middelen	€	629.664	€	2.695.032
Mutatie in liquide middelen	€	415.239	€	-2.095.368
Eindstand liquide middelen	€	1.044.903	€	629.664

De liquide middelen zijn in 2023 met € 415.239 toegenomen. Belangrijkste reden is het positieve resultaat in samenhang met fors lagere investeringen dan het jaar ervoor. Ondanks dat de kortlopende (personele) schulden verder zijn afgebouwd, zijn de liquide middelen toch fors toegenomen, waardoor de liquiditeit sterk is verbeterd.

### 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

- De coronapandemie 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. Tegelijkertijd begint het aantal thuiszitters af te nemen na een aantal jaren van groei.
- Het Kennemer Lyceum monitort alle onderwijsresultaten na iedere toetsweek. De resultaten worden vergeleken met voorgaande jaren, waardoor waar nodig, snel ingrijpen mogelijk is. Met name de onderwijsresultaten in de bovenbouw havo geven aanleiding tot extra aandacht.
- In 2023 zijn diverse acties ondernomen met de NPO-middelen. Zo zijn er extra lessen ingezet, is er extra tijd voor afdelingsleiders/mentoren en zijn adaptieve programma's (NUMO) ingezet om achterstanden weg te werken. Daarnaast werken we met een opvanglokaal, studiezolder en studievaardighedentrainingen. Er is extra tijd voor het ondersteuningsteam voor de begeleiding van leerlingen. Meer informatie in 2.2.2.

### 5.2.2 Onderwijsprestaties

In 2022-2023 is het bovenbouwsucces op de havo voor het 2<sup>e</sup> jaar onder de norm. Dit brengt het 3-jaarsgemiddelde voor bovenbouwsucces (net) onder de norm. In 2021-2022 is na 2 jaar van kansrijke bevorderingen de overgangsnormen weer

striker te hanteren. Na in 2020-2021 ingezet te hebben op inhoudelijke achterstanden en vanaf 2021-2022 juist meer op gedrag in te zetten aan de hand van 'rust in de school'-project om met ons tea en onze leerlingen aan het weer op peil krijgen van de werk- en leerhouding. Dit uitte zich in alle leerjaren met lagere bevorderingspercentages. Op de havo viel echter ook het eindexamenresultaat tegen in 21/22. Ook in schooljaar 22/23 merkten we al snel dat ondanks het strikter inzetten van de overgangsnormen de onderwijsprestaties achter bleven. Al jaren beschouwen we onze hoge score op 'onderwijspositie t.o.v. advies PO' als een van onze krachten en zijn we trots. Na enkele jaren van kansrijke adviezen op de basisschool en kanrijk bevorderen op het Kennemer Lyceum lijkt deze kracht inmiddels een zwakke plek. We zijn daarom inmiddels steviger gaan inzetten op de determinatie in klas 1 (de lat omhoog), zorgen dat leerlingen die vastlopen in het vwo op tijd afstromen naar de havo (of wanneer nodig van de havo naar het vmbo) en begeleiden leerlingen in 4 havo intensiever door ook daar met een coachsysteem te gaan werken.

Het gemiddelde CE-resultaat is op de havo weer iets toegenomen, maar passend bij het relatief lage slagingspercentage nog steeds relatief laag. Op het vwo is goed gescoord op het CE en ook het slagingspercentage op het vwo geeft nog geen aanleiding tot zorgen. Het verschil SE-CE is op beide afdelingen nog steeds heel klein, in lijn met de landelijke verschillen.

