



## Jaarverslag 2023

---

*Stichting Waardenborch*

Datum:			Versie:
maart	Bestuur	Opstellen	Versie 1.0
17 april 2024	Bestuur	Opstellen	Versie 1.5
23 april 2024	Directieberaad	Bespreking	Versie 1.5
14 mei 2024	Accountant en bestuur	Bespreking	Versie 2.0
16 mei 2024	Financiële commissie MR	Bespreking	Versie 2.0
21 mei 2024	Auditcommissie raad van toezicht	bespreking	Versie 2.0
28 mei 2024	Medezeggenschapsraad	Ter informatie	Versie 2.0
31 mei 2024	Raad van toezicht en accountant	Goedkeuring	Versie 3.0

Scholengemeenschap De Waerdenborch  
Postbus 49, 7450 AA Holten  
[www.waerdenborch.nl](http://www.waerdenborch.nl)  
E: [secretariaat@waerdenborch.nl](mailto:secretariaat@waerdenborch.nl)  
KvK-nummer: 08093774  
BRIN-nummer: 19FF  
Bestuursnummer: 13365

Adressen van de hoofd- en nevenvestiging:

Holten: Haarstraat 14, 7451 CZ Holten (hoofdvestiging)  
telefoon: 0548-37 83 83

Goor: Gruttostraat 1, 7471 EP Goor (nevenvestiging)  
telefoon: 0547-28 41 41

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding .....	4
Hoofdstuk 2	Waar staan we voor? .....	5
2.1	Wie wij willen zijn: de fundamenten van onze school.....	5
2.2	Onze uitgangspunten voor het onderwijs .....	6
Hoofdstuk 3	Onderwijs: het draait om de leerling .....	8
3.1	Resultaten .....	8
3.2	Onderwijs: feiten en cijfers.....	15
Hoofdstuk 4	De professionele medewerkers .....	21
4.1	Resultaten 2023 .....	21
4.2	feiten en cijfers .....	23
Hoofdstuk 5	Organisatie en kwaliteitszorg .....	27
5.1	Resultaten in 2023 .....	27
Hoofdstuk 6	De Waardenborch en de regio: samenwerken .....	31
6.1	Resultaten 2023 .....	31
Hoofdstuk 7	Klachten- en ongevallenregistratie .....	35
Hoofdstuk 8	Financiële analyse .....	37
8.1	Inleiding.....	37
8.2	Analyse vermogenspositie .....	38
8.3	Financiële analyse van de balans .....	39
8.4	Financiële analyse 2023 ten opzichte van 2022 en begroting 2023.....	40
Hoofdstuk 9	Continuïteitsparagraaf .....	43
9.1	Kengetallen .....	43
9.2	Meerjarenbegroting.....	43
Hoofdstuk 10	Verslag van de raad van toezicht.....	48
10.1	Inleiding.....	48
10.2	Samenstelling raad van toezicht .....	48
10.3	Toezicht.....	50
10.4	Toezichthoudende activiteiten .....	51
10.5	Slot .....	52
Hoofdstuk 11	MR jaarverslag over 2023.....	53
11.1	De MR-agenda van 2023.....	53
11.2	Speciale thema's die de aandacht vroegen .....	54
11.3	Bezetting en werkwijze MR.....	54
11.4	Scholing MR .....	55

11.5	Contacten achterban .....	55
Hoofdstuk 12	Jaarrekening 2023.....	56

## Hoofdstuk 1      Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag van Stichting Waerdenborch over 2023. De Waerdenborch verzorgt openbaar onderwijs voor vmbo-b/k/t, havo, vwo/atheneum en gymnasium in Goor en in Holten. Dat betekent dat alle leerlingen bij ons welkom en in principe toelaatbaar zijn. Leerlingen kunnen in Goor hun vmbo-tl schoolloopbaan afsluiten. Voor alle andere opleidingen sluiten de leerlingen van de locatie Goor hun schooltijd af in Holten. De leerlingen van vmbo-basis/kader uit Goor maken de overstap naar Holten na leerjaar twee en de havo/vwo-leerlingen na leerjaar drie.

In dit verslag over het jaar 2023 laten we zien hoe het De Waerdenborch is vergaan met het onderwijs dat wij verzorgen en de resultaten die leerlingen hebben behaald. We laten met dit jaarverslag zien wie we zijn en waar we aan werken. We leggen verantwoording af en daarmee werken we aan verbinding tussen de school en alle geïnteresseerden en betrokkenen.

In 2023 stond onze school voor diverse uitdagingen. Opnieuw was er de taak om de onderwijskwaliteit, vooral op havo, te verbeteren. Dit herhaalde zich na zowel een voldoende als een onvoldoende beoordeling van de Onderwijsinspectie in 2022. Hoewel de terugval een tegenvaller was, zagen we het vooral als een kans om te verbeteren. Het hele jaar stond in het teken van het realiseren van betere onderwijskwaliteit, wat resulteerde in mooie eindexamencijfers en doorstroomresultaten. Daarnaast kampten we met een hoog ziekteverzuim onder personeel en management, terwijl ook de nasleep van de coronaperikelen voelbaar was bij de leerlingen. Ondanks deze uitdagingen heeft dit mengsel van factoren ons als school niet alleen geraakt, maar ook geïnspireerd en verenigd. Uiteindelijk zijn we sterker uit deze periode gekomen en werken we aan een steviger fundament voor een duurzame en toekomstbestendige school, wat een belangrijk doel is in ons strategisch beleidsplan.

We beginnen het jaarverslag met onze identiteit: waar staan wij voor? Juist een openbare school heeft een belangrijke maatschappelijke functie. Onze leerlingen ontwikkelen zich in een snel veranderende wereld. Dat is ook de reden dat we de verbinding met de maatschappij zoeken, met het bedrijfsleven, met maatschappelijke organisaties en andere onderwijsinstellingen. In dit jaarverslag laten we ook voorbeelden zien hoe we die verbindingen gelegd hebben via uitingen van onze sociale mediakanalen.

Achtereenvolgens komen de thema's onderwijs, personeel, organisatie & kwaliteitszorg en samenwerking in de regio aan de orde. We sluiten af met de financiële analyse en de continuïteitsparagraaf. Per thema vermelden we in dit jaarverslag de doelen in relatie tot de bereikte resultaten in de vorm van feiten en cijfers. We laten ook zien hoe de medezeggenschap heeft gefunctioneerd, alsmede het interne toezicht van de raad van toezicht. Door al deze verschillende invalshoeken hopen we een compleet beeld te bieden van De Waerdenborch, wat zij doet en hoe zij ervoor staat.

We hopen dat u dit jaarverslag met genoeg leest. Heeft u vragen of opmerkingen: wij stellen uw reactie op prijs. We gaan graag met u in dialoog.

Holten, april 2024

Marcel ten Vergert, rector-bestuurder van Stichting Waerdenborch

## Hoofdstuk 2      Waar staan we voor?

De Waerdenborch is een openbare scholengemeenschap met vestigingen in Holten en Goor. Onze kerntaak is het verzorgen van voortgezet onderwijs voor alle leerlingen uit de regio. Deze regio loopt van Laren tot de Sallandse Heuvelrug en van Rijssen en Goor tot en met Deventer. Wij ondersteunen, begeleiden, inspireren en coachen leerlingen in hun leerproces. We streven naar een maximaal resultaat: we willen het beste uit de leerlingen halen en hen de ruimte bieden boven zichzelf uit te stijgen door leren in de breedste zin van het woord centraal te stellen. Dit doen wij onder andere door het aanbieden van verschillende talentstromen zoals technasium, International Business College voor havo (IBC), techniek, sport, ondernemen of kunst & cultuur binnen de opleidingen van vmbo, havo, atheneum en gymnasium. We willen niet alleen een goed diploma voor onze leerlingen maar hen ook voorbereiden op de vervolgstappen in hun leven en op het functioneren in de samenleving.

### 2.1      Wie wij willen zijn: de fundamenteën van onze school

De Waerdenborch is een openbare school waar iedereen welkom is. Een school waar iedereen toelaatbaar is op de voorwaarde dat we wel de (onderwijs)ondersteuning kunnen bieden die nodig is. Een school waar we leerlingen willen verbinden en niet uitsluiten. Een school waar leerlingen en medewerkers samen leven, samen leren en samen vormgeven aan de school. Het is een minisamenleving waarin ruimte is voor ieders verhaal en die gekenmerkt wordt door democratische waarden. Deze waarden worden zichtbaar in de cultuur, de organisatie, het onderwijs en in de verbinding die gelegd wordt tussen de school en de samenleving.

De Waerdenborch wil duidelijk maken waar zij voor staat en waardoor zij zich laat inspireren. Onze kernwaarden moeten ons helpen het openbare karakter zichtbaar en voelbaar te maken. We sluiten aan bij de kernwaarden van openbaar onderwijs: gelijkwaardigheid en gelijke kansen, vrijheid, ontmoeting, eigenaarschap en verantwoordelijkheid.

#### 2.1.1 Gelijkwaardigheid en gelijke kansen

Gelijkwaardigheid betekent dat we alle mensen, ondanks alle onderlinge verschillen, als waardevol in zichzelf zien én als gelijkwaardig aan elkaar. Dit laten we merken in onze dagelijkse omgang met elkaar. Tegelijkertijd hechten we veel waarde aan het bieden van gelijke kansen. We willen ervoor zorgen dat iedereen in gelijke mate van onderwijs kan profiteren. Dat betekent dat we voor sommige leerlingen meer moeten doen dan voor anderen, vooral om daarmee de invloed van maatschappelijke ongelijkheid te compenseren. Dit is een grote opgave voor de school, en zeker geen makkelijke, maar in een samenleving die wil staan voor gelijkwaardigheid is het een belangrijke opdracht.

#### 2.1.2 Vrijheid

Op De Waerdenborch verbinden we vrijheid met het begrip 'subjectificatie' van Biesta<sup>1</sup>. We weten dat mensen (en dus ook leerlingen) geen 'dingen' zijn die je van buitenaf kunt kneden of vormen. Of dat ze dat op zijn minst niet alléén zijn. Anders gezegd: leerlingen geven vorm aan zichzelf en hun eigen leven; wij dagen hen uit om dat op een goede manier te doen en begeleiden, ondersteunen en zo nodig corrigeren wij hen daarbij. We willen dat leerlingen zich in vrijheid ontwikkelen. Dat betekent niet dat je als leerling alleen maar doet wat je zelf leuk vindt, zonder je iets aan te trekken van anderen, maar dat je oog hebt voor de consequenties van je handelen. De bijzondere uitdaging van het onderwijs is om kinderen en jongeren te enthousiasmeren hun vrijheid op een volwassen manier in te zetten. Dat wil zeggen dat ze hun eigen wensen en verlangens steeds afstemmen op, en

---

<sup>1</sup> Biesta, G., Goed onderwijs en de cultuur van het meten, 2012.

toetsen aan de natuurlijke en sociale wereld om hen heen. Bij goed, fatsoenlijk, vreedzaam en democratisch samenleven hoort dat je rekening houdt met andere mensen.

### 2.1.3 Ontmoeting

Wij geloven in de kracht van verbinding. Door elkaar te ontmoeten en op zoek te gaan naar wat ons bindt, creëren we respect voor datgene waarin we verschillen! Ontmoeting betekent niet alleen in aanraking komen met diversiteit, maar ook aandacht en interesse hebben voor de ander en in gesprek gaan over verschillen en gedeelde ervaringen, ideeën en doelstellingen. Onderwijs helpt kinderen en jongeren om hun weg te vinden in de wereld; om thuis te raken in hoe de moderne wereld in elkaar zit. We helpen leerlingen de wereld te verkennen en hun eigen plek daarin te verwerven. En tegelijkertijd nodigen we hen uit om daarin anderen te ontmoeten en op een respectvolle manier met die ander om te gaan. Met andere woorden: die ander ook zijn of haar plek te gunnen.

### 2.1.4. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid zijn persoonlijke grondhoudingen die cruciaal zijn om de hiervoor beschreven waarden gestalte te kunnen geven binnen de school. Het zijn de fundamenteën waarop onze werkwijze gestoeld is. Anders gezegd: ze geven aan hoe we willen werken. De Waerdenborch gaat uit van eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap van leren en ontwikkelen. Een leerling is in hoge mate eigenaar van, en verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces. Hetzelfde geldt voor onze medewerkers. Ook zij zijn verantwoordelijk voor hun eigen handelen, werken en ontwikkelen. Uiteraard is de docent nadrukkelijk medeverantwoordelijk voor het leerproces van de leerling. Samen werken zij toe naar het einddoel: een startkwalificatie voor een vervolgopleiding. Leerlingen zitten immers ook - zo niet op de eerste plaats - op school om een startkwalificatie te verkrijgen voor een vervolgopleiding. De Waerdenborch helpt kinderen zich te ontwikkelen en voor te bereiden op een plek op de arbeidsmarkt, om zo uiteindelijk een productief lid van de maatschappij te kunnen zijn.

## 2.2 Onze uitgangspunten voor het onderwijs

De hiervoor beschreven waarden leiden tot uitgangspunten zoals we het onderwijs vorm willen geven. Ze bieden houvast bij het bepalen van onze koers en helpen ons om te reflecteren op hoe we het doen. Vijf uitgangspunten staan centraal op De Waerdenborch.

### 1. Laat zien wat je kunt

We proberen de leerprocessen zo te laten verlopen dat ze doelmatig en doelgericht leiden tot een passend diploma. Een leerling die in staat is om zijn vwo-diploma in 5 jaar te halen zullen we daartoe stimuleren. Datzelfde geldt voor een bk-leerling die Nederlands examen op mavo-niveau wil doen. Bij elke leerling streven we ernaar om 'eruit te halen, wat erin zit'. We kijken daarbij goed naar wat voor leerlingen passende tussendoelen en einddoelen zijn.

### 2. Jij doet ertoe

De leerprocessen die we als school vormgeven, hebben niet alleen betrekking op cognitieve aspecten, maar ook op sociale, emotionele en identiteitsaspecten. De leerling haalt niet alleen een diploma, maar ontwikkelt zich ook tot een meer zelfstandige persoon met een eigen kijk op het leven; een leerling die zelfverantwoordelijk handelt en kritisch naar zichzelf kijkt. Bij de activiteiten die we organiseren, zowel in als buiten de les, hebben we daar expliciet aandacht voor.

### 3. Samen aan het stuur

We sluiten met ons onderwijs aan bij leer- en ontwikkelbehoeften van leerlingen. We hebben aandacht voor hun behoeften als mens, zowel in het leerproces als (waar wenselijk) in het leven





## Hoofdstuk 3      Onderwijs: het draait om de leerling

Onderwijs is de kerntaak van De Waerdenborch. Onderwijzen is meer dan lesgeven. Ouders vertrouwen ons hun kinderen toe gedurende de belangrijke levensfase van 12 tot 18 jaar. Het is een periode van ontwikkeling waarin zij volop in beweging zijn om zich te ontwikkelen tot bewuste, autonome jong-volwassenen. Als school mogen wij naast het ondersteunen en begeleiden van het leren studeren ook op pedagogisch vlak van betekenis zijn. Over onze leerlingen doen we in dit hoofdstuk verslag. Tevens tonen we de belangrijkste onderwijsopbrengsten.

De hoofddoelen in het vigerende schoolplan op het vlak van het onderwijs zijn:

- De basisonderwijskwaliteit is op orde en we streven naar meer;
- Door een ontwikkelingsgerichte benadering begeleiden we leerlingen naar het hoogst haalbare niveau;
- We werken opbrengstgericht en doelgericht;
- We werken aan de ontwikkeling van de eigen identiteit van de leerling;
- Activiteiten leiden tot brede ontwikkeling en tot leren leren;
- Creativiteit en diversiteit zijn zichtbaar in het curriculum;
- Maatwerk is herkenbaar in het curriculum;
- Het leerproces wordt gekenmerkt door keuzemogelijkheden;
- Er is een ontwikkeling van executieve functies en vaardigheden tot zelfsturing;
- Onderwijs aan De Waerdenborch is een combinatie van docent- en leerlinggestuurd onderwijs;
- In het curriculum leggen we verbinding tussen activiteiten binnen en buiten de school;
- In alle leerjaren en opleidingen besteden we aandacht aan burgerschapsvorming;
- Technologische en praktische vaardigheden zijn verweven in het lesprogramma;
- We zorgen ervoor dat iedereen zich welkom en veilig in de school voelt;
- Er is aandacht voor sociaal-emotionele aspecten, tot uiting komend in ondersteuning;
- We bevorderen leerlingparticipatie en ouderbetrokkenheid;
- We waarderen initiatief en stimuleren eigenaarschap en verantwoordelijkheid.

In onderstaande paragrafen brengen we in beeld op welke wijze we daar in 2023 aan gewerkt hebben en welke resultaten we bereikten.

### 3.1 Resultaten

In 2023 lag de coronapandemie al weer ver achter ons. Ons onderwijs was weer “zoals het was” in de dagelijkse gang van zaken. En toch voelde het ook weer anders. Wat in de maatschappij gebeurde, was ook op school zichtbaar en voelbaar. Net even minder discipline bij leerlingen en een “korter lontje” in het gedrag. Ook naar elkaar toe. Begin 2023 was er dan ook de vraag hoe de onderwijsresultaten zouden uitvallen tegen de achtergrond van deze wetenschap. Ook in relatie tot de herstelopdracht die we eind 2022 kregen van de Onderwijsinspectie voor de havo. 2023 stond dan niet alleen voor de havo, maar voor al onze onderwijsafdelingen in het teken van een aantal opdrachten die centraal stonden:

- de ambitie om leerlingen in de onderbouw beter te begeleiden zodat ze minder vaak doorstromen naar een lager niveau;
- het zicht op de leerling te verbeteren door middel van driehoeksgesprekken en de administratie ervan in een systeem te integreren;
- In ons onderwijs werk te maken van: differentiëren, activeren, formatief handelen en feedback geven aan leerlingen (en docenten). In het verbeterplan is dat geformuleerd als “DAF2”.

De tevredenheid was groot toen de examenresultaten bijzonder goed waren. Alle afdelingen scoorden boven de 90%. Een resultaat om trots op te zijn. Ook de doorstroom was aan het eind van het schooljaar bijzonder goed. Resultaat was dat de voorspelde onderwijsresultaten in 2024 op de indicatoren van de Onderwijsinspectie positief zouden uitvallen. De inspectie gaat namelijk vanaf 2022/2023 bij de beoordeling van de onderwijsresultaten de examenresultaten weer meewegen. Dat was in de jaren daaraan voorafgaand niet het geval omdat de inspectie in haar oordelen rekening hield met de omstandigheden die waren ontstaan door de maatregelen vanwege de coronapandemie, maar ook omdat de betrouwbaarheid van de (landelijke) cijfers moeilijker te bepalen was.

De resultaten van 2023 waren deels het gevolg van een koers die al sinds 2020 was ingezet, met de nadruk op het verbeteren van de doorstroom en het voorkomen van afstroom van leerlingen, evenals het versterken van de pedagogische en didactische vaardigheden van docenten. Ook is er support gevraagd bij de universiteit Twente en Saxion om met ons op zoek te gaan naar meer inzicht in de doorstroom van leerlingen in leerjaar 4 havo. Daar wordt een gezamenlijk onderzoeksproject voor opgezet. We hebben de trainingen in formatief handelen in vmbo basis/kader uitgebreid naar de bovenbouw havo en vwo, en ook het voeren van waarderende gesprekken met leerlingen is hier een voorbeeld van. Daarnaast zijn er reviews uitgevoerd bij de lessen in de havo door eigen docenten van het havo-team, onder begeleiding van een expert van Leren Verbeteren<sup>2</sup> en de interim-teamleider havo. De al in ontwikkeling zijnde instrumenten, zoals de Waardenborch-les, de klv-tool, en het betrekken van leerlingen bij het ontwikkelproces van lessen door middel van het invullen van een digitale observatielijst, passen ook binnen deze aanpak.

De intensivering en focus op onderwijskwaliteit beïnvloeden niet alleen de havo-afdeling, maar de hele school, en sluiten aan bij de beweging die al eerder is gestart om consistente kwaliteit te waarborgen. Hoewel de coronajaren de snelheid van zichtbare verbeteringen hebben beïnvloed, waren er al beleidslijnen uitgezet, zoals sectiebeleid, ondersteuningsbeleid en teamplannen, waarvan de kwalitatieve uitvoering nog achterbleef. In 2023 leek het erop dat we hierin geslaagd waren. De ultieme test kwam met het bezoek van de Onderwijsinspectie, oorspronkelijk gepland voor najaar 2023 maar uiteindelijk verschoven naar voorjaar 2024<sup>3</sup>. De resultaten op de afdelingen vmbo basis/kader, mavo en vwo zijn over alle aspecten voldoende, zowel in Goor als Holten. Hiermee zetten we ook stappen om van een voldoende naar een goed niveau te groeien, zoals ook onze ambitie in het schoolplan is.

In 2021 zag de overheid zich genooddaakt door alle coronaperikelen financiële middelen ter beschikking te stellen voor het inhalen van de leer- en ontwikkelachterstanden die leerlingen opgelopen hadden tijdens de coronapandemie in het zogenaamde programma Nationaal Programma Onderwijs (NPO). In 2021 heeft De Waardenborch daar een plan van aanpak voor gemaakt op basis van “menukaart van bewezen interventies”<sup>4</sup>. Het plan van aanpak heeft geleid tot een set van interventies op school, op team en op individueel niveau van de leerling en zou twee schooljaren de leidraad worden voor ons handelen. De overheid heeft in 2022 wel besloten dat de middelen voor NPO over meerdere jaren besteed mochten. Dat gaat De Waardenborch dan ook doen. De budgetten zijn verdeeld tot en met 2025.

---

<sup>2</sup> Het project Leren Verbeteren is een samenwerking tussen het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en het onderwijsadviesbureau B&T. Een projectorganisatie die scholen die alle expertise en kennis deelt om scholen met mindere prestaties te ondersteunen.

<sup>3</sup> Het bezoek van de Onderwijsinspectie heeft in maart plaatsgevonden. Ten tijde van schrijven van het jaarverslag heeft de Onderwijsinspectie ook de havo op een voldoende gezet.

<sup>4</sup> Zie daarvoor ook <https://www.nponderwijs.nl/po-en-vo/aan-de-slag/menukaart>.

Op school-, team- en leerlingniveau hebben we in 2023 onder andere de volgende interventies gecontinueerd uit 2022:

- Definitief is besloten om over te stappen op een 40-minutenrooster met vaklessen en flexlessen. In de flexlessen wordt gericht gewerkt aan het wegwerken van leerachterstanden, onder begeleiding van een docent of onderwijsassistent, en ook om tijd vrij te maken voor andere activiteiten. Op deze manier kunnen we beter inspelen op de individuele behoeften van leerlingen die achterstanden hebben opgelopen. Hierdoor krijgen leerlingen ook meer keuze- en regelmogelijkheden;
- Het aanbieden van flexlessen waarin leervaardigheden centraal staan op teamniveau;
- Aanbod van coaching op het vlak van dyslexie en faalangstreductie, maar ook co-teaching voor rekenen en taal;
- Aantrekken van onderwijsassistenten ter ondersteuning van het onderwijsproces waardoor docenten meer tijd krijgen voor individuele begeleiding van leerlingen op de leerpleinen;
- Speciale leerlingbesprekingen die gericht zijn op het bespreken van het welbevinden en functioneren van leerlingen;
- Aanbieden van trainingen voor gesprekstechnieken voor docenten bij het voeren van driehoeksgesprekken met ouders en leerling;
- Inventariseren en uitvoeren van extra activiteiten op het vlak van oriëntatie op studie, beroep en stages;
- Problemen op sociaal-emotioneel vlak in kaart brengen en daarbij passende interventies uitvoeren;
- In alle teams creëren van aanbod om huiswerk onder begeleiding te maken, eventueel in grotere groepen met meerdere docenten, zodat er meer flexibiliteit ontstaat in leerhulp en/of begeleiding;
- Het verkleinen van de groepen/klassen en clusters;
- Extra voorbereidingen voor het centraal examen en vakondersteuning.

Al deze activiteiten hadden een grotere vraag naar medewerkers tot gevolg dan vanwege de krimp van het aantal leerlingen voorzien was. Aangezien op veel scholen op deze wijze de NPO-middelen werden ingezet werd de krapte op de arbeidsmarkt extra zichtbaar en daarmee is het bewaken van de kwaliteit van het aanbod van personeel een extra uitdaging. We hebben daar voor een deel op geanticipeerd door onze deelname aan VOTA (zie ook hoofdstuk 4) en onze samenwerking in de aspirant opleidingsschool van Pilots<sup>5</sup>. De resultaten die we met de NPO-interventies realiseren zijn zichtbaar, maar het is lastig eenduidig vast te stellen wat exact de output en de outcome is.