<b>Indicator</b>	<b>Norm</b>	<b>Gem. 3 jr</b>	<b>19/20</b>	<b>20/21</b>	<b>21/22</b>	<b>22/23</b>	<b>23/24</b>	
1. Onderwijspositie t.o.v. advies PO (%)	4,75	25,53	-	-	20,91	28,00	25,71	
2. Onderbouw-snelheid (%)	95,23	97,11	98,42	-	96,43	96,92	-	
3. Bovenbouw-succes (%)	H	80,03	79,94	90,28	-	74,29	75,43	-
	V	81,37	87,61	94,83	-	86,56	82,40	-
4. Examencijfers	H	6,24	6,30	-	6,49	6,17	6,25	-
	V	6,21	6,46	-	6,54	6,25	6,61	-
(5. Verschil SE-CE)	H	-	-0,14	-	-0,27	-0,14	0,00	-
	V	-	-0,03	-	0,00	0,06	-0,16	-

### 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.

Alle leerlingen die zich hebben aangemeld op het Kennemer konden in 2023 geplaatst worden.

## **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](http://www.scholenopdekaart.nl). In 2023 zijn de jaarlijkse leerling- en oudertevredenheidsonderzoeken uitgevoerd in april. We zien ten opzichte van 2022 een daling in de tevredenheidscijfers. Dit kunnen we deels verklaren door de tegenvallen resultaten van leerlingen na een periode van kansrijke adviezen en kansrijke bevorderingen. Ook is er tijdens en na corona minder gedaan aan extracurriculaire activiteiten zoals schoolfeesten. Er blijkt wel behoefte aan te zijn maar de opkomst en het organiserend vermogen vallen tegen. Dit zijn voor volgend schooljaar belangrijke aandachtspunten, we hebben deze ook meegenomen in het schoolplan waar ze een plek krijgen bij de ambitie waarin we uitspreken een gemeenschap met elkaar te zijn.

### **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. Docenten verzamelen tenminste eenmaal per schooljaar feedback van tenminste twee klassen. Deze feedback wordt meegenomen in de gesprekscyclus met docenten.

Tweejaarlijks wordt er onderzoek gedaan naar de medewerkerstevredenheid en jaarlijks naar de oudertevredenheid en leerlingtevredenheid. 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 2023 is het nieuwe ventilatiesysteem verder ingeregeld met de verwarming om de warmtevraag te optimaliseren. In 2023 was er geen budget om vervolgstappen te zetten op basis van 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.

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 en in 2023 is met Schooldakrevolutie een vooronderzoek gedaan naar het plaatsen van zonnepanelen bij de school.

## **6 Toekomstige ontwikkelingen**

### **6.1 Ontwikkelingen per beleidsterrein**

#### **6.1.1 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs**

In juni 2023 is ons nieuwe schoolplan 'ondernemend de wereld in' vastgesteld. Het schoolplan is tot stand gekomen met input van collega's, leerlingen en ouders. In het plan zijn vijf ambities opgenomen waaraan we de komende vier jaar gaan werken. Elke ambitie bevat ook een aantal concrete acties of bespreekpunten, wat ons helpt om helder te maken welke kant we opgaan.

We willen de komende jaren werken aan het vakkenaanbod, dit sluit aan bij de ambitie van de brede blik. We willen leerlingen een brede basis meegeven en keuzemogelijkheden bieden. Omdat we een kleine school zijn en twee onderwijstypen aanbieden zijn de mogelijkheden om extra vakken in te voeren beperkt. We kijken daarom kritisch naar het huidige vakkenaanbod omdat we steeds opnieuw onderzoeken of het bestaande vakkenaanbod passend is voor onze leerlingen. In schooljaar 24-25 starten we met het vak informatica in 4havo, in samenwerking met Co-Teach informatica. Zij zullen ons ondersteunen met een PTA, lesmateriaal, scholing terwijl onze andersbevoegde docent gaat starten aan het behalen van een bevoegdheid voor informatica. We hebben ook de intentie uitgesproken om op termijn weer een kunstvak in de bovenbouw in te voeren.

In 2023 zijn we gestart met een nieuw taalbeleid, hebben we een coordinator burgerschap taakuren gegeven om een leerlijn uit te zetten, is er een basisboek voor rekenen ontwikkeld en is een werkgroep gestart met het vormgeven van een leerlijn digitale geletterdheid. Aan alle kanten is er gewerkt aan de basisvaardigheden van onze leerlingen. In de komende jaren gaan we de leerlijnen voor deze basisvaardigheden samenbrengen om op eenduidige wijze te werken en te

communiceren binnen de school. We willen dat de basisvaardigheden als totaalpakket de school in gaan en niet als vier losse vaardigheden die vanuit vier hoeken worden afgevuurd op onze collega's.

In 2024 starten we met twee telefoonvrije weken om te onderzoeken wat het doet met de onderlinge contacten en de sfeer in de school, als er geen telefoons zijn toegestaan. We willen daarna in gesprek met leerlingen, ouders en collega's om te bepalen welke volgende stap we willen zetten op weg naar een school waar we nog meer als gemeenschap opereren.

### **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<sup>e</sup> 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 september 2023 hebben we een start gemaakt met het vastleggen van onze PCDA cyclus, als vervolg op het vastgestelde schoolplan. We hebben hierover een aantal keer gesproken met de schoolleiding en zijn hierin ook ondersteund door een extern bureau. In 2024 zullen we dit verder oppakken en de cyclus goed in kaart gaan brengen in de tijd, met rollen en verantwoordelijkheden en hoe deze belegd zijn. We willen de PCDA cyclus vastleggen in beleid, waarin de verschillende activiteiten waarmee we onze kwaliteit meten en analyseren in kaart worden gebracht. Hiermee 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. In 2023 zijn we geaccrediteerd als lid van ROSA en zijn we dus opleidingsschool. We 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 promotiemogelijkheden 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 vanaf 1 januari 2024 worden aangepast op de componentenmethode.

Na de realisatie van enkele nieuwe en grotere lokalen is er nog steeds een ruimtebehoefte van vier 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, in 2024 wordt een terreinvisie uitgewerkt om de leerlingstromen beter beheersbaar te maken. Ook de fietsenstallingen en aanrijdroute zullen daarbij moeten worden geoptimaliseerd. Verder wordt er een ruimtebehoefte ervaren voor opslag nu de zolder en kelder hier niet meer voor geschikt zijn. Tot slot komt het Kennemer Lyceum een sportzaal tekort waardoor er ook in de winter buiten moet worden gegymd.

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 vervolgstappen 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. Ook de receptie willen we op termijn verplaatsen naar de leerlingangangen.

#### **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 2023-2028

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
#In intern per 1/1	982	987	1.030	1.072	1.028	1.003
#vavo	9	10	12	15	15	15
SL	4,9	5,2	4,7	4,8	4,7	4,6
OOP	18,1	16,3	16,3	16,3	16,3	16,3
OP	59,1	59,1	62,1	63,1	62,1	61,1

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, 3,1 uur per leerling beschikbaar hebben. De formatie zal daardoor met het leerlingaantal meebewegen. In 2024/2025 is de SL-formatie hoger i.v.m. een overbrugging tot aan de pensionering van een afdelingsleider en is er van uit de NPO-gelden een uitbreiding op de portefeuille onderwijs om het pedagogisch-didactisch handelen met een projectgroep verder te ontwikkelen. De omvang van het OOP zal per eind 2024 afgenomen zijn met 1,8 fte door het eindigen van een projectaanstelling, en het wegvallen van NPO-middelen (opvanglokaal, studiezolder, ondersteuningsteam). In 2024 (tweede helft), 2025 en 2026 (eerste helft) neemt de lesvraag nog toe als gevolg van de groei van het leerlingaantal. In 2024, 2024 en 2026 wordt er een toename van de lesvraag verwacht van respectievelijk 1,0, 2,0 en 1,0 fte. In 2027 en 2028 neemt het leerlingaantal en de lesvraag weer af en zal ook het aantal fte OP dalen.