Onderstaand een tabel voor bestede NPO-middelen in 2023 die grotendeels overeenkomen met boven beschrevene en zijn uitgedrukt in personeelslasten. Dat is ook in lijn met het feit dat de meeste interventies zijn omgezet in werkzaamheden van personeelsleden. Vanuit de NPO-middelen is in 2023 € 40.450 ingezet voor personeel niet in loondienst. Op het totaal van de ingezette NPO-middelen in 2023 € 774.048 is dat dus 5,2%.

---

<sup>5</sup> Pilots is de afkorting voor Partnerschap Integraal Leraren Opleiden Twente en Salland. Een samenwerking van Attendiz, het Stedelijk Lyceum in Enschede, De Waardenborch en de lerarenopleidingen van Windesheim en Universiteit Twente.

Nog te besteden subsidie NPO per 01-01-2023	1.156.000
Baten	
<hr/> Beschikkingen NPO-subsidie 2023	<hr/> 973.000
	2.129.000
Bestedingen	
Inzet personeel kalenderjaar 2023	662.000
Overige kosten 2023	<hr/> 112.000
	<hr/> 774.000
Nog te besteden subsidie NPO per 31-12-2023 (bestemmingsreserve)	1.355.000

Het schoolplan legt de nadruk op de brede ontwikkeling van onderwijskwaliteit. In de uitvoering van ons beleid streven we ernaar om deze ontwikkeling te verbreden en te verdiepen, met als doel om "de onderwijskwaliteit op orde te brengen en een stap verder te gaan dan de basisnormen voor onderwijskwaliteit". Vanuit dit perspectief richten we ons op de volgende kwaliteitsimpulsen:

- In het najaar van 2023 is met de vaststelling van de begroting van 2024 opgenomen dat een projectgroep een proces op gang moet brengen waarin keuzes worden voorbereid hoe we onze visie op onderwijs kunnen vertalen naar een passend onderwijsaanbod en onderwijsorganisatie die betaalbaar is en gefaciliteerd wordt in Goor en in een nieuw gebouw in Holten. Oftewel: de toekomstbestendigheid en continuïteit van De Waerdenborch ontwikkelen.
- De havo van de toekomst: een samenwerkingsconvenant van 11 vo-scholen en Hogeschool Saxion. Zij werken samen aan het verbeteren van de havo en de doorstroom naar hbo. De scholen die meedoen in het project zijn ervan doordrongen dat de havo van nu niet optimaal is voor havisten, en niet voldoende voorbereidt op het hbo. Het project gaat uit van een coachingstraject waarbij coaches van Saxion teams begeleiden in het ontwerpen van nieuwe onderwijsvormen en -onderdelen voor havoleerlingen. In 2023 is de deelname op een laag pitje gezet om de focus op kwaliteitsverbetering in onze interne organisatie te houden.
- De aangevraagde subsidies basisvaardigheden zijn toegewezen voor zowel de locatie Holten als Goor. Er wordt in kaart gebracht wat we aan curriculumactiviteiten doen op het vlak de basisvaardigheden en met inhuur van expertise en begeleiding wordt er gewerkt aan een plan van aanpak voor de komende jaren. De basisvaardigheden moeten de komende jaren een gedragen en geïntegreerd curriculum krijgen op De Waerdenborch.
- Het ontwerpen van toetsbeleid voor de hele school. Uitgaande van formatief handelen als ijkpunt wordt er gewerkt aan een visie die zijn uitwerking krijgt in een plan van aanpak waar docenten en secties betrokken worden. Formatief handelen is een cyclisch proces waarin de docent door inzet van effectieve didactiek tijdig zicht krijgt op waar de leerlingen staan en op wat zij nodig hebben om een vervolgstap te nemen. Het belangrijkste doel van formatief handelen is om leerlingen te ondersteunen bij hun leerproces, net zolang totdat ze een bepaald leerdoel hebben behaald, zonder dat zij daarbij de motivatie om te leren verliezen. In het basis/kader onderbouwteam ligt dit vast in het teamplan en staat formatief handelen regelmatig op de agenda van het teamoverleg en op studiedagen. Uiteindelijk doel is dit de komende jaren uit te werken naar meerdere onderwijsteams en de gehele school. In het schooljaar 2022/2023 en 2023/2024 is dit uitgebreid naar de bovenbouw havo/vwo en de locatie Goor.
- Zowel in Goor als in Holten is na toekenning in 2022 van een gezamenlijke subsidie samengewerkt met respectievelijk Stichting Openbaar Primair Onderwijs Hof van Twente en Stichting Varietas en PC basisschool De Regenboog om de doorstroom voor leerlingen van groep 7 en 8 naar het voortgezet onderwijs te verbeteren. In eerste instantie gaat het daarbij over de kernvakken en wetenschap & techniek (W&T) en leervaardigheden. Daarnaast krijgen de leerlingbegeleiding en het mentoraat aandacht. Ook op dat vlak kan afstemming leiden tot een

betere warme overdracht van primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs. In deze trajecten ligt de uiteindelijke focus op het bevorderen van kansengelijkheid. Intern is de subsidie ingericht om een brede gedifferentieerde brugklas en tweede klas te maken waarin op verschillende niveaus les wordt gegeven en als het ware een uitstel van keuze is. In Goor is dat al gelukt. In Holten moet dat nog starten.

- In de locatie Goor is begonnen met het onderwijskundig concept van het leerpleinprincipe om havo- en vwo-leerlingen bij elkaar te brengen en gedifferentieerd les te geven. Met de subsidie heterogene brugklassen is dit ondersteund om enkele aanpassingen in het gebouw te doen en de ondersteuning te faciliteren. Daarmee heeft de locatie Goor stappen gezet om het onderwijskundig concept met behoud van kwaliteit aan te passen aan de krimp van het aantal leerlingen en de daling van inkomsten als gevolg daarvan.
- Het sectiebeleid heeft in 2023 een nieuwe impuls gehad om het kwaliteitsdenken en handelen in de sectie verder vorm te geven. Doel is om sectieleiders meer te betrekken bij het onderwijskundig beleid van de school, maar ook om de rol te pakken om binnen de eigen sectie om de professionele kwaliteitscultuur verder te ontwikkelen.
- De projectgroep voor de nieuwe leerweg voor de mavo is gaandeweg 2023 op een lager pitje gaan acteren vanwege de keuze die de Minister van OC&W heeft gemaakt om de nieuwe leerweg in te voeren. De verwachting in 2022/2023 was dat de gemengde leerweg en de theoretische leerweg gecombineerd zouden worden, tenminste dat was het doel nog in 2022. Alle leerlingen krijgen een praktijkvak naast de reguliere theorievakken. Het doel is nu om alle voorbereidende werkzaamheden te verrichten teneinde te zijner tijd de goede keuzes te maken om een aantrekkelijke en nieuwe leerweg te ontwikkelen die maatwerk biedt voor leerlingen, maar die ook onderscheidend is nu krimp steeds verder voelbaar is.
- De Waardenborch heeft de afgelopen jaren beperkt deelgenomen aan internationalisering via het Erasmus+ programma. In onze locatie in Goor hebben we deelgenomen aan het iBuild-IT-project, een Europees project onder Erasmus+ waarbij scholen uit Finland, Denemarken en Nederland betrokken zijn, met het openbaar primair onderwijs Hof van Twente als penvoerder. Het doel van dit project was om beter in te spelen op de verschillende niveaus van brugklasleerlingen voor het vak Engels. In de brugklas wordt bij alle leerlingen een toets afgenomen om verschillende aspecten van de Engelse taal te evalueren, wat docenten in staat stelt om beter te differentiëren. De opbrengst van het project zal bestaan uit onderwijskundige middelen en methodes die docenten in staat stellen om beter aan te sluiten bij de leerbehoefte van leerlingen. Het project werd afgerond in het begin van 2023. Hoewel we als school in 2023 weer zijn begonnen met buitenlandse reizen als onderdeel van het curriculum, hebben we geen specifiek curriculum gericht op internationalisering en staat dit ook niet in ons schoolplan.

Het ondersteuningsbeleidsplan is in 2023 net als in voorgaande jaren actueel. Dat heeft met een aantal factoren te maken:

- Inclusief onderwijs is vanuit de landelijke overheid de beleidslijn. Zowel in het landelijke beleid als op De Waardenborch is er nog geen helder beeld van wat inclusief onderwijs precies is en hoe we dat kunnen bereiken. Als school hebben we als beleidslijn dat we geen leerlingen meer verwijzen naar het speciaal onderwijs, tenzij het echt niet meer anders kan. Daarmee staat de ambitie van De Waardenborch op het vlak van passend onderwijs nog steeds overeind: “expertise naar de leerling in plaats van leerling naar expertise”. Bij dit motto past ook de opzet van coachpunten op beide locaties en onze inzet binnen de samenwerkingsverbanden VO 23-01 Noordoost Twente) en VO 23-02 (Zuidoost Twente). Ook hebben we het hoogbegaafdenbeleid verder ontwikkeld en hebben we met een extra impulsbudget van 23-02 jongerenwerkers van Salut ingezet om de link met onze ketenpartners te verbeteren.
- In 2023 is het gelukt om de uitstroom naar speciaal onderwijs te verlagen naar 2 vanuit de locatie in Holten en 1 vanuit de locatie Goor. Dat staat in schril contrast met de verwijzingen in de samenwerkingsverbanden waar wij deel van uitmaken. In beide samenwerkingsverbanden ligt

het deelnamepercentage speciaal onderwijs inmiddels boven de 5,6%, ver boven het landelijk gemiddelde op 3,5%. Als gevolg van het hoge verwijzingspercentage naar het speciaal onderwijs worden we rechtstreeks en extra gekort op de zware ondersteuning in 2024 omdat de middelen in het samenwerkingsverband daar niet meer toereikend voor zijn<sup>6</sup>. In de samenwerkingsverbanden 23-01 (Almelo e.o.) en 23-02 (Enschede/Hengelo) worden extra beleidsmaatregelen ontwikkeld om de trend om te buigen. Vervelend gevolg daarvan is dat de reguliere bekostiging voor de basisondersteuning op reguliere scholen zoals die van De Waardenborch in de knel komt en afneemt.

- We zien in de periode na de coronapandemie ook in 2023 nog een toename in de vraag naar kennis en expertise van het ondersteuningsteam.
- Binnen het samenwerkingsverband 23-01 is er voor gekozen om de centrale Reboundvoorziening stop te zetten. Dit is nu gewijzigd in een subregionale rebound Hellendoorn, Nijverdal, Rijssen en Holten waarin speciaal onderwijs en regulier voortgezet onderwijs per 1 augustus 2023 samenwerken. Er is vertrouwen dat de reboundvoorziening, met de inrichting van een ambulant team en een medewerker met expertise op het gebied van externaliserend gedrag, in deze regio naar behoren gaat functioneren. Er wordt gestreefd naar een actieve samenwerking met ketenpartners van het voorliggend veld en/of geïndiceerde zorg waarbij ook preventief een leerplichtambtenaar betrokken wordt.
- Ook zien we dat door de hoge verwijzingspercentages naar het (voortgezet) speciaal onderwijs in de samenwerkingsverbanden waarvan wij deel uitmaken.

De ambities op onderwijskundig vlak hebben ook bijgedragen aan het ontstaan van een professionaliseringsagenda op schoolniveau waarin alle doelen en plannen t.a.v. professionalisering van onderwijsmedewerkers bij elkaar komen (strategische professionaliseringsagenda). Enkele onderdelen daarvan zijn:

- De scholing groepsdynamisch werken. Deze is opgezet in de vorm van een train de trainer-traject waarbij we ook experts binnen onze beide vestigingen krijgen;
- Waarderende gespreksvoering;
- Opleiding vakcoach (in het kader van aspirant opleidingsschool);
- Training socratische gespreksvoering;
- Ontwikkeling trainingsprogramma onderwijskundige leiderschapskwaliteiten van vaksectieleiders en docenten (Teacher Leadership);
- Managementontwikkeltraject om het beleidsvoerend vermogen van leidinggevenden te vergroten.

Begrippen als motivatie, eigenaarschap, maatwerk en uitdaging spelen in onze discussie over de herinrichting van het onderwijs een belangrijke rol. Samen met de terugloop van de leerlingaantallen en de bekostiging is er een uitdaging om het onderwijsaanbod aantrekkelijk te houden. Uit deze ambitie uit het schoolplan ontstonden in 2022 een aantal beleidsthema's in de verschillende onderwijsteams:

Het project Sterk Techniek Onderwijs (STO) dat we in Twente met alle vo-scholen en ROC van Twente van de grond hebben getild draait nu op volle toeren. In 2022 is er een technolab in Holten gerealiseerd waardoor leerlingen uit het basisonderwijs nu allemaal ontvangen kunnen worden en een deel van het wetenschap- en techniek-curriculum op onze school uitvoeren. Tegelijkertijd slechten we daarmee ook een deel van de barrière tussen primair en voortgezet onderwijs en ontstaat op deze wijze een doorlopende leerlijn voor techniek van primair naar voortgezet onderwijs. STO is daarmee een goed voorbeeld van samenwerking in de onderwijsketen (van po – vo en mbo),

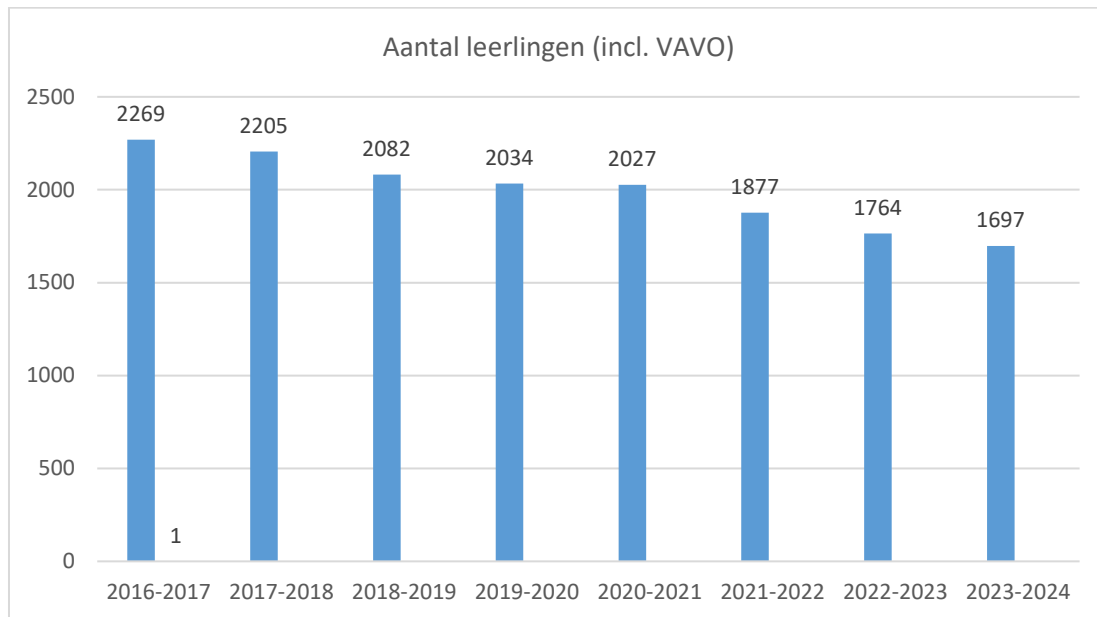
---

<sup>6</sup> De basisbekostiging is verminderd met een bedrag van € 141.000 als gevolg van een (te) hoge doorverwijzing naar het speciaal onderwijs in SWV 23.01 (€ 114.800) en SWV 23.02 (€ 26.200).

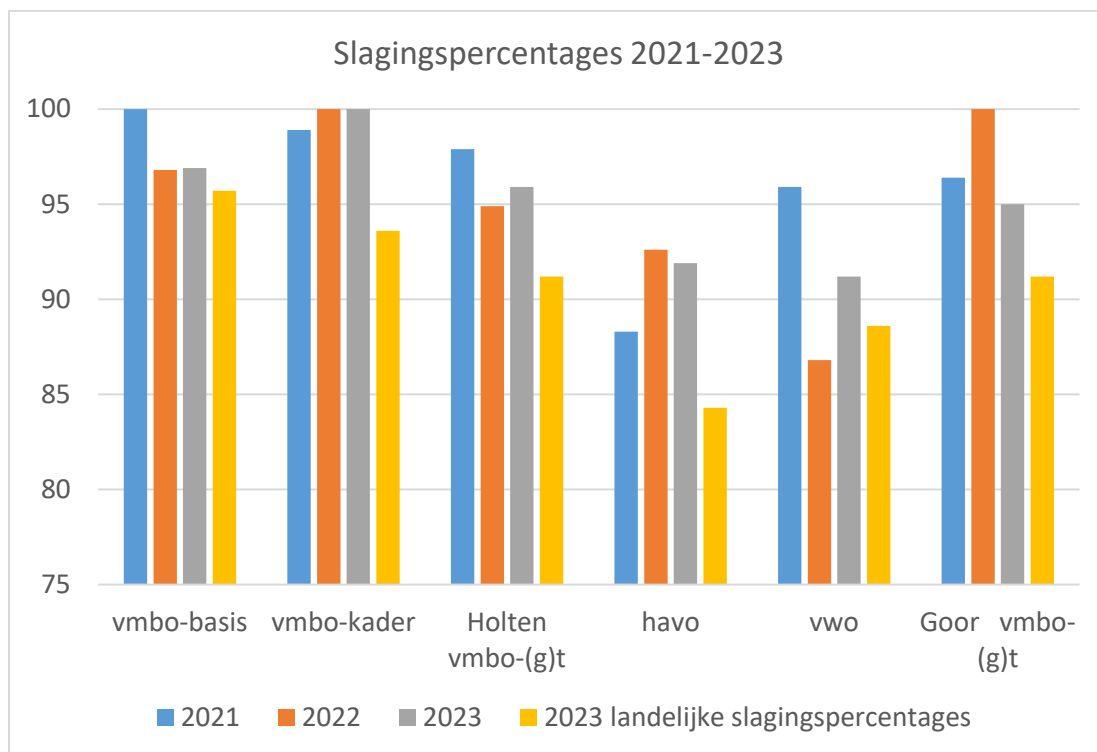
maar ook van samenwerking met het bedrijfsleven. In 2023 is ook duidelijk geworden dat STO in de komende jaren door zal gaan tot in ieder geval 2029. Het uiteindelijke doel van STO is om de interesse van vmbo-leerlingen voor technische vakken, studies en beroepen en interesse in technologie in brede zin, aan te wakkeren. Dat gebeurt op allerlei manieren: projecten in en buiten school, stages, bezoeken aan bedrijfsscholen, speciale drone-lessen, gastsprekers en extra ondersteuning voor de technische vakken. Binnen het project is er ook ruimte voor de aansluiting met het mbo. Leerlingen kunnen modules op bedrijfsscholen en ROC's doen. Dit is dan tevens een onderdeel van hun loopbaanoriëntatie.



### 3.2 Onderwijs: feiten en cijfers

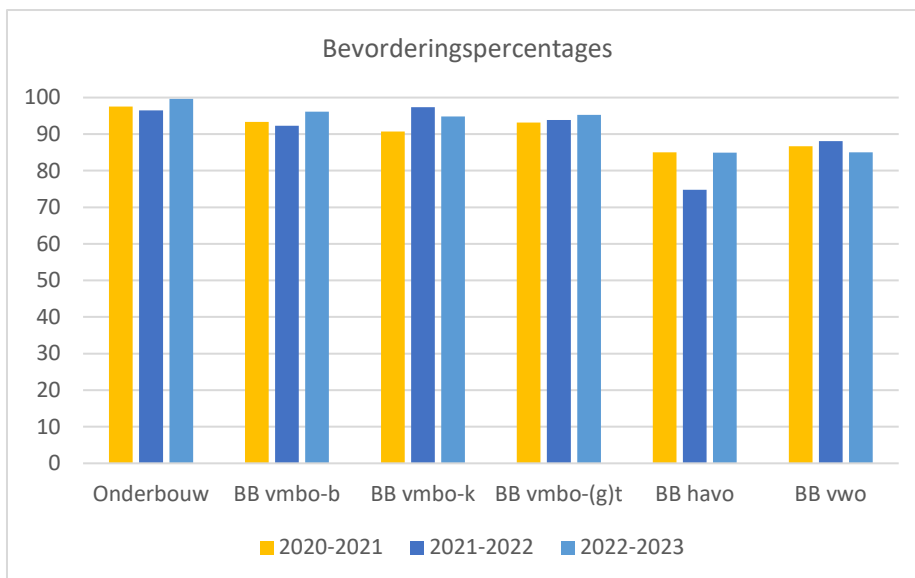


Figuur 1: ontwikkeling leerlingenaantal De Waerdenborch sinds 2016

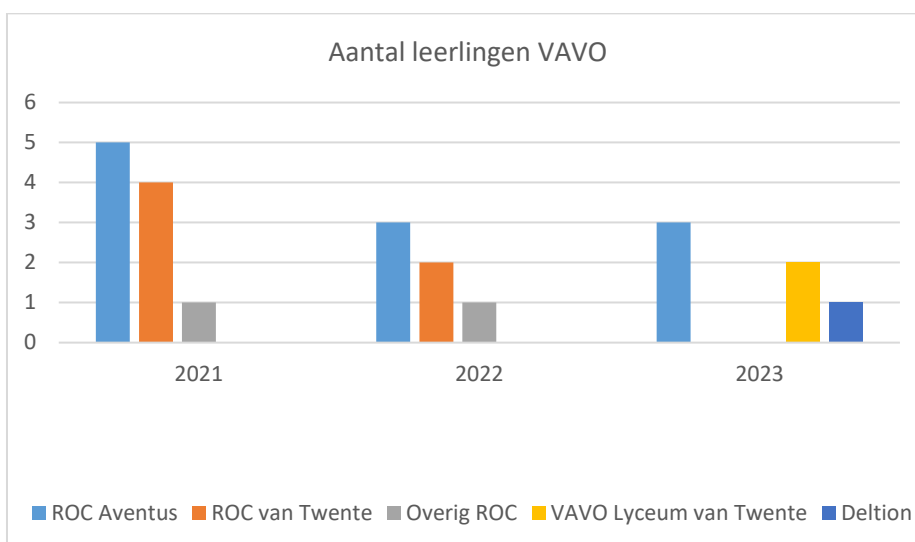


Figuur 2: slagingspercentages 2021 -2023

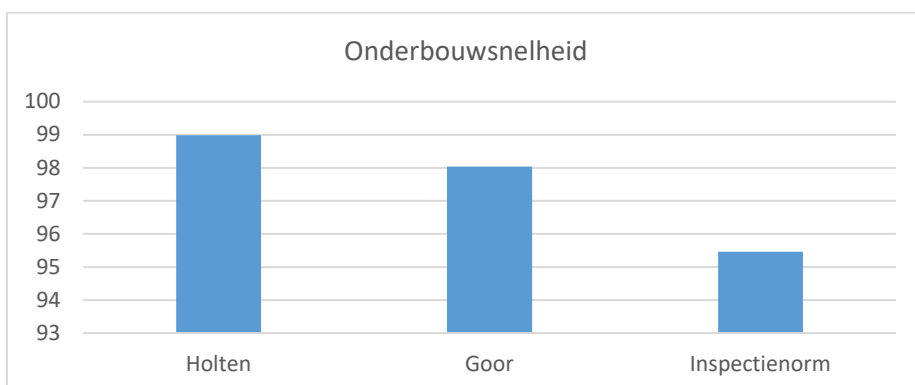




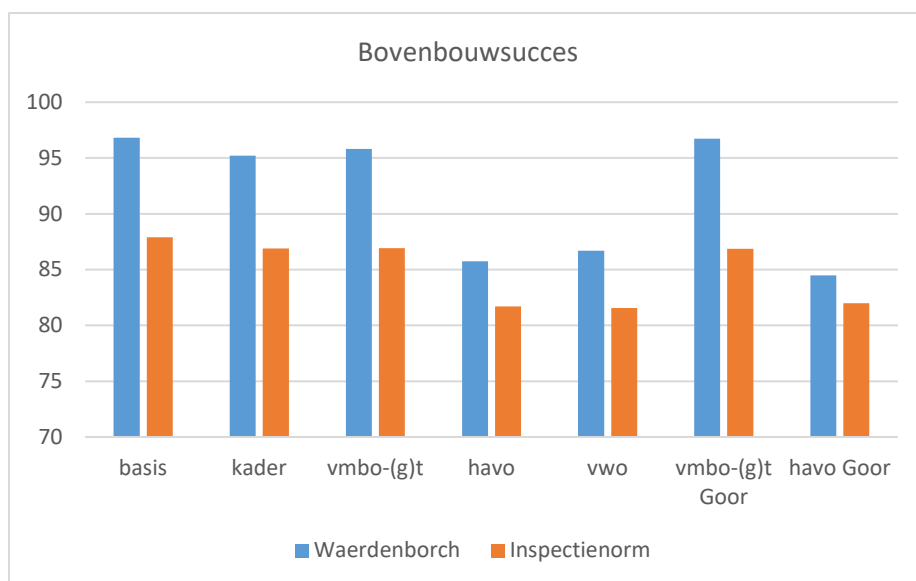
Figuur 3: bevorderingspercentages De Waerdenborch 2020/2021 t/m 2022/2023