## 6.2.2 A.2 Meerjarenbegroting 2024-2028

	EXPLOITATIE-OVERZICHT								
	Realisatie		Realisatie		Budget				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028		
3.1 Rijksbijdragen	€ 8.952.762	€ 10.006.723	€ 9.696.473	€ 9.993.877	€ 10.347.619	€ 9.974.189	€ 9.754.090		
3.2 Overige overheidsbijdragen	€ 6.475	€ 49.294	€ 65.826	€ 6.860	€ 6.965	€ 7.105	€ 7.210		
3.5 Overige baten	€ 894.245	€ 957.163	€ 808.718	€ 784.361	€ 791.341	€ 784.311	€ 756.856		
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 9.853.482</b>	<b>€ 11.013.180</b>	<b>€ 10.571.017</b>	<b>€ 10.785.098</b>	<b>€ 11.145.925</b>	<b>€ 10.765.605</b>	<b>€ 10.518.156</b>		
4.1 Personele lasten	<b>€ 7.471.750</b>	<b>€ 7.788.805</b>	<b>€ 8.241.695</b>	<b>€ 8.290.961</b>	<b>€ 8.338.720</b>	<b>€ 8.261.454</b>	<b>€ 8.136.454</b>		
Directie	€ 624.587	€ 657.269	€ 696.564	€ 700.564	€ 684.564	€ 680.564	€ 678.564		
OP	€ 5.535.506	€ 5.740.680	€ 6.068.810	€ 6.165.876	€ 6.229.635	€ 6.166.369	€ 6.043.369		
OOP	€ 969.637	€ 1.147.340	€ 1.105.871	€ 1.053.871	€ 1.053.871	€ 1.043.871	€ 1.043.871		
Overige personele lasten	€ 342.020	€ 243.516	€ 370.450	€ 370.650	€ 370.650	€ 370.650	€ 370.650		
4.2 Afschrijvingen	€ 183.865	€ 247.082	€ 241.500	€ 253.500	€ 276.500	€ 276.500	€ 276.500		
4.3 Huisvestingslasten	€ 750.558	€ 745.012	€ 772.500	€ 772.500	€ 772.500	€ 772.500	€ 742.500		
4.4 Overige instellingslasten	€ 975.779	€ 1.024.904	€ 994.465	€ 971.715	€ 971.715	€ 983.715	€ 914.130		
4.5 Leermiddelen	€ 423.926	€ 495.765	€ 492.000	€ 512.920	€ 520.120	€ 509.320	€ 501.760		
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 9.805.878</b>	<b>€ 10.301.568</b>	<b>€ 10.742.160</b>	<b>€ 10.801.596</b>	<b>€ 10.879.555</b>	<b>€ 10.803.489</b>	<b>€ 10.571.344</b>		
5.1 Financiële baten/lasten	€ -8.661	€ 2.459	€ 8.500	€ 8.500	€ 8.500	€ 8.500	€ 8.500		
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>€ -8.661</b>	<b>€ 2.459</b>	<b>€ 8.500</b>	<b>€ 8.500</b>	<b>€ 8.500</b>	<b>€ 8.500</b>	<b>€ 8.500</b>		
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 38.944</b>	<b>€ 714.071</b>	<b>€ -162.643</b>	<b>€ -7.998</b>	<b>€ 274.869</b>	<b>€ -29.384</b>	<b>€ -44.688</b>		

### Toelichting op de meerjarenbegroting

- De afbouw van de bestemmingsreserve NPO verstoort het begrootte exploitatieresultaat voor 2023, 2024 en 2025.
- Gecorrigeerd voor NPO-gelden zijn de rijksbijdragen in 2023 € 9.563.069. De rijksbijdragen nemen tot 2028 met € 191.021 toe. Dit is met name gerelateerd aan de toename van het aantal interne leerlingen tussen 2023 en 2028 met 21 leerlingen. De overige rijksbijdragen nemen zijn in 2023 en 2024 hoger door NPO-gelden op gemeentelijk niveau. Vanaf 2025 is enkel de jaarlijks sportvergoeding van de gemeente in de meerjarenbegroting opgenomen.
- De overige baten zijn in 2023 hoger door diverse eenmalige ontvangsten zoals het project de overstap. De ouderbijdragen bewegen mee met het leerlingaantal waardoor de overige baten tot 2026 sneller groeien en daarna teruglopen. In 2028 vervalt de promotiebeurs waardoor de baten verder teruglopen.
- De personele lasten nemen, gecorrigeerd voor NPO-lasten, tussen 2023 en 2028 toe met € 90.595 vanwege een groter personeelsbestand om aan de toegenomen lesvraag te kunnen voldoen. Deze personele consequenties staan ook beschreven in 6.2.1.
- De jaarlijkse afschrijvingen nemen tussen 2023 en 2028 met €29.418 toe. Dit heeft te maken met hogere investeringen in materiële vaste activa waaronder verbeteringen aan de 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 2023 en 2028 niet significant.
- De overige instellingslasten waren in 2023 110.774 hoger dan in 2028 wordt begroot. Dit komt met name doordat de kosten van het project de Overstap stoppen, het wegvallen van kosten voor externe partijen voor de ondersteuning van beleidsontwikkeling en de overige instellingslasten dalen in