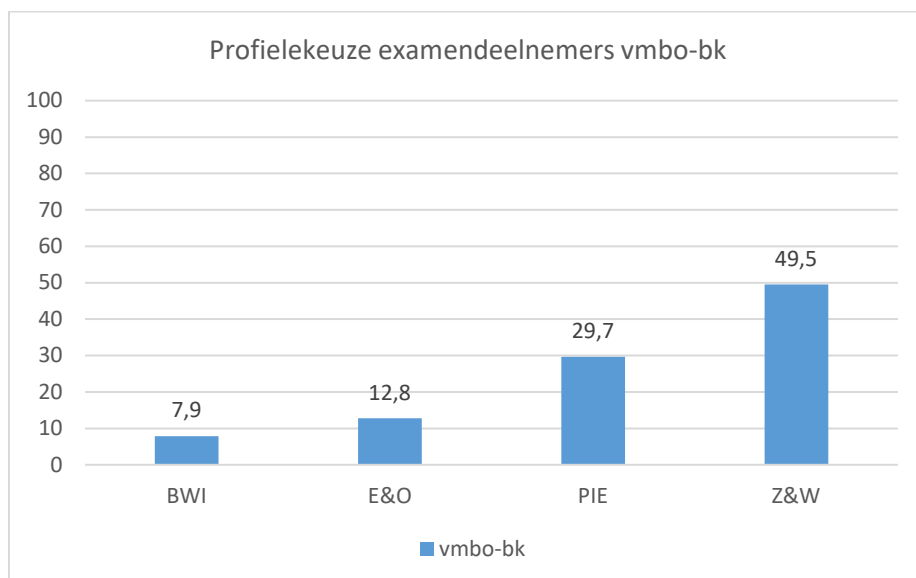
Figuur 4: leerlingen van De Waerdenborch op het voortgezet algemeen volwassenen onderwijs vanaf 2019



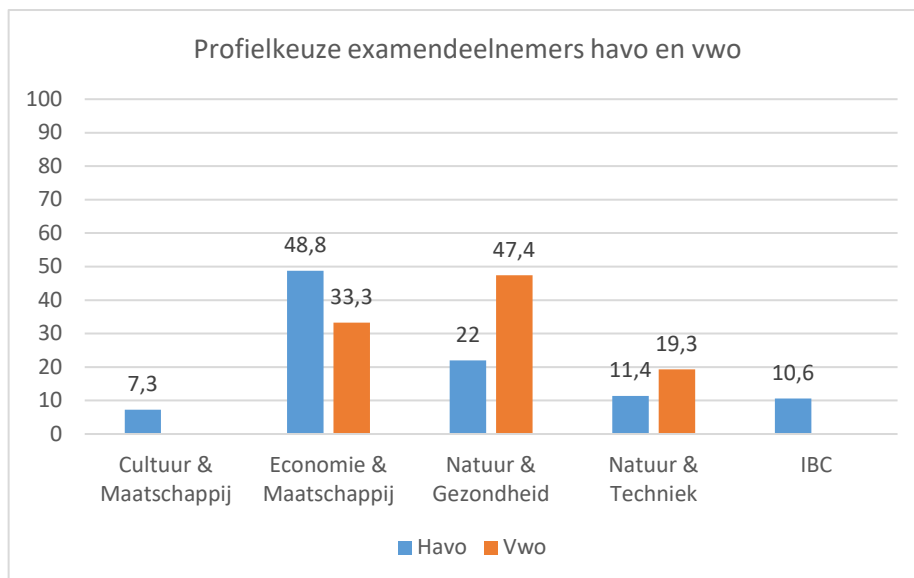
Figuur 5: onderbouwsucces 2023; 3 jaargemiddelde vergeleken met de gehanteerde norm van de inspectie



Figuur 6: bovenbouwsucces 2023, 3 jaargemiddelde van De Waardenborch vergeleken met de gehanteerde norm van de Onderwijsinspectie.



Figuur 7: profielkeuze examenkandidaten vmbo in percentages in 2023



Figuur 8: profielkeuze examenkandidaten 5 havo en 6 vwo in percentages in 2022.

studie	aantal	vak	niveau
basis 4	1	praktijkvakken	kb4
basis 4	2	Engels	kb4
kader 4	1	muziek	mgt4
<b>totaal</b>	<b>4</b>		

Figuur 9: aantal leerlingen dat op een hoger niveau examen aflegde in 2023 (en ook geslaagd zijn).

### Leerlingentevredenheid

De Waerdenborch wil inzicht in de tevredenheid van ouders en leerlingen. Zij ervaren onze dienstverlening immers. Om die reden worden om de 2 jaar tevredenheidsonderzoeken uitgezet onder leerlingen en ouders. De verplichte monitoring op sociale veiligheid wordt jaarlijks uitgevoerd. In schooljaar 2022-2023 is alleen de verplichte sociale veiligheid uitgevoerd onder leerlingen uit klas 1 en 3. Aankomend schooljaar krijgen de leerlingen een uitgebreide tevredenheidsenquête. Ook ouders en medewerkers worden in schooljaar 2023-2024 weer bevraagd.

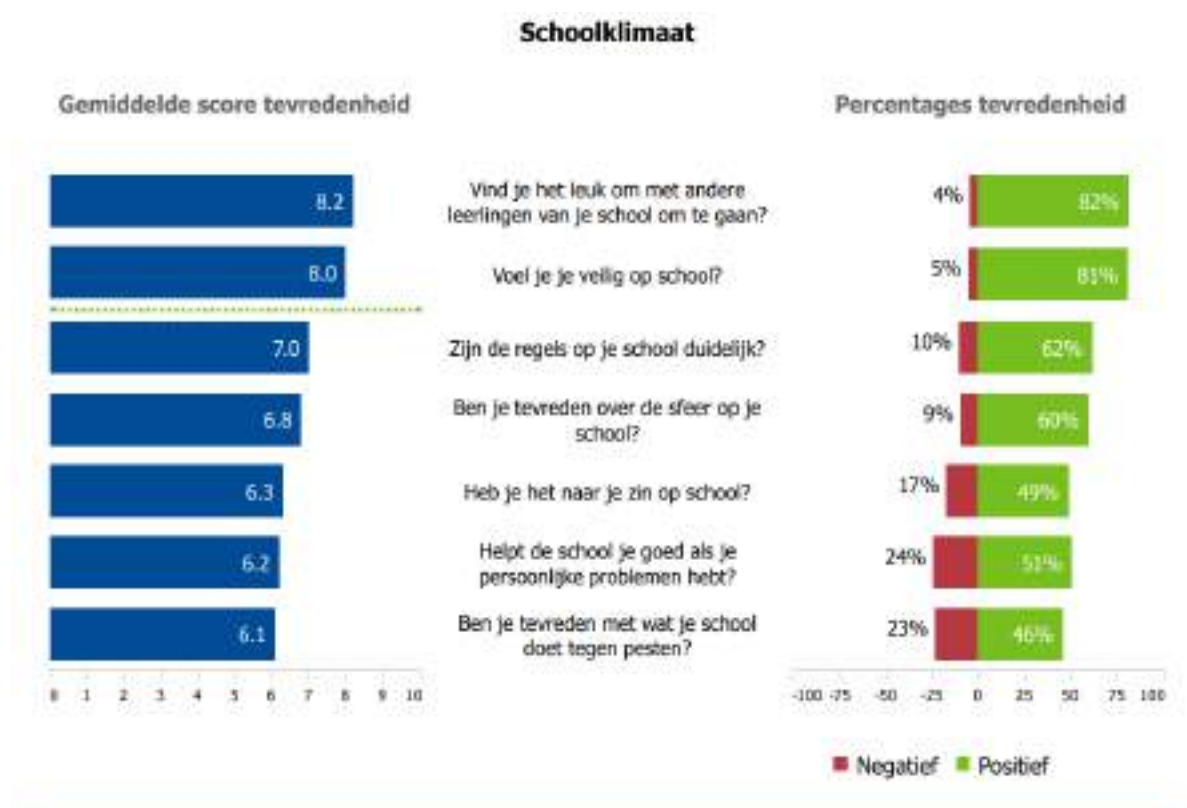
De sociale veiligheid is bevraagd in een vragenlijst in de vorm van 27 vragen waarbij de leerlingen vervolgens konden aangeven in hoeverre zij het met de vragen eens zijn. Uiteindelijk hebben 494 van de 750 leerlingen de vragenlijst volledig ingevuld. Dit is bijna 66 procent. De leerlingparticipatie in de verschillende afdelingen om mee te denken en praten over schoolbeleid neemt toe, maar is nog onvoldoende. Uit de vragenlijst blijkt dat met name de leerlingen uit klas 3 daar ontevreden over zijn. Een eerste evaluatiebijeenkomst met coördinatoren en mentoren wordt op de eerstvolgende studiemiddag gepland. Uit de antwoorden van de leerlingen bleek ook dat leerlingen in klas 3 niet tevreden over zijn over de afstemming in het pestbeleid. Voor komend jaar zullen we hier een aantal gerichte acties op ondernemen (o.a. meer teamvergaderingen met dit op de agenda, betere begeleiding van nieuwe docenten en ondersteuning aan de mentoren vanuit het ondersteuningsteam).

De aandachtspunten zijn besproken in de teams, met de teamleiders en zijn aan de orde geweest bij de Raad van toezicht. De uitkomsten van de enquête zijn ook te vinden bij scholenopdekaart.nl.

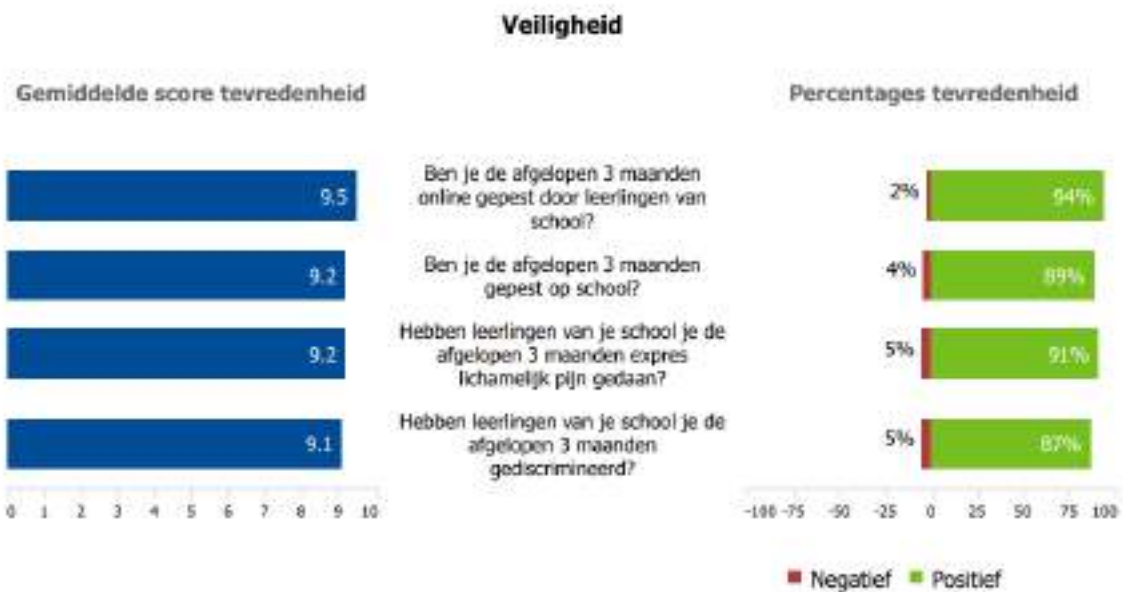
In de onderstaande figuren vind je de aandachtspunten, schoolklimaat en veiligheid voor beide locaties samen.



Figuur 10: aandachtspunten leerlingen leerjaar 1 en 3



Figuur 11: Antwoorden van leerlingen over het schoolklimaat



Figuur 12: Veiligheid op De Waerdenborch

## Hoofdstuk 4 De professionele medewerkers

In ons schoolplan streven we naar:

- Een lerende en professionele cultuur met een daarbij passend integraal personeelsbeleid waarbij professionalisering, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanplanning, autonomie, regelruimte, verantwoordelijkheid, inzetbaarheid en vitaliteit in elke levensfase de uitgangspunten zijn.
- Een strategische personeelsplanning die verankerd is in de bedrijfsvoering om te komen tot een optimale toekomstbestendige kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting. Een volledig geïmplementeerde gesprekscyclus inclusief een kwaliteitsschouw en een passend in-, door- en uitstroombeleid maken hier deel van uit.
- Een bij deze doelen passend professionaliseringsbeleid met een daaraan gekoppeld professionaliseringsplan op strategisch, tactisch en operationeel niveau gericht op collectief leren, kennisdeling (train-de-trainer), professionele dialoog, leiderschapsontwikkeling en feedback.
- De erkenning als (aspirant)opleidingsschool. Hieronder valt het opleiden van studenten, het verder verbreden van de begeleiding (inductie) van startende docenten, het leren van en met elkaar (student/docent), het verstevigen van onderzoek in de schoolpraktijk en het ontwikkelen van professionele leergemeenschappen.

### 4.1 Resultaten 2023

De Waerdenborch zet sterk in op bekwame en bevoegde medewerkers. Daarbij wordt uitgegaan van een ontwikkelingsgerichte grondhouding en eigenaarschap bij alle medewerkers. Voor het onderwijzend personeel betekent dit, dat een bevoegdheid geen eindpunt is maar een markeringspunt in de ontwikkeling als professional. Ook het onderwijsondersteunend personeel kan rekenen op een passend scholingsaanbod dat tegemoetkomt aan de persoonlijke ontwikkeling en tegelijkertijd past bij de organisatieontwikkeling. Leidinggevend en dragen bij aan de lerende en professionele cultuur door zich verder te ontwikkelen in het afstemmen op de ontwikkelfase en - behoefte van de medewerker en het team.

Door ruimte te bieden aan de professionele dialoog worden medewerkers in staat gesteld het beste uit zichzelf te halen en betekenis te geven aan het begrip “lerende organisatie”. Daartoe worden alle leidinggevend en medewerkers getraind in de waarderende gespreksvoering. Persoonlijke doelen en ontwikkeling worden zo in overeenstemming gebracht met de organisatiedoelen en ontwikkeling (integraal personeelsbeleid). Door vervolgens het ingezette beleid, de acties en middelen te evalueren en bij te stellen, ontstaat een kwalitatieve lerende cyclus van plannen, organiseren, evalueren en bijstellen.

Als afgeleide van het strategisch beleid van De Waerdenborch zijn de volgende doelen in schooljaar kalenderjaar 2023 gerealiseerd.

#### **Formatie, arbeidsmarkt, in-, door-, uitstroom**

- Voor de formatieplanning is, met instemming van de medezeggenschapsraad, opnieuw gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot dispensatie voor medewerkers die de maximale tijdelijke aanstellingstermijn conform de cao vo hadden bereikt. Hiermee is de werkgelegenheid bij De Waerdenborch bevorderd en is ruimte gecreëerd voor formatieve invulling van subsidiegelden.
- Tijdens het formatietraject was de toenemende krapte op de arbeidsmarkt voelbaar. Het wordt ook voor De Waerdenborch merkbaar lastiger bevoegd en kwalitatief goed personeel te werven

en/of specifieke vacatures (in met name tekortvakken) te vervullen, zeker wanneer vacatures op een wat later moment in het formatietraject worden uitgezet.

- De taakstelling voor de formatie van 2023-2024 was met een daling van 14,6 fte fors. In totaal hebben ongeveer 60 medewerkers (zowel met een vaste als met een tijdelijke aanstelling) de organisatie eind schooljaar 2022-2023 verlaten.
- In kalenderjaar 2023 zijn twee vaststellingsovereenkomsten afgesloten, waarvan één met grondslag WGA 80-100. Het onderwijs draagt 25% van de uitkeringslasten bij ontslag zelf. Het beleid van De Waardenborch is er daarom op gericht uitkeringskosten bij ontslag zoveel mogelijk te voorkomen.
- In 2023 is als aanvulling op de kwantitatieve formatieplanning wederom een kwaliteitschouw uitgevoerd (als onderdeel van de kwalitatieve formatieplanning). Op grond hiervan is voor een aantal medewerkers een (grotere) vaste aanstelling doorgevoerd.

### **Evaluatie formatie- en taakbeleid**

- Aanvang schooljaar 2023-2024 is het formatieproces opnieuw geëvalueerd, bijgesteld en vastgelegd.
- Aandachtspunten met betrekking tot het vernieuwde en in 2019 vastgestelde taakbeleid zijn: Is de werking en toepassing van het taakbeleid in de praktijk conform de bedoeling van het taakbeleid? Worden de doelen beschreven in het taakbeleid behaald? Ondersteunt de invulling van lessen, ontwikkeltijd, maatwerk en eigen regelruimte binnen de teams/per medewerker de organisatieontwikkeling in de praktijk en/of zijn er onderdelen die verdere doorontwikkeling behoeven?

### **Doorvoer CAO 2023**

- Rond de zomervakantie van 2023 werden de effecten van de cao 2023/2024 bekend. De implicaties hiervan zijn vanaf schooljaar 2023/2024 doorgevoerd.
- De in 2022 in de cao opgenomen werkdrukmiddelen en de opdracht om te komen tot een collectief werkdrukplan zijn in schooljaar 2022/2023 onder leiding van de personeelsgeleding van de medezeggenschapraad uitgewerkt. Speerpunten die gekozen zijn in het werkdrukplan zijn onder andere de ondersteuning van onderwijsteams en mentoren door leerlingcoördinatoren, het zorgdragen voor de ontwikkeling van één integraal leerlingvolgsysteem, zorgdragen voor een betere interne communicatie door de ontwikkeling van een eigentijds informatiesysteem en door inzet van middelen om de spanningen in de formatie wat te verminderen.

### **Gesprekscyclus, professionele dialoog, waarderende gespreksvoering**

- Mede door wisselingen in het management is de doelstelling dat iedere medewerker minimaal één ontwikkelgesprek per jaar voert met zijn/haar leidinggevende nog niet overal gehaald. De regeling gesprekscyclus, incl. de functiemix en de kwaliteitschouw, wordt in schooljaar 2023/2024 geëvalueerd.
- Ter ondersteuning van het voeren van “het goede gesprek” hebben alle (nieuwe) leidinggevendenden de training Waarderend Leiderschap en alle medewerkers van het OP en OOP de workshop waarderende gesprekstechnieken en feedback kunnen volgen.
- Om waarderende gespreksvoering verder in de organisatie door te laten werken is in 2021 een traject specifiek voor mentoren ontwikkeld (train-de-trainer). Deze training voor mentoren wordt aangevuld met diverse modules tot een brede mentortraining. De getrainde mentoren hebben in schooljaar 2022/2023 nieuwe mentoren getraind en workshops waarderende gespreksvoering gegeven binnen de eigen teams.

### **Professionalisering, Management Development**

- In navolging van het schoolplan is een strategische professionaliseringsagenda (SPA) ontwikkeld die in 2022/2023 verder is uitgebreid. In het SPA worden alle trainingen en opleidingen per schooljaar en per functiecategorie weergegeven op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- In 2023 is het ontwikkeltraject voor leidinggevenden voortgezet.
- In 2023 is een start gemaakt met de VOTA/Waerdenborch-academie.

#### Arbo, RI&E, verzuim/inzetbaarheid, medewerker tevredenheid

- De uitvoering van het plan van aanpak behorende bij de risico inventarisatie & evaluatie (RIE) loopt en wordt jaarlijks ge-update.
- Acties voortvloeiende uit het medewerkertevredenheidsonderzoek(MTO) dat in schooljaar 2021-2022 is afgenomen zijn in schooljaar 2022-2023 verwerkt in de teamplannen en uitgevoerd. Om de communicatie met ouders te verbeteren is de Waerdenborch-app van de ontwikkelaar Infowijs geïntroduceerd.
- In 2023 is ook besloten om medewerkers een periodiek medisch onderzoek (PMO) aan te bieden.

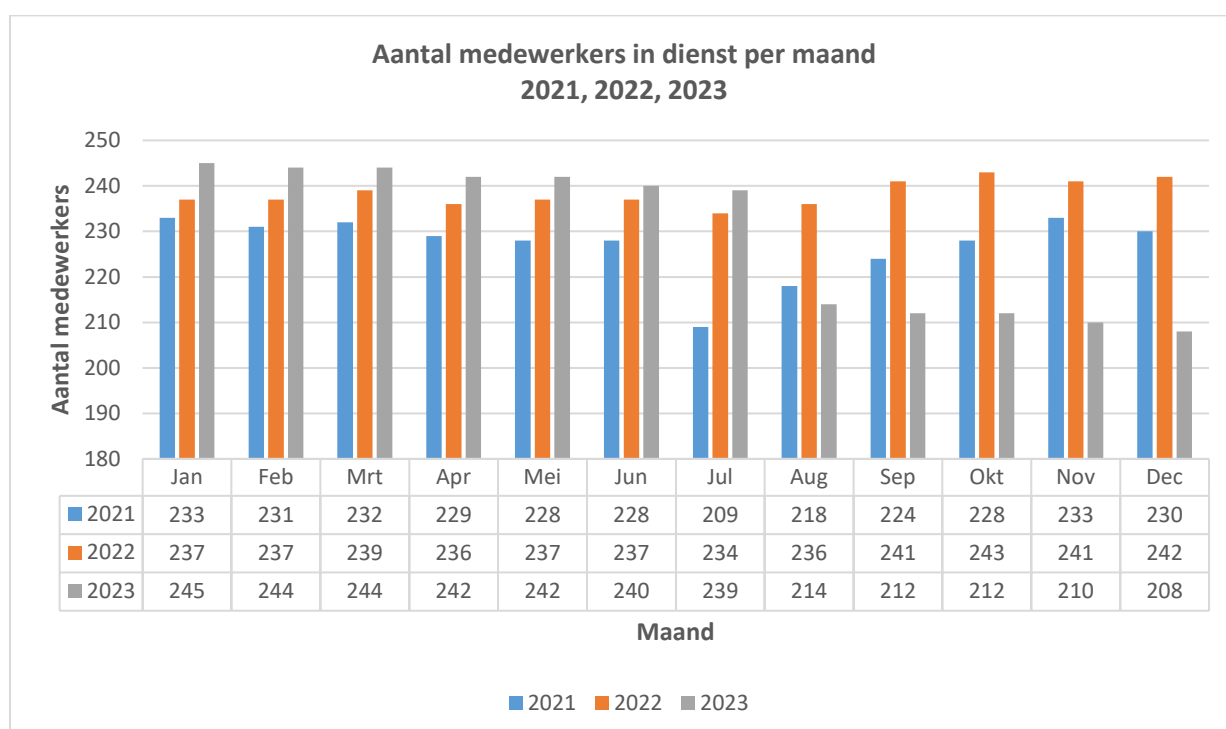
#### (Aspirant) Opleidingsschool Pilots

De samenwerking met Het Stedelijk Lyceum, Attendiz, Windesheim en Universiteit Twente heeft in oktober 2021 geleid tot de toekenning van het predicaat Aspirant Opleidingsschool. In 2023 hebben ook Reggesteyn en OSG Hengelo zich bij dit partnerschap aangesloten. De werkzaamheden en bijbehorende structuur, rollen en facilitering, zowel bovenschools als binnen De Waerdenborch, zijn in 2023 verder uitgewerkt. Hierbij ligt de focus op het verder ontwikkelen van onderzoek, curriculum/opleiden, HRM, en kwaliteit.

De Waerdenborch heeft twee schoolopleiders aangesteld. Zij hebben stagiaires en vakcoaches begeleid door de inzet van intervisie en training. Zelf volgen zij de Velon-opleiding.

## 4.2 feiten en cijfers

### 4.2.1 Aantal medewerkers in dienst per maand (kalenderjaar 2023)





Het gemiddelde aantal medewerkers in dienst in kalenderjaar 2023 bedraagt 229 medewerkers (in 2022: 238 medewerkers en in 2021: 227 medewerkers).

In de eerste 7 maanden van 2023 bedroeg het gemiddelde aantal medewerkers 242. In de laatste 5 maanden van 2023 bedroeg het gemiddelde aantal medewerkers 211. De cijfers laten een forse daling zien in vergelijking met kalenderjaar 2022. De daling wordt veroorzaakt door een stevige taakstelling voor de formatie 2023/2024 op grond van leerlingdaling, teveel inzet in 2022/2023 en een daling van de beschikbare subsidiegelden.

Gemiddeld genomen neemt het aantal medewerkers bij De Waardenborch af als gevolg van de zich doorzettende leerlingdaling (zie ook de meerjarenbegroting en het meerjarenformatieplan).

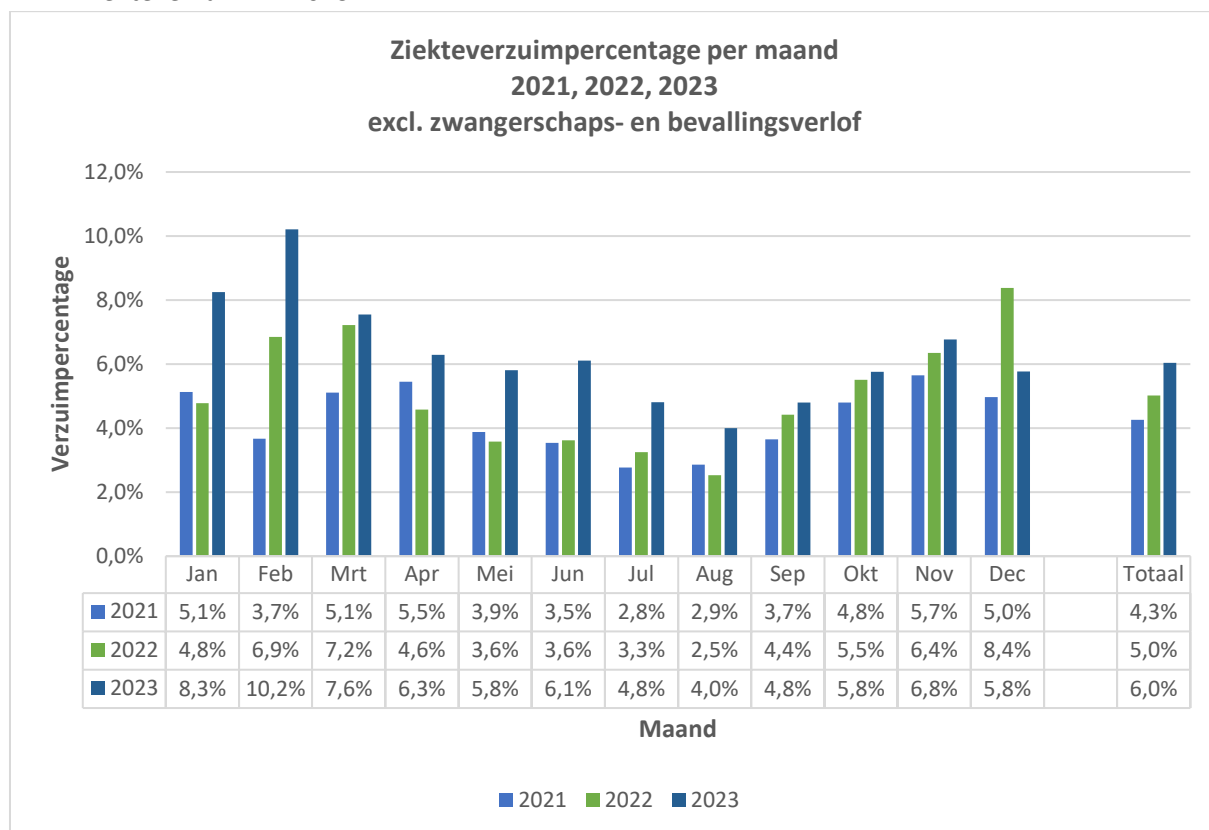
Functiegroep	Som van gemiddelde WTF	Som van gemiddelde inzet
OM	8,4	8,2
OOP	53,3	51,9
OP	121,9	116,4
<b>Eindtotaal</b>	<b>183,6</b>	<b>176,5</b>

De gemiddelde fte inzet in 2023 bedraagt 183,6 fte (in 2022 was dat 193,0 fte en in 2021: 189,5 fte). Het gemiddelde aantal fte onderwijzend personeel (OP) bedroeg in 2023 121,9 fte (in 2022 was dat 131,9 fte 2021 en in 2021 129,5 fte).

Voor het onderwijsondersteunend personeel (OOP) was dat: 53,3 fte (in 2022 was dat 52,6 fte en in 2021 51 fte) en voor het onderwijsmanagement (OM): 8,4 fte (in 2022 8,4 fte en in 2021 9,0 fte).

In vergelijking met vorige jaren valt met name de daling bij het OP op. De daling wordt veroorzaakt door de zich voortzettende leerlingdaling. De lichte stijging bij het OOP wordt veroorzaakt door extra inzet op grond van subsidiemiddelen (waaronder NPO en STO).

#### 4.2.2. ziekteverzuim in 2023



Over kalenderjaar 2021 is het effect van corona in het verzuimcijfer van De Waerdenborch nog goed zichtbaar. In kalenderjaar 2022 liep het verzuimcijfer weer op richting een voor De Waerdenborch “normaal” verzuimcijfer van rond de 5%. In 2023 is het verzuimpercentage verder opgelopen naar 6%. Het merendeel van het verzuim in 2023 wordt veroorzaakt door minder stuurbaar verzuim (waar onder meer psychische en burn-out klachten, ernstige ziekte en long covid). Een aantal langdurige verzuimgevallen is gestart in 2022.

De gebruikelijke trend (een stijging van het verzuim in de wintermaanden, een daling richting de zomervakantie en opnieuw een stijging na de zomervakantie t/m november) is ook in 2023 weer zichtbaar en houdt verband met het griepseizoen en de werkdrukpieken gedurende het schooljaar.

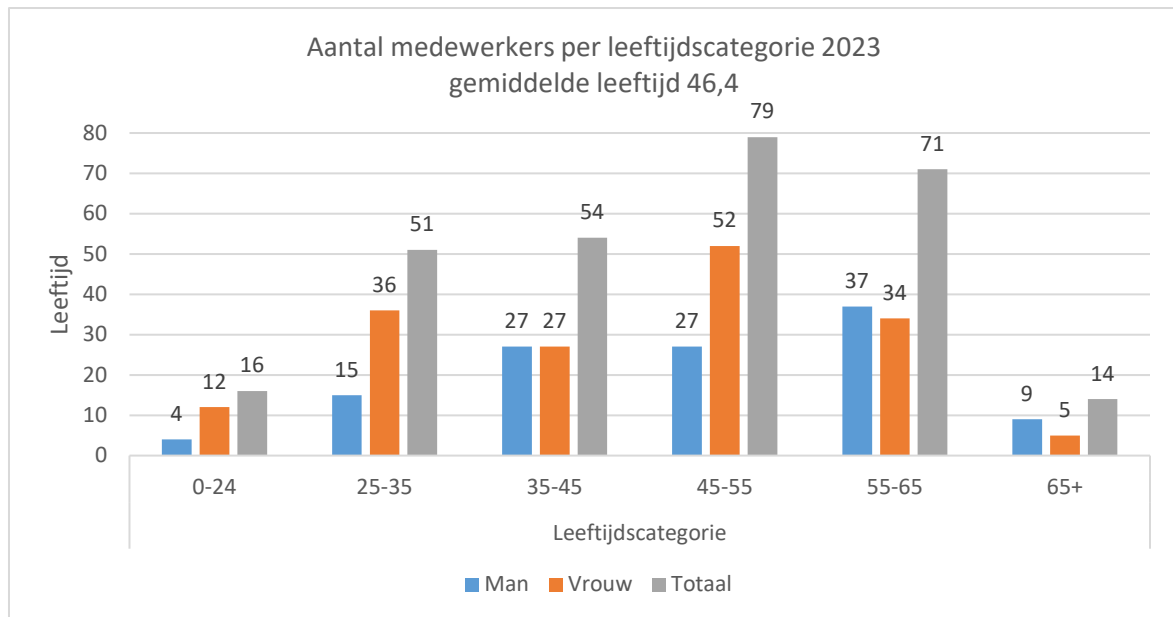
#### 4.2.3 Percentage bevoegde docenten in schooljaar 2022/2023

Bevoegdheidspercentage De Waerdenborch schooljaar 2020-2021, 2021-2022 en 2022-2023						
Hoogste bevoegdheid	Fte (afgerond)			Percentage van het totaal fte (afgerond)		
	20/21	21/22	22/23	20/21	21/22	22/23
1e graad	46,4	41,2	43,0	36	31	33,6
2e graad	81	83,8	76,6	63	64	59,8
Anders bevoegd	0,6	2,6	5,3	1	2	4,1
In opleiding	2,3	4,3	3,1	2	3	2,4
Totaal:	130,3	131,9	128,1	100	100	100

De totale inzet fte OP in schooljaar 2022-2023 bedroeg 128,1 fte.

97,5% (124,9 fte) van het onderwijzend personeel van De Waerdenborch stond bevoegd voor de klas. Hiervan was 93,4% (119,6 fte) 1e of 2e graad bevoegd. Meer dan in de afgelopen schooljaren (nl. 5,3 fte, 4,1%) waren docenten anders bevoegd dan 1e of 2e graad (voornamelijk zij-instroom of pabo afgestudeerde leerkrachten). 2,4% (3,1 fte) van het onderwijzend personeel is bezig met (de afronding van) een opleiding tot bevoegd docent. De krimp in leerlingaantallen en de noodzaak tot het aanhouden van een flexibele schil gecombineerd met de arbeidsmarktomstandigheden in de regio, incl. de versterkte vraag op grond van subsidiegelden, leiden ertoe dat meer collega's in dienst treden die nog niet over de volledige dan wel vereiste bevoegdheid beschikken.

#### 4.2.4. Leeftijdsopbouw van het personeel



De gemiddelde leeftijd van alle medewerkers werkzaam bij De Waardenborch was in 2023 46,4 jaar (in 2022 was dat 45,8 jaar en in 2021 was dat 45,4 jaar).

In 2023 is de bezetting van de jongere leeftijdsgroepen 0-24 en van 25-35 is nagenoeg gelijk gebleven t.o.v. 2022. Daarentegen is de bezetting van de oudere leeftijdsgroepen licht toegenomen.

In de nagenoeg alle leeftijdsgroepen zijn meer vrouwen dan mannen werkzaam, behalve in de beide oudste categorieën.

De gemiddelde leeftijd neemt dus toe. De landelijk verwachte hoge uitstroom vanuit de categorie 65+ (vergrijzing) heeft bij De Waardenborch plaatsgevonden in schooljaar 2016-2017. In de daarop volgende jaren zijn vooral veel nieuwe jonge docenten ingestroomd. Door de zich voortzettende leerlingdaling en daarmee de noodzaak om een flexibele schil in stand te houden, wordt het lastiger de docenten in de jongere leeftijdscategorieën vast te houden. Er is dan ook een verschuiving zichtbaar richting de oudere leeftijdsgroepen (m.n. vaste aanstellingen). Als gevolg van wetgeving en arbeidsmarktontwikkelingen hebben pensioengerechtigde medewerkers steeds vaker de wens om langer door te werken en vanwege tekorten in specifieke vakgebieden worden ook af en toe pensionado's met de wens om naast het pensioen nog iets bij te dragen aan het onderwijs in dienst genomen. De uitstroom van met name de groep 65+ houdt echter nog steeds een min of meer gelijke tred met de leerlingdaling, waardoor de "vergrijzing" nog niet tot formatieve problemen leidt.

## Hoofdstuk 5      Organisatie en kwaliteitszorg

De opdracht voor De Waerdenborch was ook in 2022 om expliciet werk te maken van de onderwijskwaliteit en zorg te dragen voor een toekomstbestendige school. Dat betekent onder meer investeren in het bereiken van overeenstemming over de doelen. Vervolgens krijgen de deskundige uitvoerenden veel professionele ruimte om binnen kaders de afgesproken doelen te realiseren. Medewerkers nodigen we uit om hun verantwoordelijkheid te nemen en ook verantwoording af te leggen aan hun leidinggevende over de gerealiseerde opbrengsten. Op die wijze vindt werk-gerelateerd leren plaats en ontstaan er professionele leergemeenschappen. Op deze wijze stimuleren we een professionele cultuur in de school.

Een groot voordeel van deze werkwijze is dat onze schooldoelen onderwerp zijn van een professionele dialoog op het snijvlak van organisatorische lagen. Tevens maken professionals zelf hun vertalingen van de doelstellingen naar concrete acties voor hun eigen werkveld. Neveneffect is dat de organisatie doelgerichter wordt en de werkwijze bevordert eveneens de transparantie. Kwaliteitszorg is een essentieel onderdeel van het onderwijs en de ondersteunende processen. In de komende jaren moet het cyclisch werken een vast onderdeel van onze werkwijze worden. Kwaliteitszorg heeft uiteindelijk ten doel om de kwaliteit van het onderwijs voortdurend te verhogen. Door verantwoording en het betrekken van leerlingen en ouders bij de school draagt kwaliteitszorg uiteindelijk ook bij aan het bereiken van de gestelde doelen en resultaten. Zo streven we voortdurend en gezamenlijk onze collectieve ambities na.

De doelen in ons schoolplan zijn voor wat betreft organisatie en kwaliteitszorg de volgende:

- Beoordeling ‘voldoende’ op alle leerwegen en ‘goed’ op 1 of 2 opleidingen;
- Kwaliteitscycli in alle primaire en ondersteunende processen;
- Horizontale verantwoording die leidt tot grip op resultaatgericht en professioneel werken;
- Leerlingen (en ouders) zijn serieuze gesprekspartner in onderwijs- en organisatieontwikkeling;
- Verantwoorden van kwaliteit naar binnen en naar buiten;
- Kwaliteitsgericht werken leidt tot een steeds hogere kwaliteit van het onderwijs en de schoolorganisatie.

### 5.1 Resultaten in 2023

2022 was een bijzonder jaar voor onze school, waarin de Onderwijsinspectie in juli een voldoende gaf voor de havo, maar in november van datzelfde jaar weer een onvoldoende. Hierdoor lag de focus van 2023 op het voortzetten en versterken van het ingezette beleid, met name op het gebied van kwaliteitsbeleid.

De verschillende organen in de school waren zich ook bewust van de situatie en van de eigen rol en functie. In de school was dat ook voelbaar: de vurige wens om het beter te doen. Waar in 2022 de weg omhoog was ingeslagen moest er in 2023 nog een schepje bij bovenop: een meer systematische aanpak van kwaliteitszorg waarbij elke medewerker zich ook realiseert dat hij een belangrijke bijdrage levert aan die kwaliteitsontwikkeling.

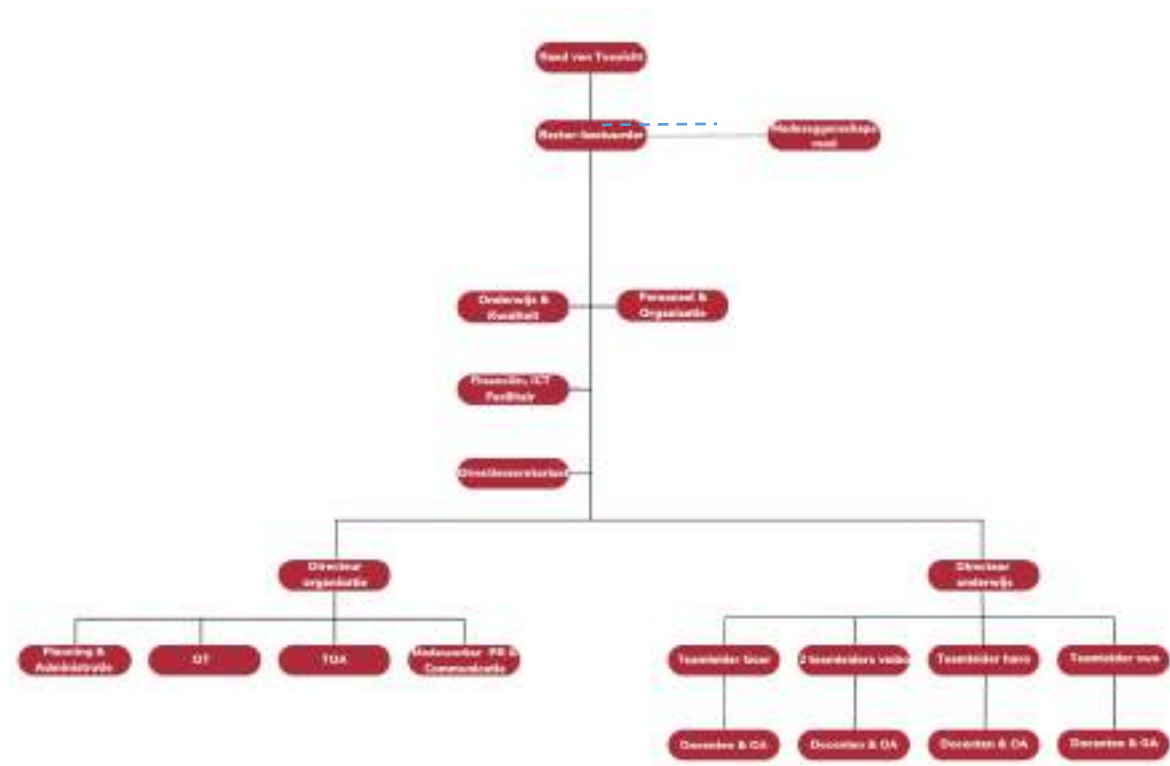
Vanwege de noodzaak voor verbeteren van de onderwijskwaliteit is in 2023 ook gekozen om de aansturing te wijzigen toen duidelijk werd dat een van de directeuren vanwege pensioen vertrok. De structuur met twee onderwijsdirecteuren werd vervangen door één directeur onderwijs en één directeur organisatie. Zowel in het primaire als secundaire proces moest de kwaliteit omhoog en de samenwerking in alle processen verbeterd worden.

Vanwege ziekte van de teamleider havo is in 2023 gekozen voor een interim-teamleider met als opdracht de focus te leggen op het verbeteren van de onderwijskwaliteit, vooral door het verhogen van het zicht op de leerlingen en de kwaliteit van de lessen. Deze inspanning gold niet alleen voor de havo, maar voor de hele school. Alle docenten die lesgeven aan de havo zijn meerdere keren bezocht in de lessen en voorzien van feedback. Ook zijn er twee keer reviews uitgevoerd door eigen docenten om de kwaliteit van de lessen zichtbaar en bespreekbaar te maken in het team, om gerichte stappen te zetten ter verbetering.

Door het vertrek van een teamleider vmbo bovenbouw is de vraag gerezen: wat is op dit moment het beste voor een kwaliteitsimpuls in het vmbo? Er is besloten het vmbo in zijn geheel te herstructureren: geen sturing meer via onder- of bovenbouw basis/kader en mavo, maar twee teamleiders ondersteund door docenten die professioneel leiding geven aan verschillende relevante thema's in het vmbo, zoals beroepsonderwijs, STO, loopbaanbegeleiding en leerpleinen. Dit was een continuering van de lijnen die al eerder waren uitgezet, gericht op het lager leggen van verantwoordelijkheden in de school en het bevorderen van professioneel gedrag onder docenten.

Om teamleiders ook de ruimte geven meer onderwijskundig leiderschap te tonen is er voor gekozen om schoolbreed teamleiders te ondersteunen in hun dagelijkse activiteiten door vooral leerlingzaken uit te besteden aan leerlingcoördinatoren. Voor werving van de coördinatoren is een selectietraject uitgezet en de financiering is gekomen uit de werkdrukverlagende middelen. Door de formatie van het onderwijsmanagement te verlagen is deze formatie al in lijn met de krimp van het aantal leerlingen.

Het organogram dat in 2023 ontstaan is staat in de volgende figuur afgebeeld.



Figuur : Organogram Stichting Waerdenborch in 2023

Om de samenwerking en focus op kwaliteitsverbetering van alle leidinggevenden te stimuleren, zijn we in 2023 verder gegaan met een management ontwikkeltraject waarin verschillende vormen van leren geïncorporeerd waren zoals team- en individuele coaching, leiding geven aan beleid- en onderwijsontwikkeling. Dat heeft er onder andere toe geleid dat er in de organisatie meer eenduidigheid in beleid is ervaren.

Om de kwaliteitscycli te verbeteren in het onderwijs heeft er een evaluatie van het vigerend kwaliteitszorg beleidsplan plaatsgevonden. Er is gekozen voor een jaaragenda van kwaliteitszorgactiviteiten met daarin de activiteitenagenda van school en de verantwoordelijke personen. Lesbezoeken, nabespreking en een ontwikkelgesprek met medewerkers maken daar integraal onderdeel van uit. Daarmee stimuleren we het kwaliteitsbewustzijn van elke docent en dit past ook bij de ingezette ontwikkeling naar strategisch personeelsbeleid.

Om onze strategische positie een impuls te geven, maar ook om op het vlak van interne en externe communicatie een kwaliteitsslag te realiseren zijn we in 2022 een traject gestart met een externe expert om handvatten te ontwikkelen voor beleidsrijk begroten en heeft deze expert ook een rapport in 2023 opgeleverd voor een betaalbare ambitie: wat zijn de financiële kaders waarbinnen het onderwijskundig concept, met het oog op de nieuwbouw en de krimp van het aantal leerlingen, moet functioneren. Het opgeleverde rapport is besproken in directie en met medezeggenschapsraad en raad van toezicht. Het eindrapport is ook een fundament voor een kritische blik op het onderwijsaanbod en hoe we het onderwijs organiseren. We zien het als onze maatschappelijke opdracht om ons onderwijsaanbod breed aan te bieden, maar het moet wel betaalbaar blijven. In 2024 zal een werkgroep hiervoor voorstellen ontwikkelen.

De bestuurlijke context is in 2023 niet veranderd. De heer ir. MHM ten Vergert is als rector-bestuurder het bevoegd gezag van Stichting Waardenborch. Voor 2023 lag de nadruk op de stabiele ontwikkeling van de organisatie, verbetering van de onderwijskwaliteit en de huisvestingsvraagstukken in Holten en Hof van Twente. In 2023 is het besluit genomen om de entree en mediatheek in de locatie Holten te verbouwen om meer verschillende studieruimten te creëren voor leerlingen: plekken om stil te studeren, maar ook plekken om samen te werken en ondersteuning van een docent te krijgen.

Het bestuur en de raad van toezicht hanteren bij hun werkzaamheden de code goed bestuur van de VO-raad. Het Handboek Governance is volledig herzien en in 2022 en daar heeft ook een juridische toetsing op plaatsgevonden waarmee het Handboek Governance weer up-to-date is. De interne planning en control voldoet aan de eisen van die code, net als het intern toezicht.

Er vindt binnen onze scholengemeenschap regulier periodiek overleg plaats met verschillende stakeholders, waaronder de medezeggenschapsraad. Tevens is er een dialoog tussen de schoolleiding en de ouderraad en personeelsraad en vinden er bijeenkomsten plaats met de ouderraad en ouderkringen afkomstig uit elk onderwijsteam. Op diverse momenten in het schooljaar is er op verschillende organisatieniveaus overleg met medewerkers. Ook het overleg met leerlingen vindt periodiek plaats. De leerlingenparticipatie is in 2023 opnieuw op de agenda gezet. Inmiddels zijn er in elk onderwijsteam leerlingklankbordgroepen. Hiervoor was er vooral in het vwo een actief leerlingenparlement dat eens per zes weken bijeenkomt. Op de agenda staan veelal facilitaire en organisatorische zaken, maar primair gaat de aandacht uit naar onderwijskundige aspecten. Een sleutel voor de ontwikkeling van ons onderwijs ligt in de actieve betrokkenheid van leerlingen. Vandaar dat we het de komende jaren ook willen intensiveren. Verder zijn er ook overlegmomenten over onze prestaties en de samenwerking met externe stakeholders als bedrijven en verenigingen zoals bijvoorbeeld de Holtense IndustrieGroep (HIG).

In 2023 zijn bij de leerlingen tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd (zie voor de resultaten ook paragraaf 3.2). De algemene conclusie die uit het onderzoek bij de leerlingen is te trekken, is dat de algemene tevredenheid van leerlingen uit leerjaar 1 hoger scoort dan in leerjaar 3, en dat die in leerjaar 3 gedaald is ten opzichte van 2022. Op het thema 'veiligheid' scoren we met een cijfer boven de 9 erg hoog en deze ligt ook boven de landelijke benchmark.

Ook in 2023 hebben we sterk gelet op de kwaliteit van toetsing en afsluiting en hebben dat met een aantal verbeteracties ingezet die in het verlengde liggen van de aanbevelingen van de landelijke Commissie Kwaliteit Schoolexaminering. Deze commissie was opgesteld naar aanleiding van de problemen bij de eindexamens van vmbo Maastricht in 2018. De VO-raad heeft dat vertaald naar negen concrete actielijnen die deels op schoolniveau liggen en deels op landelijk niveau. Van alle actielijnen is de instelling van een examencommissie de belangrijkste. De belangrijkste opdracht voor de examencommissie was om de examenprocessen te bewaken, zorg te dragen voor het opstellen en gebruiken van protocollen, beoordelen van PTA's en het beoordelen van de kwaliteit van toetsen.