2028 verder door het aflopen van de gedetacheerde formatie voor een promotietraject.

- De kosten voor de leermiddelen nemen tussen 2023 en 2028 beperkt toe met € 5.995. Dit is in lijn met de ontwikkeling van het leerlingaantal.

	BALANS PER EINDE							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
<b>ACTIVA</b>								
<b>Vaste activa</b>								
Materiële vaste activa	€ 2.699.941	€ 2.885.345	€ 2.863.015	€ 2.911.015	€ 3.003.015	€ 3.003.015	€ 3.003.015	
<b>Vlottende activa</b>								
Vorderingen	€ 284.157	€ 191.809	€ 191.809	€ 191.809	€ 191.809	€ 191.809	€ 191.809	
Liquide middelen	€ 629.664	€ 1.044.904	€ 1.161.268	€ 913.704	€ 1.279.515	€ 1.557.401	€ 1.418.377	
	<b>€ 913.821</b>	<b>€ 1.236.713</b>	<b>€ 1.353.077</b>	<b>€ 1.105.513</b>	<b>€ 1.471.324</b>	<b>€ 1.749.210</b>	<b>€ 1.610.186</b>	
<b>Totaal activa</b>	<b>€ 3.613.763</b>	<b>€ 4.122.058</b>	<b>€ 4.216.092</b>	<b>€ 4.016.528</b>	<b>€ 4.474.340</b>	<b>€ 4.752.226</b>	<b>€ 4.613.202</b>	
<b>PASSIVA</b>								
<b>Eigen vermogen</b>								
Algemene reserve	€ 259.041	€ 799.387	€ -2.055.746	€ -1.956.434	€ -1.668.689	€ -1.685.198	€ -1.717.011	
Reserve nieuwbouw	€ 424.039	€ 411.164	€ 398.289	€ 385.414	€ 372.539	€ 359.664	€ 346.789	
Bestemmingsreserve NPO	€ 70.076	€ 256.676	€ 94.435	€ -	€ -	€ -	€ -	
Statutaire reserve (kap.)	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	
	<b>€ 753.201</b>	<b>€ 1.467.272</b>	<b>€ -1.562.977</b>	<b>€ -1.570.975</b>	<b>€ -1.296.105</b>	<b>€ -1.325.489</b>	<b>€ -1.370.177</b>	
<b>Voorzieningen</b>								
Materiële voorzieningen	€ 1.044.815	€ 1.265.092	€ 4.431.514	€ 4.306.499	€ 4.555.991	€ 4.853.261	€ 4.748.925	
Personele voorzieningen	€ 410.406	€ 306.868	€ 264.731	€ 198.180	€ 131.629	€ 141.629	€ 151.629	
	<b>€ 1.455.221</b>	<b>€ 1.571.960</b>	<b>€ 4.696.245</b>	<b>€ 4.504.679</b>	<b>€ 4.687.620</b>	<b>€ 4.994.890</b>	<b>€ 4.900.554</b>	
<b>Kortlopende passiva</b>	<b>€ 1.405.340</b>	<b>€ 1.082.825</b>	<b>€ 1.082.825</b>	<b>€ 1.082.825</b>	<b>€ 1.082.825</b>	<b>€ 1.082.825</b>	<b>€ 1.082.825</b>	
<b>Totaal passiva</b>	<b>€ 3.613.763</b>	<b>€ 4.122.058</b>	<b>€ 4.216.092</b>	<b>€ 4.016.528</b>	<b>€ 4.474.340</b>	<b>€ 4.752.226</b>	<b>€ 4.613.202</b>	