De Waerdenborch hanteert een treasurystatuut. Daarin wordt het treasurybeleid uiteengezet en worden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven. In 2022 is het treasurybeleid geëvalueerd in de auditcommissie van de raad van toezicht en herzien. Het statuut heeft tot doel sturing te geven aan de treasuryfunctie, de risico's te beperken en de continuïteit van de organisatie te waarborgen. De beschikbare middelen zijn, conform de bepalingen in het treasurystatuut, gedurende het boekjaar volledig belegd in direct opeisbare rekening-couranten, spaarrekeningen en contanten. Al in het najaar van 2020 heeft de treasurycommissie en de raad van toezicht ingestemd om te gaan schatkistbankieren. De beschikbare middelen zijn bij schatkistbankieren in deposito's per ultimo 2023: € 5.000.000 en op rekening courant € 5.833.240. Totaal was dat dus: € 10.833.240 (ultimo 2022 was dat in totaal €9.650.950). Er wordt, conform de bepalingen in het treasurystatuut, geen gebruik gemaakt van derivaten of beleggingen anders dan voornoemde.



Het is verleidelijk om alleen datgene wat meetbaar is in een bestuurlijk jaarverslag weer te geven. Bij onderwijsprestaties hoort echter meer. In ons beleidsplan staat dan ook als doel om het niet-meetbare zichtbaar te maken. Onze leerlingen krijgen veel kansen geboden om naast het puur cognitieve aspect ook veel andere onderdelen van hun persoonlijke competenties te ontwikkelen. Immers, er wordt ook veel geleerd tijdens werkweken, (maatschappelijke) stages en excursies en ook sporttoernooien. Er zijn pareltjes en mooie voorbeelden waarbij leerlingen wat van zich zelf laten zien. We zoeken als school steeds de verbinding met buitenwereld op. Immers een van onze uitgangspunten is "je leert overal". Gelukkig was dat ook in 2023 zichtbaar en voelbaar. In dit jaarverslag zijn daar in de vorm van nieuwsitems ook voorbeelden van opgenomen.



## Hoofdstuk 6 De Waerdenborch en de regio: samenwerken

De Waerdenborch is een éénpitter (één school, één bestuur) in een regionale setting waarbij de leerlingen vooral komen uit de gemeenten Rijssen-Holten, Hof van Twente, Deventer, Raalte en Hellendoorn. Door demografische krimp daalt het aantal potentiële leerlingen in de komende jaren naar rond de 1536 leerlingen in 2025. Binnen die context is het zaak om een zo krachtig mogelijke positie te verwerven. Voorwaarden daarvoor zijn:

- een grote toegevoegde waarde hebben; een sterk imago hebben;
- een goede reputatie hebben als betrouwbare educatieve partner en financieel gezond zijn.

We hebben deze voorwaarden vertaald in ons schoolplan in vier strategische ambities:

- Ons marktaandeel blijft constant en ons merkimago is sterk;
- We onderzoeken in deze planperiode of samenwerking met besturen van voortgezet onderwijs en/of primair onderwijs van toegevoegde waarde kan zijn voor het onderwijs dat wij willen bieden. In welke vorm dan ook.
- We onderzoeken of we er als school baat bij hebben om onze secundaire processen samen op te pakken met andere partners.
- Ons onderwijsaanbod en de wijze waarop wij dat aanbieden zal in balans moeten blijven met onze financiële middelen. Onze ambitie is om vanwege onze regionale positie een zo breed mogelijk aanbod te behouden.

### 6.1 Resultaten 2023



De Waerdenborch participeert in diverse landelijke en regionale netwerken als het gaat om onderwijsontwikkeling. Te denken valt aan International Business College (IBC), het aansluitingsnetwerk vmbo-mbo met het ROC van Twente, het landelijk technasium-netwerk maar ook in het kader van Sterk Techniek Onderwijs Twente werken we samen in de regio. Daarnaast is er functioneel contact met diverse universiteiten, hogescholen en de ROC's ten behoeve van het verbeteren van de aansluiting in de onderwijsketen en de inhoudelijke doorlopende leerlijnen. Voorts maakt De Waerdenborch deel uit van verschillende vo-netwerken, zoals de Stedenband VO (het overleg van eindverantwoordelijke schoolleiders/besturen van alle vo-scholen in Twente). In de aspirant opleidingsschool Pilots werken we natuurlijk ook gericht samen om studenten in opleiding te begeleiden en te kwalificeren voor het vak van docent (zie ook hoofdstuk 4).

Enkele bestuurders van vo-scholen in de grensregio van Twente en de Achterhoek hebben zich ten doel gesteld om gezamenlijk te anticiperen op de effecten van de autonome leerlingendaling als gevolg van de bevolkingskrimp in deze regio. In 2019 heeft dit geleid tot een intentieovereenkomst van een regionaal mobiliteitscentrum (VOTA). Gemakshalve verwijzen hiervoor ook naar hoofdstuk 4.

Het Rijk heeft landelijk tot en met 2023 jaarlijks circa 100 miljoen euro beschikbaar gesteld om door regionale samenwerking te komen tot een regionaal duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekonderwijs in het vmbo. In 2024 wordt dit gecontinueerd. In de regio Twente is door het voortgezet onderwijs gezamenlijk het initiatief genomen om op regioniveau een groot aantal



projecten voor subsidie voor te dragen. Verdere uitwerking van deze projecten geschiedt vervolgens op sub-regioniveau. De Waerdenborch participeert, samen met Reggesteyn, Jacobus Fruytier en Pius X in de subregio Rijssen-Holten. Het bedrijfsleven participeert hierin ook mee middels een cofinanciering van minimaal 10%. In 2023 hebben we wederom een inhaalslag gerealiseerd nadat in de coronajaren veel initiatieven en projectactiviteiten vertraging opliepen. Onder andere is er een technolab gerealiseerd in Holten, waar die in Goor al eerder gerealiseerd was. Het technolab wordt veel gebruikt door leerlingen uit het basisonderwijs om projecten uit te voeren in het kader van het wetenschap- en techniekcurriculum dat zij uitvoeren. Dit heeft er mede aan bijgedragen dat bestuurders van openbaar primair onderwijs en De Waerdenborch in Holten en Goor in gesprek zijn om te komen tot initiatieven waardoor leerlingen van de basisschool eerder kennis kunnen maken met het voortgezet onderwijs en te komen tot een beter doorgaande leerlijn. Verder is op bestuurlijk niveau in 2023 een onderzoek gestart naar de samenwerking tussen Stichting Openbaar primair onderwijs Hof van Twente en De Waerdenborch. Zij werden in dat traject ondersteund door een extern bureau. Doel is om te inventariseren of verdergaande samenwerking voordelen kan opleveren voor leerlingen en beide stichtingen.

In Goor is, mede op uitnodiging van de gemeente Hof van Twente, een overleg gestart met bestuurders van het primair onderwijs (Stichting Keender en Stichting Openbaar Primair Onderwijs Hof van Twente) om de mogelijkheden te onderzoeken van een integraal kindcentrum van 0 tot 16 jaar om een scholeneiland te vormen waarin het primair en voortgezet onderwijs participeren. Het gebied is gelegen op de huidige locatie van De Waerdenborch langs de Gruttostraat en de Scherpenzeelseweg. In 2021 heeft dat geleid tot een intentieovereenkomst en in 2022 is er een onderzoek geweest onder begeleiding van een extern bureau waarbij er gekeken is naar de staat van onderhoud van de gebouwen, de (technische) installaties resulterend in een aantal mogelijke varianten. Deze studie ligt nu ter verdere beleidsvorming voor bij de gemeente Hof van Twente en zal onderdeel uit gaan maken van het integraal huisvestingsplan dat de gemeente Hof van Twente gestart is in 2023.

De systematiek van het Passend Onderwijs toont een aanzienlijke negatieve verevening in zowel samenwerkingsverband VO 23-01 (Holten) als in SWV VO 23-02 (Goor). De rector-bestuurder maakt deel uit van het toezichthoudend bestuur van beide samenwerkingsverbanden. In 23-01 heeft er een bestuurlijke wijziging plaatsgevonden waarbij constructie is ontstaan met een toezichthoudend bestuur waar de rector-bestuurder van de Waerdenborch lid van is. Deze wijziging in de governance was ook noodzakelijk gezien de wetgeving op dit terrein. In 23-02 is er een nieuw ondersteuningplan ontwikkeld en in 23-01 moet dat nog gaan plaatsvinden. Gezien de geografische ligging van onze locaties is de inzet van De Waerdenborch gericht op thuisnabij onderwijs. Dat willen we op verschillende manieren mogelijk maken door deelname aan projecten in samenwerkingsverband, maar ook door onze eigen basisondersteuning zo goed mogelijk in te richten.

De besteding van de middelen in 2023 voor passend onderwijs is in hoofdlijnen als volgt te specificeren:

<b>Lasten</b>	<b>€</b>
Extra inzet onderwijzend personeel (incl. onderwijsassistenten) a.g.v. kleinere klassen voor leerlingen met indicatie/behoefte voor lichte ondersteuning	640.000
Salariskosten ondersteuningsteam, BLZ en coachpunt	736.000
Kosten doorverwijzing en ambulant begeleider Rebound	42.000
Gerichte opleidingskosten onderwijzend personeel en ondersteuningsteam	5.000

Overig/divers	5.000
<b>Totaal lasten</b>	<b>1.428.000</b>
<hr/>	
<b>Baten/Financiering</b>	
Bijdrage lichte ondersteuning Samenwerkingsverband 23.01	1.058.000
Bijdrage lichte ondersteuning Opbrengst Samenwerkingsverband 23.02	295.000
<i>Tussentelling</i>	<i>1.353.000</i>
Aanwending reguliere bekostiging voor Passend Onderwijs	75.000
<b>Totaal baten/financiering</b>	<b>1.428.000</b>
<hr/>	

Veel van de inzet in het ondersteuningsteam is gericht op eerstelijnscoaching en begeleiding van leerlingen waarbij het (even) niet meer vanzelf goed gaat. Verder is er veel inzet gericht op training om docenten te begeleiden in groepsdynamiek in klassen. Met deze bijdrage hopen we het pedagogisch klimaat te verbeteren zodat leerlingen (h)erkend worden in de onderwijsbehoefte(n) die ze hebben. Het coachpunt en studiepunten zijn nodig om zo (kwetsbare) leerlingen (tijdelijk) te ontvangen en te begeleiden op school, met als doel om leerprocessen van leerlingen te ondersteunen en te continueren als ze even niet in de klas (om welke reden dan ook) kunnen zijn. In zijn algemeenheid is vast te stellen dat de besteding van middelen voor passend onderwijs niet meer in lijn ligt met de ontvangen baten in dezen. Met de toenemende uitstroom naar voortgezet speciaal onderwijs (VSO) in zowel 23-01 en 23-02 ligt er voor de school een extra grote uitdaging om dat tijt te keren. In 2023 is dat al niet gelukt waardoor de school direct financieel bijdraagt aan de zware ondersteuning van het VSO en dat gaat ten koste van het reguliere budget van De Waardenborch.

In 2023 is de samenwerking met zes andere scholen in de regio Twente/Achterhoek (VOTA) voortgezet. De scholen waarmee op dit moment wordt samengewerkt zijn: Portuur (bestuurlijke fusie van Het Assink lyceum en het Staring College per 1 januari 2022), Het Erasmus, Het Stedelijk Lyceum, OSG Hengelo en ROC van Twente. In 2022 zijn Attendiz en Stichting Carmelcollege ook aangesloten. In 2023 zijn ook CSG Reggesteyn en Het Noordik aangesloten. Stuurgroep (bestuurders) en projectgroep (hoofden HRM) werken op basis van verkregen subsidie (RAL, Regionale Aanpak Lerarentekorten en RAP, Regionale Aanpak Personeelstekorten) aan diverse onderwerpen w.o.: (strategische) formatieplanning, uitwisseling vacatures en personeel, ontwikkeling van een gezamenlijke vacaturewebsite en e-portfolio en een professionaliseringsplatform. Tevens worden via VOTA (zie ook hoofdstuk 6) coachings- en vitaliteitstrajecten aangeboden.

In onze onderwijsvisie hebben we staan dat we overal leren. Dat betekent dat we de leeromgeving zodanig moeten inrichten dat er niet alleen op school geleerd wordt, maar ook met bedrijfsleven en andere (maatschappelijke) organisaties. In het technasium doen we dat al met veel bedrijven die een opdracht geven aan onze leerlingen. Maar ook hebben we in 2023 een bedrijvenstage geregeld voor personeel. Doel was om elkaar beter te leren kennen en te kijken of er stages en/of ook projecten opgezet kunnen worden. Een nevensdoel is ook om personeel te werven dat gedeeltelijk wil werken in het onderwijs, zogenaamde hybride docenten. Ook zijn er allerlei andere projecten waar de school met externen aan bijdraagt. Zo zijn er voorbereidingen om projecten met leerlingen uit te voeren met de Canadese Begraafplaats in Holt en. Op deze manier ontwikkelen we niet alleen een bewustzijn voor het verleden, maar wordt er ook nagedacht wat het betekent voor de huidige tijd.



De Waardenborch

Gepubliceerd door Saskia Schreurs · 16 juni 2023 ·

000

Bij ons op school hebben we een aantal leerlingen die geïnteresseerd zijn in transport en logistiek. Zij zien zichzelf later graag achter het stuur van een vrachtwagen. Hoewel we deze specifieke opleiding niet kunnen aanbieden op school, willen we ervoor zorgen dat onze leerlingen een goed beeld krijgen van wat het vakgebied inhoudt.

Daarom zijn we onlangs op bezoek geweest bij OT&L (Opleidingscentrum voor de Transport en Logistiek). Bij OT&L worden de opleidingen 'Chauffeur goederenvervoer' en 'Logistiek medewerker' aangeboden. Tijdens ons bezoek hebben ze uitgebreid toegelicht wat onze leerlingen kunnen verwachten als ze een van deze opleidingen gaan volgen.

Op deze manier kunnen onze leerlingen een weloverwogen studiekeuze maken voor hun vervolgonderwijs. We vinden het belangrijk dat ze een opleiding kiezen die goed bij hun interesses en ambities past.



## Hoofdstuk 7 Klachten- en ongevallenregistratie

In 2023 heeft de school de uitvoering van het normenkader informatiebeveiliging en privacy verder geïmplementeerd en was er ook meer aandacht voor cybercriminaliteit. Hiervoor zijn inmiddels de noodzakelijke tools en documenten ontwikkeld en zijn de vereiste maatregelen c.q. procedures geïmplementeerd. Conform de geldende procedures wordt door De Waerdenborch melding gedaan van schorsingen, examenzaken (ISD) en incidenten (ARBO).

### Klachten

Sinds 2020 werkt De Waerdenborch met een aantal herziene regelingen die tot doel hebben om de sociale veiligheid in de school te optimaliseren. Daarbij valt te denken aan de klachtenregeling, de klokkenluidersregeling en de integriteitscode. We werken met interne en externe vertrouwenspersonen. Dat doen we vooral om de drempel om mogelijke mistanden te melden te verlagen en sneller en adequater op klachten te kunnen reageren. Daardoor wordt de kwaliteit van de klachtafhandeling beter en maken we onze dienstverlening en processen beter. We kunnen constateren dat de “klachtenroute” waarin staat aangegeven bij wie een ouder, een leerling of een personeelslid moet zijn indien er sprake is van een klacht dan wel een zwaarwegende melding, werkt. De interne en externe vertrouwenspersonen worden makkelijker gevonden en de meeste meldingen worden geen formele klachten. De klager/melder kan een klacht/melding aangeven bij de interne contactpersonen (mentoren, leerlingbegeleiders), het management (directeuren, teamleiding), het bevoegd gezag (directeur-bestuurder) of de interne dan wel externe vertrouwenspersonen, waarbij de laatst genoemden de onafhankelijkheid kunnen borgen. Bovenal kan een klacht/melding ook worden ingediend bij de Vertrouwensinspectie, de landelijke klachtencommissie dan wel geschillencommissie, mede afhankelijk van de aard van de klacht c.q. melding.

### Vertrouwenspersoon

De Waerdenborch kende in 2023 twee externe vertrouwenspersonen, namelijk mevrouw A. Gerards en de heer H. Hammink. Externe en interne vertrouwenspersonen staan vermeld op de website van de school en zijn rechtstreeks benaderbaar zonder tussenkomst van de school, dit ter garantie van de gewenste anonimiteit van de klager of melder. De vertrouwenspersonen stellen het bevoegd gezag altijd op de hoogte indien er een klacht/melding is binnengekomen, waarbij anonimiteit en integriteit hoog in het vaandel staan.

De interne en externe vertrouwenspersonen werken in collegiaal verband vanuit de bestaande klachtenroute van de school, voor zover mogelijk. Aanvullend op de huidige klachtenroute werken de vertrouwenspersonen dan ook met een verruimd kader rondom klachten en meldingen mede aan de hand van de modellen van de VO-raad. Binnen die kaders komen de vertrouwenspersonen in actie op het moment dat er bij een klacht/melding:

- een vermoeden is van een misstand binnen de organisatie; hierbij kan gedacht worden aan grensoverschrijdend gedrag c.q. ongewenste omgangsvormen waaronder:
  - seksueel misbruik/ seksuele intimidatie;
  - andere vormen van intimidatie;
  - fysiek dan wel psychisch geweld (w.o. pesten);
  - vormen van discriminatie/ radicalisering.
- het maatschappelijk belang in geding is; hierbij kan gedacht worden aan:
  - schending van wettelijke voorschriften;
  - gevaar voor veiligheid van personen;
  - gevaar voor goed functioneren van de organisatie als gevolg van een onbehoorlijke wijze van handelen;
  - het bewust achterhouden van informatie;

- verspillen van overheidsbudget.

De vertrouwenspersonen hebben in hun handelen geen beslissingsbevoegdheid dan wel doorzettingsmacht, maar enkel een luisterende en adviserende taak (waaronder de inzet van mediation) naar zowel de klager/melder als ook naar het bevoegd gezag en/of management van de school.

### **Incidenten en ongevallenregistratie**

De Waardenborch maakt gebruik van het in de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) ontwikkelde formulier waardoor er een eenduidige registratie kan plaatsvinden. Op deze wijze krijgen we meer zicht op de incidenten en ongevallen en daarmee ook op de veiligheidssituatie op de school. Er is geen ongeval geregistreerd waarbij sprake was van licht lichamelijk letsel. Het aantal incidenten was verder beperkt tot kleine onregelmatigheden tussen leerlingen onderling die in overleg met leerlingen en ouders zijn opgelost.

### **Binnengekomen klachten/meldingen**

In het kalenderjaar 2023 zijn beide externe vertrouwenspersonen door twee medewerkers benaderd. De problemen die deze medewerkers ervoeren betroffen in de ene casus loopbaanperspectief, in de andere casus zorgen over de werksfeer. De gesprekken die vertrouwenspersonen met beide medewerkers voerden waren coachend van aard. Een driegesprek met bestuur/directie, medewerker en externe vertrouwenspersonen was niet nodig. Beide personen wisten zonder verdere hulp of formele procedures zelf hun weg te vinden naar een aanvaardbare respectievelijk werkbare situatie. In 2023 geen melding/klacht bij de Landelijke Klachten Commissie ingediend.

Bij de interne vertrouwenspersonen zijn meerdere meldingen/klachten binnen gekomen van medewerkers. Deze hadden betrekking op de samenwerking met of onheuse bejegening van een leidinggevende, dan wel een collega. De meldingen en klachten zijn voor de melders naar tevredenheid opgelost.

In 2023 waren er zorgen over de sociale veiligheid van een groep leerlingen binnen de Waardenborch in Holten. De timide en soms uitgesproken geklede leerlingen werden af en toe op een vervelende manier aangesproken. Daar zijn verschillende maatregelen opgenomen. Zo is er een andere uitvoering van paarse vrijdag waarbij alle leerlingen en docenten zijn betrokken en zijn er periodieke overleggen over sociale veiligheid met interne vertrouwenspersoon en docent met rector-bestuurder.

Ook kwamen er een aantal meldingen over het functioneren van medewerkers t.o.v. leerlingen. In het merendeel van gevallen is voor de melders de melding of klacht naar tevredenheid opgelost. Na een aantal jaren constateren we dat het klachtensysteem steeds beter werkt waardoor er gewerkt wordt aan een van onze kernwaarden, namelijk ontmoeting en respect vorm en inhoud krijgen, ook al is het niet altijd makkelijk.

## Hoofdstuk 8 Financiële analyse

### 8.1 Inleiding

De opbouw, samenstelling en kwaliteit van het financiële resultaat worden in dit hoofdstuk nader uitgewerkt. De Waerdenborch heeft het boekjaar 2023 afgesloten met een positief resultaat van circa € 502.000 ten opzichte van een begroot resultaat van circa € 163.000 negatief. Het positieve begrotingsverschil ad € 665.000 wordt in hoofdlijnen verklaard door onderstaande elementen die in paragraaf 8.4 nader in detail worden toegelicht:

Omschrijving	€	€
Lagere besteding project NPO	216.000	
Lagere besteding collectieve werkdrukmiddelen	213.000	
Hogere rentebaten	285.000	
Lagere dotatie voorziening groot onderhoud	191.000	
Lagere personeelskosten a.g.v. niet ingevulde vacatures schooljaar 2023/2024	35.000	
Lagere afschrijvingskosten	47.000	
Overig	51.000	
		1.038.000
Hogere lasten personeel niet in loondienst		373.000
<b>Positief begrotingsverschil</b>		<b>665.000</b>

Het resultaat over 2023 wordt verklaard door diverse aanvullende projectsubsidies uit voorgaande jaren die niet volledig ingezet konden worden. Verder zien we ook een heroriëntatie op het onderhoud van het gebouw aangezien we overgaan naar een nieuw te realiseren gebouw in Holten. Ook de krapte op de arbeidsmarkt speelt een rol en specifieke functies die nodig waren om in te vullen in verband met het niet kunnen vinden van functionarissen of vanwege ziekte. In de volgende paragraaf is de 'kwaliteit' van het resultaat nader uitgewerkt.

De Waerdenborch heeft in het meerjarenbeleidsplan, het zogenaamde schoolplan, vastgelegd wat de school wil bereiken voor de periode tot en met 2025. Een belangrijke doelstelling daarin is dat de school duurzaam en toekomstbestendig wil zijn. Dat vertaalt zich naar verschillende beleidslijnen. Een daarvan is het onderwijsaanbod en de onderwijsorganisatie in de financiële context op elkaar laten aansluiten. Op dat vlak vinden voorbereidende activiteiten plaats zodat planvorming verder ontwikkeld kan worden tot vastgesteld beleid en we onze doelen kunnen realiseren in 2025. In Goor zijn we al concreet bezig om leerpleinen te vormen en gedifferentieerd lesgeven om op deze manier financiën, onderwijsaanbod, onderwijsorganisatie en onderwijsdoelen bij elkaar te brengen gerelateerd aan het aantal leerlingen.

Een andere beleidslijn is het onderzoeken van strategische allianties met andere onderwijspartners om enerzijds ons onderwijsaanbod op peil te houden, maar anderzijds de kosten te drukken. In met name het vmbo zijn daar gesprekken over gaande, maar ook met het openbaar primair onderwijs Hof van Twente. In deze beleidslijn is de school ook aan het bekijken of we een deel van ons curriculum elders kunnen uitvoeren. Gezien het oordeel van de Onderwijsinspectie, met de onvoldoende voor havo, wordt er daarnaast vooral ook geïnvesteerd in verbetering van de onderwijskwaliteit.

In navolging van 2022 bood 2023 opnieuw een bijzonder financieel en onderwijskundig landschap: het zogenaamde Nationaal Programma Onderwijs (NPO), subsidie basisvaardigheden en werkdrukmiddelen, etc. We hebben opnieuw veel financiële middelen gekregen om specifieke beleidsterreinen van de overheid vorm te geven. Het gaat dan ook nog steeds om het wegwerken van leer- en ontwikkelachterstanden, maar ook om verlaging van de werkdruk bij personeel en de verbetering van de doorstroom po-vo en vmbo-mbo. Daarmee nemen we ook extra personeel in dienst en kennen we ook een relatief grote flexibele personele schil. Die schil zal ook weer afgebouwd moeten worden zodat personele lasten en baten nog steeds in evenwicht zijn als de incidentele subsidies wegvallen. Dit betekent ook dat we meer tijd hebben om beleid te ontwikkelen dat ervoor zorgt dat baten en lasten in balans blijven, met het oog op de ontwikkeling van een toekomstbestendige en duurzame school. Immers de leerlingdaling zal niet incidenteel zijn, al zien we dat de leerlingpopulatie in het primair onderwijs licht stijgt en ons marktaandeel goed op peil blijft.