De ontwikkeling van de balans in 2023 ten opzichte van 2022 is toegelicht in paragraaf 5.1.6. Toelichting op de meerjarenbalans:

- De materiële vaste activa nemen tussen 2023 en 2028 toe met € 117.670. Voor de begroting van 2024 zijn enkele nieuwe investeringen op het gebied van de buitenterreinen, leerlingkluisjes en ICT-voorzieningen opgenomen. Daarnaast is geïventariseerd 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 2024-2025 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 2024 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.
- In 2022 is de liquiditeit fors afgenomen tot onder de signaleringswaarde van de inspectie. In 2023 is de liquiditeit weer gestegen tot € 1.236.713. De liquide middelen nemen tot 2028 € 1.418.377 toe. De precieze ontwikkeling van de liquide middelen is zichtbaar in het onderstaande kasstroomoverzicht. Hoewel er in 2025 diverse grotere uitgaven op het programma van het MJOP staan, zal de liquiditeitsratio naar verwachting niet onder de 1,00 komen. De liquiditeitsratio zal tot 2028 fluctueren tussen de 1,02 en 1,62.
- Het eigen vermogen op 1 januari 2024 muteren met € -2.867.606 omdat er per boekjaar 2024 de voorziening groot onderhoud niet langer op basis van

de egalisatiemethode maar op basis van de componentenmethode zal worden bepaald. De voorziening groot onderhoud zal op dat moment met hetzelfde bedrag toenemen. We zijn in gesprek met de gemeente Bloemendaal om te komen tot een beleidsrijk MJOP waarin rekening gehouden kan worden met bijdragen van de gemeente Bloemendaal voor levensduurverlengende renovatie en/of stopdata van bouwdelen waarvoor vervangende nieuwbouw kan worden gerealiseerd. Ook doordecentralisatie behoort voor ons tot de mogelijkheid en hebben we een verzoek voor ingediend. Er is tot op heden nog geen concretisering van de rol van de gemeente hierbij en ons verzoek tot volledige doordecentralisatie is geparkeerd.

- Het eigen vermogen, los van de vermogensmutatie naar de voorziening groot onderhoud in 2024 tot en met 2028 met € 30.156 toenemen. De algemene reserve zal eind 2028 echter nog steeds € 1.717.011 negatief zijn. De bestemmingsreserve NPO wordt in 2024, 2025 en 2026 volledig afgebouwd en de bestemmingsreserve nieuwbouw wordt in de periode 2024 tot 2028 met € 51.500 afgebouwd.
- Het weerstandsvermogen duikt van 13,32% in 2023 (ruim boven de norm van 5%) naar -14,77% en blijft de volledige periode ruimschoots negatief zoals in het onderstaande overzicht van de kengetallen terug is te zien. De (1-jarige)-rentabiliteit van het eigen vermogen is in 2024 en 2025 negatief door het afbouwen van de bestemmingsreserve NPO. Wanneer de groei van het leerlingaantal stopt en het aantal leerlingen weer afneemt in 2026 wordt is er één jaar een groter positief resultaat. In 2027 en 2028 krimpt het leerlingaantal. Omdat van diverse rijksbijdragen nog niet duidelijk is of deze na 2026 worden doorgezet en omdat de kosten maar beperkt teruglopen wordt in die jaren een negatieve rentabiliteit van het eigen vermogen verwacht.
- De materiële voorziening voor het groot onderhoud zal, gecorrigeerd voor de vermogensmutatie op 1 januari 2024, tussen 2023 en 2028 met € 616.227 toenemen. Dit betreft het regulier onderhoud op basis van het MJOP. De overige verbeteringen aan het gebouw passend bij de ambities van Frisse Scholen klase B worden geactiveerd als onderdeel van de materiële vaste activa. Voor het realiseren van deze doelen zijn veelal aanvullende middelen noodzakelijk via het IHP van de gemeente. Dit IHP wordt naar verwachting in het najaar van 2024 vastgesteld.
- De personele voorzieningen zullen tussen 2023 en 2028 met € 155.239 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 2023 en 2028. Deze zijn in de meerjarenbegroting daarom constant gehouden.