## 8.2 Analyse vermogenspositie

(afgerond op € 1.000)	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	Signaleringsgrens inspectie	Benchmark 31-12-2022
<u>Liquiditeit</u> (vlottende activa/kortlopende schulden)	5,2	5,2	4,2	< 0,75	2,4
<u>Solvabiliteit 2</u> (Eigen Vermogen +voorzieningen/totaal vermogen)	0,83	0,83	0,78	< 0,30	0,64
<u>Weerstandsvermogen</u> (eigen vermogen/baten)	32,1	35,0	38,3	-	30,3
<u>Signaleringswaarde eigen vermogen</u>				-	
Werkelijk publiek vermogen	6.710.000	7.191.000	7.983.000		
Signaleringswaarde publiek vermogen	2.364.000	2.285.000	2.204.000		
Overschrijding signaleringswaarde	4.346.000	4.906.000	5.779.000		
<u>Personele lasten/totale lasten</u>	83,7	82,2	84,0		79,6

Op basis van bovenstaande kengetallen kan worden geconcludeerd dat De Waerdenborch prima aan de korte termijn verplichtingen kan voldoen. De liquiditeit en solvabiliteit is in 2023 licht gedaald als gevolg van hogere kortlopende schulden en een hoger balans totaal. Dit als gevolg van een hoog bedrag aan vooruit ontvangen projectsubsidies waaronder met name de subsidie basisvaardigheden voor beide locaties. Naast het resultaat is het eigen vermogen tevens voor circa € 313.000 toegenomen. Dit komt door een stelselwijziging bij de voorziening groot onderhoud. Zie voor een nadere uitleg de toelichting bij het eigen vermogen in hoofdstuk 8.3 Dit is tevens een verklaring voor de beduidende toename van de ratio weerstandsvermogen.

Uit het kasstroomoverzicht blijkt een toename van de liquide middelen met een bedrag van circa € 1.300.000. Deze toename is hoofdzakelijk het gevolg van het resultaat ad circa € 502.000 en een toename van de vooruitontvangen subsidies ad circa € 856.000. Alle activiteiten worden volledig met eigen vermogen gefinancierd c.q. er zijn geen langlopende schulden.

In de loop van 2020 is door het Ministerie van OC&W een sectorbrede signaleringswaarde ontwikkeld om mogelijk overtollige reserves bij onderwijsinstellingen te signaleren. Nadrukkelijk wordt gesproken over een signaleringswaarde waarbij schoolbesturen kunnen toelichten waarom mogelijk hogere reserves worden aangehouden c.q. hoe deze in de toekomst zullen worden aangewend. Het werkelijk publiek vermogen van De Waerdenborch is circa € 5,7 miljoen hoger dan de signaleringswaarde. De belangrijkste bestemming van dit bedrag betreft een eigen bijdrage in de geplande nieuwbouw van de locaties in Holten en Goor. Deze eigen bijdrage betreft de te realiseren duurzaamheidsinvestering, terreininrichting en inventarissen. Daarnaast zal na de nieuwbouw van beide locaties een deel van de inventarissen met nog een resterende boekwaarde moeten worden afgewaardeerd. Tot aan de realisatie van de nieuwbouw zullen de huidige hoge huisvestingskosten door ouderdom, duurzaamheid en omvang van het gebouw nog een aantal jaar vanuit de reserve moeten worden gefinancierd. Een andere bestemming van het publiek eigen vermogen betreft de toekomstige aanwending van de bestemmingsreserves voor de projecten NPO en Sterk Techniekonderwijs.

Het doel is en blijft evenwicht in baten en lasten te houden om ons onderwijsconcept ten uitvoer te kunnen brengen. De bij ongewijzigd beleid doorgerekende dalende ontwikkeling van het exploitatieresultaat (gebaseerd op het geprognosticeerd dalend leerlingaantal) toont de noodzaak aan tot bijstelling van de huidige koers van De Waerdenborch. Voor 2024 en 2025 heeft een werkgroep (met externe ondersteuning) als opdracht om beleidsvoorstellen te ontwikkelen om het onderwijskundig concept van onze school aan te passen aan de financiële middelen die daarvoor binnen komen. Dat moet als resultaat opleveren dat er voor €750.000 op structurele basis bezuinigd kan worden. Hierbij gaan we uit van een bezuiniging over de jaren heen. In 2025/2026 € 500.000 en in 2026/2027 € 250.000 extra. Deze taakstelling is verwerkt in de meerjarencijfers. Daarbij zijn voorstellen nodig voor aanpassingen in het onderwijsaanbod of de onderwijsorganisatie. Als andere opdracht zal deze werkgroep ook de voorbereiding treffen om de consequenties die dat zal hebben voor de huisvesting in kaart gaan brengen zodat er in het nieuwe gebouw ook met de nieuwe onderwijsconcepten gewerkt kan worden. Gedurende de jaren tot implementatie van de maatregelen zullen de (te hoge) kosten in relatie tot de baten, gerelateerd aan het leerlingaantal, uit de overschrijding van de signaleringswaarde gefinancierd moeten worden. Alle bovengenoemde elementen resulteren in een hoger bedrag dan het berekende bedrag overschrijding signaleringswaarde, waaruit geconcludeerd kan worden dat De Waerdenborch per ultimo 2023 geen bovenmatig saldo eigen vermogen heeft opgebouwd.

## 8.3 Financiële analyse van de balans

### *Materiële vaste activa*



De boekwaarde is gedaald doordat het totaal aan investeringen licht is gedaald cq enkele investeringen zijn doorgeschoven naar 2024. Daarnaast zijn de afschrijvingskosten lager door volledig afgeschreven computerapparatuur. Dit betreft onder andere laptops voor personeel die in 2024 worden vervangen.

#### *Vorderingen*

Deze zijn licht gestegen als gevolg van een hoger bedrag nog te ontvangen subsidiegelden.

#### *Liquide middelen*

Het saldo liquide middelen met circa € 1,3 mln toegenomen. Belangrijkste oorzaak betreft de toename van vooruitontvangen aanvullende subsidies voor (met name) de subsidie basisvaardigheden voor beide locaties. Daarnaast zijn het exploitatieresultaat en de toegenomen vorderingen verklarende factoren. De nadere analyse is uitgewerkt in het kasstroomoverzicht zoals opgenomen in de jaarrekening.

#### *Eigen vermogen*

De totale mutatie van het eigen vermogen betreft het resultaat over 2023 ad circa € 502.000 en een toevoeging van circa € 313.000 wegens een stelselwijziging. Deze stelselwijziging heeft betrekking op de voorziening groot onderhoud. Tot en met 2022 werd deze voorziening bepaald op basis van de zogenoemde egalisatiemethode. Wegens gewijzigde c.q. aangescherpte verslaggevingsvoorschriften dient nu per component groot onderhoud een reservering te worden opgebouwd. Het effect van deze stelselwijziging ad € 313.000 is rechtstreeks toegevoegd aan het eigen vermogen.

Aangaande de mutaties van de bestemmingsreserves wordt verwezen naar de toelichting bij de jaarrekening.

#### *Voorzieningen*

De personele voorzieningen zijn in totaliteit nagenoeg gelijk gebleven. De voorziening groot onderhoud is afgenomen als gevolg van voornoemde stelselwijziging. Daarnaast is het van belang te melden dat de omvang van de onderhoudsvoorziening beperkt is vanwege de nieuwbouwplannen voor beide locaties waardoor divers langjarig groot onderhoud in de toekomst komt te vervallen.

#### *Kortlopende schulden*

Deze zijn gestegen vanwege hogere vooruit ontvangen aanvullende subsidies voor (met name) de subsidie basisvaardigheden voor beide locaties.

## 8.4 Financiële analyse 2023 ten opzichte van 2022 en begroting 2023

#### *Rijksbijdragen*

De rijksbijdragen zijn gedaald vanwege een afname van het aantal leerlingen met 114 per 1 oktober 2022. Een groot deel van de rijksbijdrage is gebaseerd op het aantal leerlingen. Deze daling wordt nagenoeg volledig teniet gedaan door een verhoging van de basisbekostiging met 6,58% ten behoeve van loonruimteontwikkeling en inflatiecorrectie. Daarnaast is de 'beschikte subsidie' aangaande het Nationaal Programma Onderwijs in 2023 circa € 170.000 hoger dan in 2022.

In de begroting is rekening gehouden met de voornoemde daling van het aantal leerlingen. Voor de loonruimteontwikkeling is echter 1,36% begroot hetgeen een verklaring is voor de hogere rijksbijdrage ten opzichte van de begroting. Eenzelfde effect is overigens zichtbaar bij de personeelslasten waardoor e.e.a. per saldo geen invloed heeft op het exploitatieresultaat.

#### *Overige baten*

De overige baten zijn licht gestegen vanwege hogere (en niet begrote) detacheringsopbrengsten van personeelsleden.

#### *Personeelslasten*

De personeelslasten zijn in een aantal hoofdcomponenten onder te verdelen:

- Lonen en salarissen  
Het gemiddeld aantal fte's is afgenomen met 9,4 fte, deels als gevolg van het lager aantal leerlingen en wegens tijdelijk niet ingevulde vacatures vanaf schooljaar 2023/2024 voor regulier onderwijs en projecten. Anderzijds zijn de loonkosten per fte beduidend gestegen als gevolg van loonafspraken vanuit de CAO VO 2023-2024. Per saldo is daarmee een stijging van de bruto lonen en salarissen zichtbaar. De werkgeverslast pensioenpremie is gedaald door de afschaffing van de zogenoemde VPL-premie. Overigens hebben tussentijdse CAO-verhogingen geen invloed op de pensioenafdracht omdat deze is gebaseerd op de pensioengrondslag van januari in betreffend jaar.
- Dotaties personele voorzieningen  
Deze is met name gedaald omdat in 2022 een voorziening gevormd is ter dekking van de eigen bijdrage van toekomstige werkloosheidsuitkeringen en bovenwettelijke WW-uitkeringen ad € 187.500. In 2023 is € 38.200 aan deze voorziening onttrokken.
- Personeel niet in loondienst  
Deze kosten zijn beduidend hoger dan 2022 en begroting 2023 als gevolg van externe inhuur van een interim teamleider HAVO, een interim ondersteuningscoördinator, een docent en een servicemedewerker ICT.
- Overige personeelslasten  
De overige personeelslasten zijn in lijn met 2022. De afwijking t.o.v. de begroting 2023 betreffen met name hogere wervingskosten personeel.

#### *Afschrijvingen*

De afschrijvingskosten zijn met name gedaald vanwege volledig afgeschreven computerapparatuur die niet of later worden vervangen. Zo worden onder andere de laptops voor het personeel in 2024 vervangen.

#### *Huisvestingslasten*

De huisvestingslasten 2023 zijn circa € 245.000 lager ten opzichte van 2022. Deze daling is met name toe te schrijven aan de in 2022 uitgevoerde werkzaamheden voor realisatie van het Technolab in Holten ad € 169.000. Daarnaast is de dotatie aan de voorziening groot onderhoud gedaald met € 216.000 vanwege de geplande nieuwbouw voor beide locaties. Als gevolg daarvan zal veel langjarig groot onderhoud komen te vervallen en kan worden volstaan met een lagere voorziening. Anderzijds zijn de energiekosten wel gestegen met circa € 80.000 als gevolg van tariefstijgingen en hogere energiebelasting.

#### *Overige lasten*

De overige lasten zijn in de volgende kostensoorten te verdelen:

- Administratie- en beheerslasten  
Deze liggen in lijn met voorgaand jaar en de begroting.
- Inventaris, apparatuur en leermiddelen  
De belangrijkste oorzaken van de kostendaling zijn de in 2022 gerealiseerde materiële kosten voor project Sterk Techniekonderwijs aangaande realisatie van het Technolab. Daarnaast zijn uitsluitend in 2023 (niet begrote) projectleidersuren voor genoemd project doorbelast en gesaldeerd met deze kostenpost. De kosten voor leermiddelen zijn gestegen doordat met ingang

van 2023 niet meer een deel van de vrijwillige ouderbijdrage wordt aangewend ter dekking van kosten voor leer- en hulpmiddelen. Dit als gevolg van nieuwe c.q. aangescherpte regelgeving per 1 augustus 2023.

– Overige lasten

Binnen deze categorie zijn enkele verschillen ten opzichte van 2022 en de begroting die elkaar qua resultaat deels opheffen. Specifiek te benoemen zijn:

- a) De besteding subsidieprojecten is beduidend lager dan begroot vanwege een onderbesteding materiële uitgaven NPO ad circa € 117.000. Daarnaast zijn de hier begrote projectkosten collectieve werkdrankmiddelen ad € 283.000 in de praktijk deels voor een bedrag van € 86.000 formatief ingezet en derhalve verantwoord onder de lonen en salarissen en voor het resterende deel grotendeels niet besteed.
- b) Lagere besteding vrijwillige ouderbijdrage doordat met ingang van 2023 niet meer een deel van de vrijwillige ouderbijdrage wordt aangewend ter dekking van kosten voor leer- en hulpmiddelen. Dit als gevolg van nieuwe c.q. aangescherpte regelgeving per 1 augustus 2023.
- c) In 2022 is besloten om vanaf dat jaar 50% van de kosten excursies en kosten voor culturele activiteiten voor rekening van de Waardenborch te laten komen en de overige 50% te financieren vanuit de vrijwillige ouderbijdrage. Tevens worden de vanuit projectsubsidies gefinancierde excursies, culturele en sociale activiteiten voor rekening van De Waardenborch gebracht. Deze verdeling was ten tijde van het opstellen begroting 2023 nog niet bekend en verklaart derhalve het begrotingsverschil aangaande de post Excursies, culturele en sociale activiteiten.

*Financiële baten en lasten*

Het saldo financiële baten en lasten is beduidend gestegen vanwege het in de loop van 2022 ingezette stijgende verloop van de rentevergoeding op de rekening-courant en de in 2022 afgesloten 1-jarige deposito's. Deze stijgende lijn heeft zich in 2023 doorgezet. Daarnaast is het gemiddelde saldo liquide middelen gestegen. Ten tijde van het opstellen van de begroting 2023 was nog onvoldoende zicht op het blijvende karakter van de rentestijging hetgeen het begrotingsverschil in rentebaten verklaart.

## Hoofdstuk 9 Continuïteitsparagraaf

### 9.1 Kengetallen

Aan de basis van een goede financiële onderwijshuishouding staan de leerling-prognoses. De Waerdenborch maakt daarbij gebruik van gemeentelijke prognoses, prognoses van DUO en van VOION. Daarnaast heeft De Waerdenborch een eigen prognoseregistratie per 'toeleverende basisschool'. De combinatie van deze prognoses resulteert uiteindelijk in onderstaande schoolprognoses.

Kalenderjaar	2023	2024	2025	2026
Aantal leerlingen per 1 oktober (incl. VAVO)	1699	1621	1554	1524

De ontwikkeling van de personele bezetting koppelen we aan de ontwikkeling van de leerlingaantallen. In 2023 hebben we opnieuw ons marktaandeel in de regio behouden en op op onderdelen zelfs verbeterd.

Personele bezetting in FTE (per 1-10 inclusief interne vervanging)	2023	2024	2025	2026
Management/Schoolleiding	8	8	7	7
Personeel primair proces	113	107	93	89
Ondersteunend personeel	53	50	46	45
<b>Totaal</b>	<b>174</b>	<b>165</b>	<b>146</b>	<b>141</b>

### 9.2 Meerjarenbegroting

De in deze paragraaf weergegeven begrotingsbedragen zijn afgerond op € 1.000 en gebaseerd op de door de raad van toezicht goedgekeurde meerjarenbegroting 2024 t/m 2027. Er is gekozen voor de meerjarenbegroting 2024 t/m 2027 omdat deze een meer actueel beeld geeft van de meerjarige verwachtingen ten opzichte van de op 25 november 2022 goedgekeurde meerjarenbegroting 2023 t/m 2026. Daarnaast is de meerjarenbalans doorgerekend op basis van de werkelijke c.q. gerealiseerde balans per 31-12-2023.

#### Balans

Het eigen vermogen is als gevolg van het positieve resultaat opnieuw gestegen. Daarmee komt het eigen vermogen ruim boven de door het Ministerie van OC&W ontwikkelde sectorbrede signaleringswaarde publiek vermogen. Voor een nadere uitwerking en toelichting verwijzen wij u graag naar paragraaf 8.2 van het jaarverslag. Daar wordt geconstateerd dat de overschrijding van de signaleringswaarde c.q. ogenschijnlijk overtollige middelen met concrete bestedingsdoelen de komende jaren zal worden aangewend. De in deze paragraaf weergegeven begrotingsbedragen zijn afgerond op € 1.000 en gebaseerd op de door de raad van toezicht goedgekeurde meerjarenbegroting 2024 t/m 2027. Er is gekozen voor de meerjarenbegroting 2024 t/m 2027 omdat deze een meer actueel beeld geeft van de meerjarige verwachtingen ten opzichte van de op 25 november 2022 goedgekeurde meerjarenbegroting 2023 t/m 2026. Tevens is de meerjarenbalans doorgerekend op basis van de werkelijke c.q. gerealiseerde balans per 31-12-2023.

Daarnaast dient te worden aangetekend dat de komende jaren als gevolg van demografische krimp de daling van het aantal leerlingen zal continueren. In paragraaf 8.2 van dit bestuursverslag is nader uitgewerkt welke maatregelen worden genomen om een toekomstbestendig onderwijsconcept te realiseren waarbij de lasten in evenwicht zijn ten opzichte van de beschikbare baten. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat dit, ook na doorvoering van deze maatregelen, zal leiden tot negatieve exploitatieresultaten en derhalve een daling van het eigen vermogen. De beoogde nieuwbouw van beide locaties zullen daarentegen tot kostenbesparingen leiden en zal naar verwachting tevens een aantrekkende werking hebben op het leerlingaantal. Het beschikbare vermogen boven de signaleringswaarde zal ter overbrugging van voornoemde periode worden aangewend.

De ontwikkeling van de materiële vaste activa is gebaseerd op een meerjaren investeringsplan en de daaruit volgende doorrekening van de toekomstige afschrijvingslast. De beduidende afname van de publieke bestemmingsreserves betreffen de aanwending van de bestemmingsreserve NPO (t/m schooljaar 2024/2025). De mutaties in de voorzieningen worden veroorzaakt door een geleidelijke afbouw van de voorziening groot onderhoud (gebaseerd op het meest actuele meerjarenonderhoudsplan en rekening houdend met een afbouw wegens geplande nieuwbouw). De voorzieningen spaarverlof en werkloosheidsbijdrage nemen geleidelijk af en de voorziening uitgestelde beloningen blijft naar verwachting nagenoeg stabiel.

De beduidende afname van de kortlopende schulden houdt verband met de invulling en afwikkeling van de vooruit ontvangen subsidiebedragen.

<b>(afgerond op € 1000)</b> <b>ACTIVA</b>	<b>REALISATIE 31-12-2023</b>	<b>BEGROTING 31-12-2024</b>	<b>BEGROTING 31-12-2025</b>	<b>BEGROTING 31-12-2026</b>
VASTE ACTIVA				
Materiële vaste activa	1.031.000	1.121.000	1.071.000	1.051.000
<i>TOTAAL VASTE ACTIVA</i>	<i>1.031.000</i>	<i>1.121.000</i>	<i>1.071.000</i>	<i>1.051.000</i>
VLOTTENDE ACTIVA				
Vorderingen	1.045.000	720.000	700.000	680.000
Liquide middelen	10.990.000	9.594.000	9.044.000	8.454.000
<i>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</i>	<i>12.035.000</i>	<i>10.314.000</i>	<i>9.744.000</i>	<i>9.134.000</i>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>13.066.000</b>	<b>11.435.000</b>	<b>10.815.000</b>	<b>10.185.000</b>
<b>PASSIVA</b>				
EIGEN VERMOGEN				
Algemene reserve	6.445.000	6.657.000	6.790.000	6.581.000
Bestemm. Reserves, publiek	1.538.000	755.000	180.000	0
Bestemm, reserves, privaat	-44.000	-25.000	-	-
<i>TOTAAL EIGEN VERMOGEN</i>	<i>7.939.000</i>	<i>7.387.000</i>	<i>6.970.000</i>	<i>6.581.000</i>
VOORZIENINGEN	2.230.000	2.070.000	1.880.000	1.690.000

KORTLOPENDE SCHULDEN	2.897.000	1.978.000	1.965.000	1.914.000
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>13.066.000</b>	<b>11.435.000</b>	<b>10.815.000</b>	<b>10.185.000</b>

### Staat van baten en lasten

De ontwikkeling van de baten is gerelateerd aan de ontwikkeling van het leerlingaantal en te verwachten aanvullende projectsubsidies. In de baten vanuit de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs is aansluiting gemaakt met de meerjarenbegrotingen van de betreffende samenwerkingsverbanden.

De personeelskosten zijn gerelateerd aan voornoemde geprognosticeerde fte-inzet met het loonpeil volgens de CAO VO 2023/2024. De begrote inzet van het onderwijzend personeel ontwikkelt zich in lijn met de ontwikkeling van het leerlingaantal volgens de afgesproken leerling/leraar-ratio. Daarnaast is rekening gehouden met de aanvullende formatieruimte op grond van de in dat jaar aan de orde zijnde aanvullende projectsubsidies. Daarbij valt te denken aan NPO, subsidie basisvaardigheden en subsidie Sterk techniekonderwijs. In de meerjarenbegroting is zowel bij de personeelskosten als bij de rijksvergoeding geen rekening gehouden met de loonontwikkeling (cao-afspraken) omdat deze ten tijde van het opstellen van de begroting nog niet was afgesloten. De bij ongewijzigd beleid doorgerekende dalende ontwikkeling van het exploitatieresultaat (gebaseerd op geprognosticeerd dalend leerlingaantal) toont de noodzaak aan tot bijstelling van de huidige koers van De Waardenborch. Voor 2024 en 2025 krijgt een werkgroep (met externe ondersteuning) als opdracht om beleidsvoorstellen te ontwikkelen om het onderwijskundig concept van onze school aan te passen aan de financiële middelen die daarvoor binnen komen. Dat moet als resultaat opleveren dat er voor € 750.000 op structurele basis bezuinigd kan worden. In 2025/2026 € 500.000 en in 2026/2027 € 250.000 extra. Deze taakstelling is verwerkt in de meerjarenbegroting. Daarbij zijn voorstellen nodig voor aanpassingen in het onderwijsaanbod en de onderwijsorganisatie.

In de begroting 2024 t/m 2027 is rekening gehouden met een constant verzuimpercentage van 5,0% (ten opzichte van een realisatie van 6,02% in 2023), waarbij de ziektevervanging nagenoeg volledig door middel van eigen tijdelijke contracten wordt ingevuld. De investeringen vanuit de meerjaren investeringsbegroting zijn verwerkt in de berekening van de toekomstige afschrijvingslasten. De begrote leerlinggebonden lasten (zoals leermiddelen en boekenfonds) nemen af naar rato van de begrote daling van het leerlingaantal.

De beduidend hogere overige lasten in 2024 hebben met name betrekking op begrote tijdelijke projectmatige materiële uitgaven voor diverse subsidieprojecten waaronder met name NPO en basisvaardigheden.

De rentebaten zijn gebaseerd op een gelijkblijvend rentepercentage met een jaarlijkse daling van het saldo liquide middelen.

(afgerond op € 1.000)	REALISATIE 2023	BEGROTING 2024	BEGROTING 2025	BEGROTING 2026
BATEN				
Rijksbijdrage	20.214.000	19.609.000	18.238.000	17.177.000
Overige baten	213.000	195.000	102.000	101.000
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>20.427.000</b>	<b>19.804.000</b>	<b>18.340.000</b>	<b>17.278.000</b>

LASTEN				
Personeelslasten	16.965.000	16.974.000	15.589.000	14.644.000
Afschrijvingen	318.000	332.000	328.000	326.000
Huisvestinglasten	1.069.000	1.173.000	1.154.000	1.189.000
Overige lasten	1.854.000	2.212.000	2.002.000	1.796.000
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>20.206.000</b>	<b>20.691.000</b>	<b>19.073.000</b>	<b>17.955.000</b>
Saldo Baten en lasten	221.000	- 887.000	- 733.000	- 677.000
Saldo financiële bedrijfsvoering	281.000	335.000	316.000	288.000
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>502.000</b>	<b>- 552.000</b>	<b>- 417.000</b>	<b>- 389.000</b>

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de kengetallen weergegeven bij doorrekening van de meerjarenbegroting.

	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026	Signaleringsgrens
(Afgerond op € 1.000)					
<u>Liquiditeit</u>	4,2	5,2	5,0	4,8	< 0,75
<u>Solvabiliteit 2</u>	0,78	0,83	0,82	0,81	< 0,30
<u>Weerstandsvermogen</u>	38,3	36,6	37,2	37,3	
<u>Signaleringswaarde eigen vermogen</u>				-	
Werkelijk publiek vermogen	7.983.000	7.412.000	6.970.000	6.581.000	
Signaleringswaarde publiek vermogen	2.204.000	2.256.000	2.142.000	2.067.000	
Overschrijding signaleringswaarde	5.779.000	5.156.000	4.828.000	4.514.000	
Personeelslasten/Totaal lasten	84,0%	82,0%	81,7%	81,6%	

### 9.3 Risicomanagement en beheersmaatregelen

De basis van het interne risicobeheersings- en controlesysteem vormt de planning & control-cyclus. Deze cyclus is nader uitgewerkt in een jaarplanning waarin structureel de volgende beheersings/controle-elementen zijn opgenomen: bestuursplan, kaderbrief begroting en formatie, (meerjaren)begroting, sectiebegrotingen, (meerjaren)investeringsbegroting, formatieplanning, doelrealisatiegesprekken, voorjaarsoverleg strategisch beleidsplan, actualisatie meerjarenonderhoudsplan, actualisatie risico-inventarisatie, financiële maandrapportages en jaarrekening.

In 2021 is het Schoolplan 2021-2025 opgesteld. Hierbij zijn diverse geledingen binnen De

Waerdenborch geconsulteerd om tevens het eigenaarschap en draagvlak van het schoolplan te vergroten. Uit dit schoolplan zijn tevens risico's te destilleren die de basis vormen voor het cyclisch risicomanagementproces. Begin 2023 is gestart met een nieuwe opzet en procedure aangaande de identificatie en analyse van risico's. In dit nieuwe model wordt gebruik gemaakt van zogenoemde risicokaarten waarin voor ieder risico de volgende aspecten worden vastgelegd:

- Risicogebeurtenis;
- Risicogebied en risicocategorie;
- Kans en impact van het risico;
- Oorzaken en gevolgen van het risico;
- Beheersmaatregelen gericht op de oorzaken of de gevolgen;
- Proceseigenaar van de beheersmaatregelen.

Op deze wijze krijgt risicomanagement en opvolging van de geconstateerde risico's op een meer inzichtelijke en meer diepgaande wijze vorm. De significante risico's worden diepgaand uitgewerkt en de hieraan gerelateerde beheersmaatregelen worden concreet gemaakt. Tevens is opvolging van deze beheersmaatregelen middels toewijzing van een proceseigenaar beter gewaarborgd.

Uit de in 2023 uitgevoerde risicoanalyse blijkt dat de belangrijkste risico's en onzekerheden voor de komende jaren betreffen:

- Daling leerlingaantal in relatie tot aanpassing van de kostenstructuur en het geboden onderwijsaanbod;
- "Binden en boeien" van nieuwe kwalitatief hoogwaardige medewerkers aan de school;
- Onvoldoende aanpassing onderwijsconcepten;
- Kwalitatieve uitvoering van functies en taken in relatie tot onderwijsresultaten;
- Tegenvallende inhoudelijke en financiële resultaten van de nieuwbouwtrajecten voor beide locaties.

In aansluiting op de risicoanalyse is tevens een berekening uitgevoerd ter bepaling van de minimaal noodzakelijke omvang van het buffervermogen om eventuele risico's te kunnen opvangen. Uit het voorgaand beschreven proces van risicoanalyse blijkt dat de regulier op alle VO-instellingen van toepassing zijnde risico's ook voor De Waerdenborch gelden. Daarnaast blijkt uit deze risicoanalyse dat er, voor De Waerdenborch en de regio waarin we zitten, een aantal specifieke aanvullende risico's van toepassing zijn waaruit geconcludeerd moet worden dat voor De Waerdenborch sprake is van een enigszins bovengemiddeld risicoprofiel.



## Hoofdstuk 10    Verslag van de raad van toezicht

### 10.1    Inleiding

De Waerdenborch is een school voor jongeren die enerzijds bezig zijn hun eigen identiteit te ontdekken en te ontwikkelen en anderzijds erbij willen horen. Dat kenmerkt de puberteit en het is het vertrekpunt voor ons onderwijs. Ons schoolplan 2021-2025 beschrijft de ontwikkelrichting van onze school. Die is nauw verweven met onze ambities en zo goed mogelijk afgestemd op de aan ons toevertrouwde jongeren. We willen hen in staat stellen zowel hun grenzen te ontdekken als ze te verleggen. Een complexe, maar mooie uitdaging!

Terugkijkend op 2023 zien we dat De Waerdenborch zich met name heeft gericht op de kwaliteit van het onderwijs en de dagelijkse uitdagingen die daarmee gepaard gaan. Daarnaast zijn meer strategische onderwerpen aan de orde geweest zoals de nieuwbouw in Holten en Goor en de verkennende samenwerking met OPO Hof van Twente. In 2023 is er veel gebeurd en zijn wederom stappen gezet om De Waerdenborch voor te bereiden op de toekomst. De uitdagingen zijn groot, de kansen eveneens. Het is goed om te zien dat de rector-bestuurder en zijn medewerkers blijven werken aan het verbeteren van het onderwijs en dat daarbij de juiste prioriteiten worden gekozen. Dat geeft de raad van toezicht vertrouwen. De Waerdenborch is een prachtige school waar iedereen welkom is, maar ook waar iedereen evenveel kansen krijgt en op een gelijke manier behandeld wordt.

### 10.2    Samenstelling raad van toezicht

Stichting Waerdenborch heeft een bestuurder/raad van toezichtmodel. De rector-bestuurder is het bevoegd gezag van de school. De raad van toezicht bestaat momenteel uit 5 leden en voorziet gemeenschappelijk in de verschillende benodigde expertisevelden.

De raad houdt toezicht op het gevoerde beleid door de rector-bestuurder en de algemene gang van zaken bij de Stichting. De raad van toezicht ziet erop toe dat het gevoerde beleid overeenkomt met wettelijke, statutaire en andere voorschriften, de financiële doelmatigheid en besteding van rijksmiddelen en dat de continuïteit wordt gewaarborgd. De raad van toezicht adviseert de rector-bestuurder, fungeert als klankbord en is ook de werkgever van de rector-bestuurder.

In 2023 bestaat de raad van toezicht uit de volgende personen:

Naam	rol	Voordragend orgaan	Eerste benoeming	Einde zittingsduur	Herbenoembaar	Profiel
Dhr. E. Haverkort	voorzitter	Oudergeleding MR	2019	2023	nee	algemeen
Mevr. A.M. Hoekstra-Borzymowska	lid	Raad van toezicht	2021	2025	Ja	Juridische zaken
Dhr. N. Arfman	lid	Raad van toezicht	2021	2025	Ja	Financiën
Dhr. E. van Lenthe	lid	Oudergeleding MR	2022	2026	Ja	Financiën
Dhr. B.A. Kokhuis	lid	MR	2022	2026	ja	Onderwijs en kwaliteitszorg

Ten aanzien van het rooster van aftreden gelden de volgende uitgangspunten:

- Moment van aan- of aftreden is in principe steeds 1 januari van enig jaar;

- Eén zittingsduur van maximaal vier jaren ten behoeve van spreiding benoemingsjaren;
- Eénmaal herbenoembaar.

Het overzicht van de hoofd- en nevenfuncties van de raad van toezicht en rector-bestuurder in 2023 staat in onderstaande tabel.

Naam	(neven)Functies Naam organisatie	Functie
Dhr. E.A. Haverkort	Tweede kamer	Lid (bezoldigd)
Dhr. N. Arfman	Raad van Toezicht ResearchManager, Deventer	Lid raad van Advies (onbezoldigd)
Mevr. A.M. Hoekstra-Borzymowska	Hogeschool Windesheim	Jurist (bezoldigd)
	Commissie van Beroep voor de Examens bij ArtEZ, alle locaties	Plaatsvervangend voorzitter (onbezoldigd)
	Raad van Toezicht (profiel juridisch) Stichting Openbaar Onderwijs Kampen	Lid (bezoldigd)
	Ouderadviescommissie Zone College, Zwolle	Voorzitter (onbezoldigd)
Dhr. B.A. Kokhuis	Onderwijsadviseur   Bureau Ben Kokhuis Onderwijsadvies	Eigenaar
	Raad van toezicht Avedan   voor welzijn en maatschappelijk werk in Twente	Vicevoorzitter (onbezoldigd)
	Stichting Nomen Nescio Almelo   armoedebestrijding	Vicevoorzitter (onbezoldigd)
	Vereniging van toezichthouders in onderwijs VTOI-NVTK	Lid 'usergroep' (onbezoldigd)
Dhr. E. van Lenthe	Ausems & Kerkvliet B.V. Vitaal Verder B.V.	Directeur (bezoldigd)
	Beroepsfederatie RADI (Register Adviseurs Duurzame Inzetbaarheid)	Voorzitter (onbezoldigd)
Dhr. M.H.M. ten Vergert	Stichting Waardenborch	Rector-bestuurder (bezoldigd)
	VOS/ABB	Lid algemeen (toezichthoudend) bestuur (bezoldigd)
	Pastoor Mijnhout-stichting	Secretaris (onbezoldigd)
	St. SWV 23-01	Lid toezichthoudend bestuur (onbezoldigd)
	ST. SWV 23-02	Lid toezichthoudend bestuur (onbezoldigd)

Geen van de leden heeft op enigerlei wijze een verbinding met stichting Waardenborch, anders dan uit hoofde van het lidmaatschap van de raad van Toezicht. De vermelde (neven)functies vormen naar het oordeel van de raad geen belemmering voor het functioneren of een tegenstrijdig belang met het lidmaatschap van de raad van toezicht. Ook is er geen sprake geweest van een tegenstrijdig belang met

De raad van toezicht kent twee commissies te weten:

Auditcommissie bestaande uit de leden Arfman en Van Lenthe. De Remuneratiecommissie bestaat uit de leden Hoekstra en Kokhuis.

De vergoedingsregeling van de raad van toezicht is in 2023 opnieuw vastgesteld nadat de medezeggenschapsraad in is geconsulteerd. De vergoeding is weergegeven in een bijlage bij de jaarrekening.

### 10.3 Toezicht

De raad van toezicht werkt vanuit de volgende kaders:

- toezicht op hoofdlijnen met een optimale ruimte voor de bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden vanuit de rector-bestuurder;
- werken vanuit een rolvastheid;
- werken vanuit de basiscompetenties verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid.

De raad van toezicht hecht eraan zich te houden aan het handboek dat governance dat gebaseerd is op de Code Goed Onderwijsbestuur dat de kaders van toezicht en bestuur weergeeft met als basis onze toezichtfilosofie hoe wij met elkaar binnen de organisatie willen (samen)werken.

De samenwerking met de rector-bestuurder is goed. De vergaderingen vinden in een open en plezierige sfeer plaats. De stukken zijn kwalitatief goed, inhoudelijk juist en tijdig beschikbaar en de financiële (maand)rapportages geven een vertrouwenwekkend beeld.

In het kader van professionalisering van het interne toezicht is er een opleidingsplan opgesteld en in 2023 waren er in dat kader een tweetal bijeenkomsten:

- een in company training ‘toezien op huisvesting’ onder begeleiding van van ICS Adviseurs;
- een in company training ‘grip op integraal toezicht en kwaliteit’ onder begeleiding van Hartger Wassink -zelfstandig adviseur en governance-consultant.

In februari 2023 vond de Zelfevaluatie plaats onder begeleiding van Jos van Elderen - senior adviseur van Beekveld & Terpstra- en daarbij is gebruik gemaakt van de inzet van de B&T Reflector als instrument. De resultaten laten zien dat de beelden van de leden van de Raad van Toezicht over het algemeen goed overeen komen en dat de manier waarop Raad en de rector-bestuurder samenwerken goed verloopt.

Vanuit zijn maatschappelijke opdracht maakt de raad van toezicht bewuste keuzes rondom zijn deelname aan evenementen en overlegmomenten die plaatsvinden in de gemeenten Rijssen-Holten en Hof van Twente. Daardoor, maar ook door gerichte relationele activiteiten worden de belangen van De Waardenborch vertegenwoordigd en worden kansen vroegtijdig gesignaleerd en benut. Door deze activiteiten wordt bijgedragen aan een duurzame verbinding met de gemeenschap.

In het kader van Toezicht hebben heeft de raad van toezicht geen feiten, gebeurtenissen dan wel handelingen geconstateerd die zich verzetten tegen wet- en regelgeving. De raad van toezicht is van mening dat zij door onze rector-bestuurder volledig, juist en compleet is geïnformeerd op alle relevante terreinen van beleid.

## 10.4 Toezichthoudende activiteiten

### Bijeenkomsten

De raad van toezicht is in het jaar 2023 6 keer in voltallige vergadering bijeen geweest. In januari vond er een overleg plaats met raad van toezicht van OPO Hof van Twente over samenwerking. Daarnaast heeft de Raad in juni en december een gesprek gevoerd met de medezeggenschapsraad en in september was er bijeenkomst met de directeurs en teamleiders.

De auditcommissie heeft zich gericht op de jaarrekening 2022, de begroting 2024 en de raambegroting 2025-2027 in samenwerking met onze accountant, Van Ree & Partners. Dankzij de inzet van de financiële afdeling en de inzet van de auditcommissie heeft de raad van toezicht voldoende zicht op het “in control” zijn en op de financiële doelmatigheid van onze organisatie. In juni 2023 is het rapport van Bureau Infinite verschenen. De opdracht die de bestuurder van stichting de Waardenborch gaf aan de onderzoeker/adviseur van Infinite luidde: “Is het haalbaar om een financieel toekomstbestendige situatie te realiseren met behoud van twee vestigingen en breed onderwijsaanbod van beroepsonderwijs tot gymnasium voor Holten en omstreken? Hoe slagen we erin om meer te doen met minder? “ De Raad van Toezicht verwacht dat vanwege de verdere krimp de school in de komende jaren voor ingrijpende keuzes zal komen staan om baten en lasten in overeenstemming te houden. Het Infinite-rapport zal uitgangspunt zijn voor het opstellen van een plan van aanpak en zal een belangrijk thema blijven voor de Raad in 2024.

De remuneratiecommissie heeft de zelfevaluatie van februari voorbereid, een notitie vergoeding raad van toezicht opgesteld in maart en zich in november-december gericht op de voorbereiding en uitvoering van het jaargesprek met de rector-bestuurder.

In 2023 is ook een selectiecommissie samengesteld uit de raad van toezicht, medezeggenschapsraad en schoolleiding om een nieuw lid te werven voor de raad van toezicht omdat de heer Haverkort in 2024 aftreedt. Mevrouw T. Pierik is unaniem voorgedragen door de oudergeleding van de medezeggenschapsraad als nieuw lid van de Raad. De gemeenteraad Rijssen-Holten heeft ingestemd met deze benoeming.

### Toezichthoudende activiteiten

De raad van toezicht heeft in het kalenderjaar 2023 de volgende documenten vastgesteld dan wel goedgekeurd:

- organisatiestructuur en -ontwikkeling;
- samenwerkingsovereenkomst VOTA ( Voortgezet Onderwijs Twente en de Achterhoek );
- Jaarverslag en Jaarrekening 2022;
- Vergoedingsregeling raad van toezicht;
- Bezoldigingsklasse functie rector-bestuurder;
- Begroting 2024 en raambegroting 2025-2027;
- Profielschets vacature lid raad van toezicht per 1-1-2024

Naast de genoemde documenten zijn de volgende notities, verslagen en voorstellen besproken en zo nodig vastgesteld in het overleg van de Raad van Toezicht:

- Interim controle en managementletter Van Ree Accountants (3 februari 2023);
- Definitieve rapport aan van het kwaliteitsonderzoek, afdeling havo, november 2022 (31 maart 2023)
- Zelfevaluatie raad van toezicht Beekveld & Terpstra (31 maart 2023);
- Onderwijsresultaten 2023, inspectie OCW (31 maart 2023);
- Verbeterplan havo (31 maart 2023);
- Rapportage functionaris gegevensbescherming De Waardenborch (31 maart 2023);

- Rapport externe begeleider havo -Leren Verbeteren- (26 mei 2023);
- Jaarrapportage vertrouwenspersonen 2022;
- Ambitieplan samenwerking OPO Hof van Twente en De Waardenboch (26 mei 2023);
- Jaaragenda raad van toezicht 2023-2024;
- De Staat van De Waardenborch;
- Kaderbrief schooljaar 2023-2024 (6 oktober 2023);
- Verbouwing mediatheek.

### **Informatievoorziening**

De rector-bestuurder verschaft de Raad van Toezicht tijdig de voor een adequaat functioneren benodigde informatie. In de regel gebeurt dit ter voorbereiding, eventueel aangevuld tijdens de vergadering van de Raad van Toezicht. Indien daarvoor aanleiding is voorziet de rector-bestuurder de Raad van Toezicht tussentijds van relevante informatie. Bij iedere bijeenkomst van de rvt ontvangt de raad een bestuursrapportage. Door middel van deze rapportage wordt nadere informatie verstrekt over de belangrijkste ontwikkelingen en risico's op het gebied van kwaliteit en financiën.

De Raad van Toezicht wordt door de externe accountant geïnformeerd door middel van een accountantsverslag dat de accountant opstelt naar aanleiding van de jaarcontrole.

### **Bevindingen**

Op basis van deze informatie hebben wij geconcludeerd dat Stichting De Waardenborch een financieel gezonde organisatie is waarbij de continuïteit is gewaarborgd. Tevens worden de financiële middelen op een efficiënte manier ingezet voor de doelen zoals ze in het schoolplan zijn geformuleerd en waarvoor de rijksmiddelen zijn bedoeld.

## **10.5 Slot**

Ondanks de uitdagingen die op het gebied van onderwijskwaliteit havo voorliggen kan de raad van toezicht tevreden terugkijken op het jaar 2023. De samenwerking onderling is prettig en de samenwerking met de rector-bestuurder is professioneel en goed. De relatie van De Waardenborch met haar stakeholders zoals o.a. de gemeenten Rijssen-Holten en Hof van Twente, binnen het samenwerkingsverband Passend Onderwijs en met OPO Hof van Twente is goed.

Met dank aan de inzet van de rector-bestuurder, de schoolleiding, de staf en alle overige personeelsleden hebben wij het kalenderjaar 2023 op een goede wijze afgesloten. Er liggen voldoende uitdagingen en kansen waar we samen met veel vertrouwen aan blijven werken.

## Hoofdstuk 11 MR jaarverslag over 2023

Het kalenderjaar 2023 staat bij de MR in het teken van nieuwbouw voor de vestiging Holten, een wijziging in de organisatiestructuur in de directie en de kanteling van het vmbo. De MR houdt zich bezig met de werving van een nieuwe onderwijsdirecteur en een nieuw lid van de raad van toezicht. Daarnaast is er het hersteltraject van de Onderwijsinspectie dat veel van de professionaliteit van het onderwijzend personeel vraagt, zeker in het havo-team. Er is aandacht voor vernieuwing van een leerlinggerichte aanpak voor verzuim en andere administratieve zaken. Met instemming van de MR wordt de entree en mediatheek in de locatie in Holten verbouwd. De nieuwe directeur onderwijs neemt ons mee in het hogesnelheidstraject van de aanvraag voor de subsidie van de basisvaardigheden voor de locatie Holten. Goor heeft de subsidie in 2023 al toegekend gekregen. De gezondheid van de medewerkers staat hoog in het vaandel en er komt zelfs een aanbod voor de vrijwillige griep prik. Tot slot zijn de profielkeuzeformulieren aangescherpt zodat er onder andere beter geroosterd kan worden.

### 11.1 De MR-agenda van 2023

In 2023 is er 8 keer vergaderd. De vergaderingen vonden 7 keer plaats in Holten en 1 keer in Goor. In juli en december hadden we eerst een gesprek met de RvT. In schooljaar 2022 -2023 begonnen de vergaderingen altijd met de rector-bestuurder en eindigen met een vergadering van de MR-leden. In het laatste deel werd de gewonnen informatie besproken waarop een instemming of advies volgde. Tijdens het gedeelte met de rector-bestuurder schoven waar mogelijk de directeuren ook aan. Er zijn geen externe sprekers geweest. De vergaderingen zijn altijd voorbesproken met de voorzitter en secretaris van de MR en de rector-bestuurder waarbij een gezamenlijke agenda opgesteld werd. Vanaf schooljaar 2023 -2024 is de vergaderstructuur enigszins gewijzigd. De leden van de mr starten de vergadering en bespreken de stukken die zij hebben gelezen. Later nemen de rector-bestuurder en directeuren deel aan de vergadering waarin extra informatie gewonnen wordt en waarin er vragen gesteld kunnen worden aan de directie. De mr-leden ronden de vergadering weer af zonder de directie. In dit gedeelte van de vergadering worden de officiële adviezen geformuleerd en wordt er gestemd waar nodig.

In de vergaderingen zijn de volgende instemmingen / adviezen gegeven:

– Samenwerkingsovereenkomst met VOTA	positief advies
– Beoogde organisatiestructuur (onderwijs en organisatie)	positief advies
– Teamoverstijgende taken 2023-2024	deels ingestemd
– 16 klokuren professionalisering niet in taakbeleid	ingestemd
– inzet individuele middelen CAO	ingestemd
– Formatieve evaluatie NPO en daaropvolgend beleid	positief advies
– Aanpassing lessentabel M&M	ingestemd
– Intern privacybeleid	ingestemd
– Dispensatieregeling CAO 2022-2023	ingestemd
– Voorstel tot uitbetaling van 40 + 23 uur extra pb over 2022 – 2023	ingestemd
– Afschaffing declaratie tweede correctie examens	ingestemd
– Vergoedingsregeling raad van toezicht	positief advies
– Reglement en statuut Medezeggenschap De Waerdenborch	goedgekeurd
– Formatieplan 2023 -2024	ingestemd
– Raamwerk inzet collectieve werkdrukmiddelen	ingestemd

– Voorstel inzet leerlingcoördinatoren	instemming
– Voorstel ouderbijdrage (OMR)	ingestemd
– Aanpassing organisatiestructuur	ingestemd
– Planning mr-vergaderingen schooljaar 2023/2024	goedgekeurd
– Schoolgids 2023/2024	ingestemd oudergeleding
– Profielschets en procedure nieuw lid raad van toezicht	ingestemd
– Samenwerking met Openbaar Primair Onderwijs Hof van Twente	continue adviserende rol
– Instemming examenreglement 2023 /2024	ingestemd
– Instemming procedure programma van toetsing en afsluiting	ingestemd
– Aanstelling nieuw lid RvT	positief advies
– Activiteitenplannen basisvaardigheden Goor en Holten	ingestemd
– Instemming uitvoeren O-meting basisvaardigheden	ingestemd
– Kaderbrief	positief advies
– Update beleidsplan kwaliteitszorg	ter informatie
– Vrijwillige griep prik	ingestemd
– Kader schoolbeleid smartphones	ingestemd
– Vakantieregeling 2024/2025	ingestemd
– Begroting 2024	positief advies
– Instemming protocol ziekteverzuim	ingestemd
– Instemming Periodiek medisch onderzoek (PMO)	ingestemd
– Instemming verzuimbeleid leerlingen	stemming opgeschort
– Verbouwing entree en mediatheek	positief advies
– Protocol administratie verzuim leerlingen	negatief advies
– Voorstel profielkeuzeformulieren 2023/2024	positief advies
– Reglement toetsing en bevordering	ingestemd

In juli en december 2023 zijn er twee bijeenkomsten geweest met de raad van toezicht. Beide bijeenkomsten waren open, informatief en constructief. Besproken onderwerpen zijn onder andere de nieuwbouw, samenwerking met openbaar primair onderwijs Hof van Twente, werkdruk en de bevindingen van de Onderwijsinspectie.

## 11.2 Speciale thema's die de aandacht vroegen

In 2023 blijft de formatie een punt van aandacht. De NPO-subsidies drogen op en het laagste punt van de krimp is nog niet bereikt. Ook het proces rondom de functiemix verdient aandacht en evaluatie. Daarnaast zijn de roosters vaak besproken en ook 'zicht op de leerling' heeft een vaste plek op de agenda ingenomen. Andere thema's in 2023 waren de nieuwbouw van de locatie Holten, de Onderwijsinspectie in de havo-leerlijn, de werkdrukvermindering, de samenwerking met OPO Hof van Twente, de andere organisatiestructuur en de evaluatie van het NPO-programma waarbij de flexuren ook ter sprake kwamen.

## 11.3 Bezetting en werkwijze MR

In 2023 hebben er een aantal wijzigingen voorgedaan in de bezetting van de medezeggenschapsraad. In de werkwijze is de vergadervolgorde gewijzigd, zoals eerder beschreven. Marieke ter Avest is voorzitter gebleven en Annemarie Kok secretaris. De voorzitter en secretaris bespreken voor de vergadering de agenda met de rector-bestuurder. Zowel de leden van de MR als de rector-

bestuurder doen voorstellen voor agendapunten. Tijdens de vergadering met de MR en het bestuur worden de stukken toegelicht. In de vergadering die volgt met alleen leden van de MR wordt er gestemd of wordt er een advies geformuleerd.

De MR bestaat eind 2023, na verschillende wisselingen uit de volgende leden:

Leerlinggeleding: Vivianne de Bruin  
Lieke Kamphuis  
Sophie Kok  
Marit Muller

Oudergeleding: Ary Braakman  
Anita Brinks  
Bas van de Horst  
Vacature

Personeelsgeleding: Marieke ter Avest (vz)  
Herman Boer  
Nico Eggenkamp  
Wim Gossink  
Herman Jansen  
Annemarie Kok (secre.)  
Erna Schoenaker  
Bart Schuchard

De vacature voor de oudergeleding van de MR is in januari 2024 uitgezet.