	KASSTROOM							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Saldo baten en lasten	€ 47.604	€ 711.613	€ -171.143	€ -16.498	€ 266.369	€ -37.884	€ -53.188	
Aanpassingen voor:								
Afschrijvingen	€ 183.865	€ 247.082	€ 241.500	€ 253.500	€ 276.500	€ 276.500	€ 276.500	
Mutaties voorzieningen	€ 115.799	€ 116.739	€ 256.679	€ -191.566	€ 182.941	€ 307.270	€ -94.336	
Veranderingen in vlottende middelen								
Vorderingen	€ -124.857	€ 92.348	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
Kortlopende schulden	€ -276.552	€ -322.515	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>€ -54.141</b>	<b>€ 845.266</b>	<b>€ 327.036</b>	<b>€ 45.436</b>	<b>€ 725.810</b>	<b>€ 545.886</b>	<b>€ 128.976</b>	
Ontvangen/betaalde interest	€ -8.661	€ 2.459	€ 8.500	€ 8.500	€ 8.500	€ 8.500	€ 8.500	
<b>Kasstroom uit operationele activiteit</b>	<b>€ -62.802</b>	<b>€ 847.725</b>	<b>€ 335.536</b>	<b>€ 53.936</b>	<b>€ 734.310</b>	<b>€ 554.386</b>	<b>€ 137.476</b>	
Investeringsactiviteit								
Investerings in MVA	€ -2.002.566	€ -432.485	€ -219.172	€ -301.500	€ -368.500	€ -276.500	€ -276.500	
Desinvesterings in MVA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteit</b>	<b>€ -2.002.566</b>	<b>€ -432.485</b>	<b>€ -219.172</b>	<b>€ -301.500</b>	<b>€ -368.500</b>	<b>€ -276.500</b>	<b>€ -276.500</b>	
<b>Mutatie in liquide middelen</b>	<b>€ -2.065.368</b>	<b>€ 415.240</b>	<b>€ 116.364</b>	<b>€ -247.564</b>	<b>€ 365.810</b>	<b>€ 277.886</b>	<b>€ -139.024</b>	
Beginstand liquide middelen	€ 2.695.032	€ 629.664	€ 1.044.904	€ 1.161.268	€ 913.704	€ 1.279.515	€ 1.557.401	
Mutatie in liquide middelen	€ -2.065.368	€ 415.240	€ 116.364	€ -247.564	€ 365.810	€ 277.886	€ -139.024	
Eindstand liquide middelen	€ 629.664	€ 1.044.904	€ 1.161.268	€ 913.704	€ 1.279.515	€ 1.557.401	€ 1.418.377	

KENGETAL	REALISATIE		BEGROOT					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Liquiditeit	0,65	1,14	1,25	1,02	1,36	1,62	1,49	
Solvabiliteit I	0,21	0,36	-0,37	-0,39	-0,29	-0,28	-0,30	
Solvabiliteit II	0,61	0,74	0,74	0,73	0,76	0,77	0,77	
Rentabiliteit	0,40%	6,48%	-1,54%	-0,07%	2,46%	-0,27%	-0,42%	
Weerstandvermogen (-/- MVA)	-2,04%	-14,17%	-45,65%	-44,85%	-41,55%	-43,40%	-44,83%	
Weerstandvermogen (VO)	8,08%	13,32%	-14,77%	-14,55%	-11,62%	-12,30%	-13,02%	
Ratio normatief eigen vermogen	0,59	0,55	-0,60	-0,59	-0,48	-0,51	-0,53	