#### 11.4 Scholing MR

Ieder nieuw lid van de MR volgt de starterscursus, hetzij op een dagdeel voor de volwassen leden, hetzij in een weekend voor de leerlingen. Op 13 juni 2023 zijn de mr-leden naar de Tweede Kamer geweest op uitnodiging van de voorzitter van de raad van toezicht, hij is lid van de Tweede Kamer. MR-leden hebben een aantal debatten bijgewoond en mochten ook een kijkje in de keuken van een Tweede Kamer-lid nemen. Aangezien er ook leden van de raad van toezicht aanwezig waren, werden er zinvolle gesprekken gevoerd op informele wijze. We hebben gezien en gehoord hoe een debat op landelijk niveau eruit ziet.

#### 11.5 Contacten achterban

- De MR heeft verschillende manieren om het contact met de achterban te onderhouden:
- De leerlinggeleding was onderdeel van het leerlingraad;
- De oudergeleding heeft zitting in de ouderraad van De Waerdenborch;
- De personeelsgeleding heeft zitting in de personeelsraad;
- Agenda's van de MR-vergadering zijn publiek via het weekbericht en Mijn.Waerdenborch;
- De vergaderingen zijn toegankelijk voor personen die geen lid zijn van de MR;
- Er worden zeer regelmatig informele gesprekken gevoerd om de achterban te horen;
- De MR heeft een eigen mailadres: [mr@waardenborch.nl](mailto:mr@waardenborch.nl);
- Informatie over de MR zijn voor alle medewerkers in te zien via de MR-button op [MijnWaerdenborch.nl](https://MijnWaerdenborch.nl).



## Hoofdstuk 12 Jaarrekening 2023

**Balans per 31-12-2023**

		<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
	<b>Activa</b>	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>Vaste activa</b>		
1.2	<u>Materiële vaste activa</u>	<u>1.031.226</u>	<u>1.130.673</u>
	<b>Vlottende activa</b>		
1.5	Vorderingen	1.044.978	832.757
1.7	Liquide middelen	<u>10.990.148</u>	<u>9.732.643</u>
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<u>12.035.126</u>	<u>10.565.400</u>
	<b>Totaal activa</b>	<u><b>13.066.352</b></u>	<u><b>11.696.073</b></u>
		<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
		<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
2.	<b>Passiva</b>		
2.1	<b>Eigen vermogen</b>	7.938.596	7.123.633
2.2	<b>Voorzieningen</b>	2.230.942	2.535.020
2.4	<b>Kortlopende schulden</b>	<u>2.896.814</u>	<u>2.037.420</u>
	<b>Totaal passiva</b>	<u><b>13.066.352</b></u>	<u><b>11.696.073</b></u>

## Staat van baten en lasten over 2023

		<b>2023</b>	<b>Begroting</b>	<b>2022</b>
		<b>EUR</b>	<b>2023</b>	<b>EUR</b>
		<b>EUR</b>	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
<b>3 Baten</b>				
3.1 Rijksbijdragen	20.200.438	19.489.400	20.120.437	
3.2 Overige overheidsbijdragen	14.121	0	28.241	
3.5 Overige baten	<u>212.628</u>	<u>173.700</u>	<u>153.108</u>	
<b>Totaal baten</b>	<u>20.427.187</u>	<u>19.663.100</u>	<u>20.301.786</u>	
<b>4 Lasten</b>				
4.1 Personele lasten	16.964.786	15.906.200	16.304.030	
4.2 Afschrijvingen	317.788	365.300	325.159	
4.3 Huisvestingslasten	1.069.325	1.245.200	1.314.607	
4.4 Overige lasten	<u>1.854.686</u>	<u>2.305.950</u>	<u>1.895.736</u>	
<b>Totaal lasten</b>	<u>20.206.585</u>	<u>19.822.650</u>	<u>19.839.532</u>	
<b>Saldo baten en lasten</b>	220.602	-159.550	462.254	
<b>5 Financiële baten en lasten</b>				
5.1. Financiële baten	<u>281.105</u>	<u>-3.500</u>	<u>28.054</u>	
<b>Resultaat</b>	<u>501.707</u>	<u>-163.050</u>	<u>490.308</u>	

**Kasstroomoverzicht over 2023**

		<b>2023 EUR</b>	<b>2022 EUR</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Resultaat		501.707	490.308
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	317.788		325.159
Mutaties voorzieningen	<u>-304.078</u>		<u>488.991</u>
		13.710	814.150
Veranderingen in vlottende middelen:			
Vorderingen	-212.221		-280.829
Kortlopende schulden	<u>859.394</u>		<u>266.751</u>
		647.173	-14.078
Stelselwijziging		313.256	0
		<u>1.475.846</u>	<u>1.290.380</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in materiele vaste activa	<u>-218.341</u>	<u>-218.341</u>	<u>-261.558</u>
			-261.558
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b><u>1.257.505</u></b>	<b><u>1.028.822</u></b>
Beginstand liquide middelen	9.732.643		8.703.821
Mutatie liquide middelen	<u>1.257.505</u>		<u>1.028.822</u>
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b><u>10.990.148</u></b>	<b><u>9.732.643</u></b>

## **Toelichting behorende tot de jaarrekening 2023**

### **Algemeen**

#### **Juridische vorm en voornaamste activiteiten**

De organisatie is een stichting; de voornaamste activiteit van de scholengemeenschap de Waerdenborch is het geven van onderwijs.

#### **Toegepaste standaarden**

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

#### **Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling**

Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de organisatie.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur en management oordelen vormen en schattingen en veronderstellingen maken die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

#### **Stelselwijziging**

Tot en met 2022 werd de voorziening groot onderhoud bepaald op basis van de zogenoemde egalisatiemethode. Wegens gewijzigde c.q. aangescherpte verslaggevingsvoorschriften is dit niet meer toegestaan en dient per component groot onderhoud een voorziening te worden opgebouwd. Het effect van deze stelselwijziging is een daling van de voorziening ad € 313.256. Dit bedrag is rechtstreeks toegevoegd aan het eigen vermogen. Overigens is de voorziening groot onderhoud vastgesteld met het uitgangspunt dat nieuwbouw voor beide locaties ultimo 2027 is gerealiseerd en de bestaande schoolgebouwen zullen worden gesloopt.

### **Materiële vaste activa**

Gebouwen en terreinen worden PM opgenomen. De gemeente is economisch eigenaar en het schoolbestuur juridisch. Gebouwen betaald door de stichting zelf, m.a.w. de stichting is zowel economisch als juridisch eigenaar, worden in de balans opgenomen en gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de afschrijvingen.

Inventaris en apparatuur worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen.

Schoolboeken, hier worden bedoeld de leen/huurboeken worden met ingang van het verslagjaar 2008 gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Vanaf schooljaar 2015/2016 wordt gebruik gemaakt van een zogenoemd extern boekenfonds tegen een jaarlijkse pakketprijs per leerling. Alle geactiveerde schoolboeken zijn per 1 juli 2015 verkocht aan de boekenleverancier. De na deze datum geactiveerde boeken betreffen docentenexemplaren en zogenoemde klassensets.

Investeringsubsidies worden als een schuld gepresenteerd onder vooruit ontvangen investeringsubsidies.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur.

De volgende afschrijvingspercentages en bedragen waarboven wordt geactiveerd zijn gehanteerd:

Gebouwen en aanpassingen gebouwen: 10%

Computers en overige hardware: > € 500 en 33%

Media: 20%

Kantoormeubilair: > € 1.000 en 6,66%

Lokaalborden: > € 1.000 en 6,66%

Machines: 10%

Overige inventaris: 10% - 20%

Schoolboeken: 25 %

### **Vorderingen**

Vorderingen worden gewaardeerd op de nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

### **Eigen vermogen**

Onder het eigen vermogen worden de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

Voorts is binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt naar publieke en private middelen.

### **Voorzieningen**

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de nominale waarde. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

Een voorziening in verband met verplichtingen als bedoeld in artikel 2:374 lid 1, eerste volzin BW wordt uitsluitend opgenomen indien op de balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

1. de rechtspersoon heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk);
2. het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is; en
3. er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting.

#### **Uitgestelde beloningen- en spaarverlofvoorziening**

De voorziening uitgestelde beloningen en voorziening spaarverlof betreffen voorzieningen voor toekomstige jubileumuitkeringen en de verwachte toekomstige opname van spaarverlof door medewerkers de stichting. De voorziening is bepaald op basis van de nominale waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumbelangen en de in de toekomst toe te kennen verlofsaldi. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkan en leeftijd.

#### **Voorziening persoonlijk budget**

In de CAO VO is vastgesteld dat iedere medewerker recht heeft op 90 uur persoonlijk budget per jaar (voor parttimers naar rato van hun betrekkingssomvang). Voor de Bapo-gerechtigden is een overgangsregeling bepaald. De berekening is gebaseerd op de gespaarde/niet opgenomen uren persoonlijk budget.

#### **Voorziening werkloosheidsbijdrage**

De voorziening werkloosheidsbijdrage betreft een voorziening ter dekking van toekomstige werkloosheidsuitkeringen. Waardenborch is, als laatste werkgever, verantwoordelijk voor 25% van de uitgekeerde ww, alsmede de bovenwettelijke ww-uitkeringen van ex-medewerkers. De berekening is individueel bepaald voor langdurig werklozen en gebaseerd op gemiddelde historische bijdrage en maximale duur van de bijdrageverplichting.

#### **Voorziening langdurig zieken**

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van arbeidsongeschiktheid voor zover het situaties betreft waarbij de arbeidsongeschiktheid naar verwachting niet eindigt gedurende het dienstverband.

#### **Voorziening groot onderhoud**

Voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van gebouwen wordt een voorziening gevormd. De toevoegingen aan de voorziening zijn gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt ten laste van de voorziening voor zover deze is gevormd voor de beoogde kosten.

De jaarlijkse toevoeging aan de voorziening groot onderhoud werd tot en met boekjaar 2022 bepaald op basis van het voorgenomen groot onderhoud gedurende planperiode van het groot onderhoud op het niveau van het onderwijspand gedeeld door het aantal jaren waaruit dit plan bestaat. Hiermee maakte de Waardenborch gebruik van de tijdelijke regeling conform de regeling jaarverslaggeving Onderwijs. Vanaf 2023 wordt de voorziening bepaald op basis van de aangescherpte verslaggevingsregels en berekend naar het op te bouwen bedrag per component. Het financieel effect van deze aanpassing is nader uitgewerkt in de paragraaf 'Stelselwijziging'.

**Kortlopende schulden**

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend. Schulden worden niet gesaldeerd met activa. Schulden worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Na eerste verwerking worden kortlopende schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

**Personeelsbeloningen/pensioenen**

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt – overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging – in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremie's in de toekomstige jaren is niet beschikbaar.

**Opbrengstverantwoording****Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies**

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

**Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.



**A.1.4 Toelichting op onderscheiden posten van de balans****1 Activa****1.2 Materiele vaste activa**

	1.2.1 Gebouwen*1	1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.2.3 Boeken*2	Totaal
	EUR	EUR	EUR	EUR
1.2.2 Inventaris en apparatuur				
Stand per 1 januari 2023				
Aanschafprijs	216.900	5.143.150	87.318	5.447.368
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-216.900	-4.014.053	85.742-	4.316.695-
	0	1.129.097	1.576	1.130.673
Mutaties in de boekwaarde:				
Investeringsen	0	218.341	0	218.341
Desinvesteringsen	0	-1.900.179	0	-1.900.179
Afschrijvingen	0	-316.330	-1.458	-317.788
Afschrijvingen desinvesteringsen	0	1.900.179	0	1.900.179
Saldo	0	-97.989	-1.458	-99.447
Stand per 31 december 2023				
Aanschafprijs	216.900	3.461.312	87.318	3.765.530
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-216.900	-2.430.204	87.200-	2.734.304-
Boekwaarde	0	1.031.108	118	1.031.226

**Gebouwen\*1**

De stichting is zowel juridisch als economisch eigenaar van het tekenlokaal in Goor gebouwd in 2008. Afschrijving vindt plaats op basis van een verwachte levensduur van 10 jaar.

**Boeken\*2**

Betreft aanschaf van docentenexemplaren en klassensets.

1.5 Vorderingen	31-12-2023 EUR	31-12-2022 EUR
1.5.1 Debiteuren	0	0
1.5.7 Overige vorderingen	202.666	186.658
1.5.8. Overlopende activa*1	842.312	646.099
Totaal vorderingen*2	1.044.978	832.757

**Overlopende activa\*1**

De overlopende activa hebben betrekking op vooruitbetaalde bedragen inzake extern boekenfonds, verzekeringen en contributies.

**Totaal vorderingen\*2**

De vorderingen hebben alle een looptijd korter dan een jaar

**1.7 Liquide middelen**

	31-12-2023 EUR	31-12-2022 EUR
1.7.1 Kasmiddelen	1.489	2.876
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	5.988.659	7.229.767
1.7.3 Deposito's	5.000.000	2.500.000
Totaal liquide middelen	10.990.148	9.732.643

De tegoeden op bank- en girorekeningen staan ter vrije beschikking van de stichting.  
De resterende looptijd van de deposito's is korter dan 1 jaar.

## Passiva

2  
2.1

### Eigen vermogen

2.1.1

#### Algemene reserve

	Stand per 1-1-2023 EUR	Overige mutaties	Resultaat EUR	Stand per 31-12-2023 EUR
Algemene reserve	5.549.749	313.256	582.225	6.445.230

2.1.2

#### Bestemmingsreserves (publiek)

Subsidie Technisch VMBO *1	183.146	0	0	183.146
Collectieve werkdrukmiddelen *2	302.392	0	-302.392	0
Nationaal Programma Onderwijs *3	1.155.695	0	199.075	1.354.770

Totaal publieke reserves	7.190.982	313.256	478.908	7.983.146
--------------------------	-----------	---------	---------	-----------

#### Bestemmingsreserves (privaat)

Schoolfonds *4	-67.349	0	22.799	-44.550
----------------	---------	---	--------	---------

Totaal Eigen Vermogen	7.123.633	313.256	501.707	7.938.596
-----------------------	-----------	---------	---------	-----------

### Stelselwijziging voorziening groot onderhoud

Tot en met 2022 werd de voorziening groot onderhoud bepaald op basis van de zogenoemde egalisatiemethode. Wegens gewijzigde c.q. aangescherpte verslaggevingsvoorschriften is dit niet meer toegestaan en dient per component groot onderhoud een voorziening te worden opgebouwd. Het effect van deze stelselwijziging is een daling van de voorziening ad € 313.256. Dit bedrag is rechtstreeks toegevoegd aan het eigen vermogen. Overigens is de voorziening groot onderhoud vastgesteld met het uitgangspunt dat nieuwbouw voor beide locaties ultimo 2027 is gerealiseerd en de bestaande schoolgebouwen zullen worden gesloopt.

#### Subsidie Technisch VMBO \*1

Gedurende de jaren 2018 t/m 2024 wordt een subsidie ter stimulering van een kwalitatief hoogstaand en dekkend aanbod van techniekonderwijs binnen het VMBO verstrekt. De jaren 2018 en 2019 betrof de aanloopfase en de jaren 2020 t/m 2024 betreft de transitiefase. De nog niet specifiek bestede subsidiegelden uit de aanloopfase worden in deze bestemmingsreserve afzonderlijk zichtbaar gemaakt en besteed na afloop van de transitiefase of voor zover kosten niet vanuit de transitiefase gefinancierd kunnen worden.

#### Collectieve werkdrukmiddelen \*2

Vanuit het Onderwijsakkoord en daaropvolgende CAO-afspraken zijn vanaf 2022 middelen beschikbaar gesteld ter vermindering van de werkdruk. Het collectieve deel van deze werkdrukmiddelen wordt in samenspraak met de GMR ingezet. Het niet bestede deel van de ontvangen collectieve deel werkdrukmiddelen is als bestemmingsreserve binnen het eigen vermogen opgenomen. Aangezien dit een doorlopende lumpsumsubsidie betreft en deze middelen worden aangewend door uitvoering te geven aan het werkdrukplan wordt vanaf 2023 geen specifieke bestemmingsreserve meer gevormd.

#### Nationaal Programma Onderwijs \*3

De mutatie betreft het saldo tussen aan 2023 toegerekende bate en de gerealiseerde uitgaven. Het per 31-12-2023 nog niet bestede deel is in deze bestemmingsreserve opgenomen en kan t/m schooljaar 2024/2025 worden besteed.

#### Schoolfonds \*4

Het saldo tussen de ontvangen vrijwillige ouderbijdragen en de kosten voor hieruit gefinancierde activiteiten wordt in deze bestemmingsreserve zichtbaar gemaakt.

Voorzieningen	Uitgestelde beloningen	Spaarverlof	Persoonlijk budget	Werkeloosheidsbijdrage	Langdurig zieken	subtotaal personeelsvoorzieningen
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Stand per 1 januari 2023	148.535	249.485	1.017.944	187.500	0	1.603.464
Stelselwijziging	0	0	0	0	0	0
Dotaties	45.529	28.456	262.313	0	145.300	481.598
Onttrekkingen	-14.288	-28.335	-349.722	-38.200	0	-430.545
Stand 31 december 2023	179.776	249.606	930.535	149.300	145.300	1.654.517
Kortlopende deel < 1 jaar	10.000	15.000	350.000	23.300	142.200	540.500
Langlopende deel > 1 jaar	169.776	234.606	580.535	126.000	3.100	1.114.017
	subtotaal personeelsvoorzieningen	Onderhoud	Totaal voorzieningen			
	EUR	EUR	EUR			
Stand per 1 januari 2023	1.603.464	931.556	2.535.020			
Stelselwijziging	0	-313.256	-313.256			
Dotaties	481.598	33.850	515.448			
Onttrekkingen	-430.545	-75.725	-506.270			
Stand 31 december 2023	1.654.517	576.425	2.230.942			
			0			
Kortlopende deel < 1 jaar	540.500	43.040	583.540			
Langlopende deel > 1 jaar	1.114.017	533.385	1.647.402			

#### Uitgestelde beloningen (jubileumgratificaties)

Op basis van de regelgeving is er een voorziening opgenomen in het kader van toekomstige jubileumgratificaties bij een 25 jarig en een 40 jarig ambtsjubileum. De berekening is gebaseerd op het model van de VOS-ABB volgens de methode contante waarde 2,5% (2022: 2,5%) en een verwachte blijfkans afhankelijk van het aantal opgebouwde dienstjaren.

#### Spaarverlof

Ten aanzien van de verplichtingen die voortvloeien uit het feit dat personeelsleden Spaarverlof hebben gespaard is een voorziening opgenomen. De voorziening is gebaseerd op het aantal gespaarde uren per 31 december 2023 en de daaruit voortvloeiende verwachte personeelskosten voor de vervangers.

#### Voorziening persoonlijk budget

Deze voorziening heeft betrekking op de in CAO VO opgenomen bepalingen aangaande levensfasebewust personeelsbeleid, voor zover sprake is van sparen. Iedere medewerker recht heeft op 90 uur persoonlijk budget per jaar (voor parttimers naar rato van hun betrekkingssomvang). Het bedrag betreft de niet bestede (gespaarde) uren.

#### Voorziening werkeloosheidsbijdrage

De voorziening werkeloosheidsbijdrage betreft een voorziening ter dekking van toekomstige werkeloosheidsuitkeringen. Waardenborch is, als laatste werkgever, verantwoordelijk voor 25% van de uitgekeerde ww, alsmede de bovenwettelijke ww-uitkeringen van ex-medewerkers. De berekening is individueel bepaald voor langdurig werklozen en gebaseerd op gemiddelde historische bijdrage en maximale duur van de bijdrageverplichting.

#### Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van arbeidsongeschiktheid voor zover het situaties betreft waarbij de arbeidsongeschiktheid naar verwachting niet eindigt gedurende het dienstverband.

#### Onderhoud

De voorziening groot onderhoud houdt verband met toekomstig groot onderhoud aan de panden en installaties. De dotatie is gebaseerd op een meerjaren-onderhoudsplan. Overigens is de voorziening groot onderhoud vastgesteld met het uitgangspunt dat nieuwbouw voor beide locaties ultimo 2027 is gerealiseerd en de bestaande schoolgebouwen zullen worden gesloopt. Aangaande de stelselwijziging wordt verwezen naar de toelichting bij het eigen vermogen.

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2023		31-12-2022	
		EUR	EUR	EUR	EUR
2.4.3	Crediteuren		186.273		229.001
2.4.7	Belastingen/premies soc.verzekeringen		704.658		670.663
2.4.8	Schulden ter zake pensioenen		186.653		222.310
2.4.9	Overige kortlopende schulden		206.117		129.672
2.4.10	Overlopende passiva:				
	Vooruitontv. vrijw. ouderbijdragen	61.875		70.879	
	Vakantiegeld, -dagen, bindingstoelage e.d.	538.210		562.282	
	Vooruitontvangen subsidies	1.006.230		150.000	
	Overige overlopende passiva	6.798		2.613	
			1.613.113		785.774
	Totaal kortlopende schulden		2.896.814		2.037.420

#### Niet in de balans opgenomen activa, verplichtingen en rechten.

Op balansdatum heeft de stichting geen significante investeringsverplichtingen.

Per 31-12-2023 heeft de stichting diverse doorlopende contracten met een bestedingsverplichting voor de komende jaren.

De belangrijkste contracten met een nog resterende verplichting (incl BTW) zijn:

Omschrijving	Leverancier	begin	eind	resterende verplichting	looptijd < 1 jaar	looptijd > 1 en < 5 jaar
				€	€	€
Extern boekenfonds	OsingadeJong	1-8-2020	31-7-2024	86.000	86.000	-
Extern boekenfonds	3 uitgevers	1-8-2020	31-7-2024	280.000	280.000	-
Huur glasvezelverbinding	Trent	1-1-2022	31-12-2024	23.200	23.200	-
Sanitaire voorzieningen	Elis	1-11-2023	31-10-2027	75.900	19.800	56.100
Schoonmaakdiensten	Novon	15-7-2023	14-7-2024	187.850	187.850	-
Schoolfotograaf	Backx Positief	1-8-2021	31-7-2024	1.668	1.680	-
Kopieer-/afdrukapparatuur	PCI	1-11-2023	31-10-2028	182.642	37.788	144.854
Inzameling bedrijfsafval	Renewi	1-1-2023	30-9-2026	36.960	13.440	23.520

#### Vordering MOCW.

Voor onderwijsinstellingen vallende onder de WVO is het op basis van artikel 5 van de (Gewijzigde) Regeling "Onvoorziene gevallen bij de invoering vereenvoudiging bekostiging voorgezet onderwijs" (kenmerk:WJZ-2005/54063802 en kenmerk VO/F-2006/1769) toe een vordering op te nemen op het Ministerie van OCW. Hiervan is geen gebruik gemaakt. De vordering op het Ministerie van OCW is ter hoogte van de op dat moment betaande schuld aan het personeel in verband met:

\* de tot en met december opgebouwde vakantieaanspraken

\* de over de maand december door het bevoegd gezag verschuldigde afdracht pensioenpremies en loonheffing verbonden salarisbetalingen op grond van de van toepassing zijnde wet-en regelgeving.

Op basis van de Regeling Jaarverslaggeving onderwijs is deze vordering ad € 1.359.244 opgenomen onder de niet uit de balans blijken activa, verplichtingen en rechten. De vordering is pas opeisbaar bij het opheffen van de school.

## Toelichting op de Staat van baten en lasten

### 3 Baten

		Begroting		
3.1	Rijksbijdragen OC&W	2023 EUR	2023 EUR	2022 EUR
3.1.1	Rijksbijdrage OC&W	18.299.923	17.527.500	18.421.907
3.1.2	Overige subsidies OC&W			
	Niet-geoordeelde subsidies	192.087	150.000	91.999
	Ontvangen doorbetalingen subsidies	402.580	476.300	365.458
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	1.305.848	1.335.600	1.241.073
	<b>Totaal rijksbijdragen OC&amp;W</b>	<b>20.200.438</b>	<b>19.489.400</b>	<b>20.120.437</b>
3.2	<b>Overige overheidsbijdragen en subsidies</b>			
3.2.2	Overige bijdragen en subsidies gemeenten	14.121	0	28.241
3.5	<b>Overige baten</b>			
3.5.2	Vergoeding personeelskosten door derden	51.710	0	0
3.5.5	Vrijwillige ouderbijdrage	126.069	128.400	136.675
	Opbrengst kluisjes	10.625	8.000	9.888
	VSV-projecten	27.129	30.500	34.250
	Overige	-2.905	6.800	-27.705
	<b>Totaal overige baten</b>	<b>212.628</b>	<b>173.700</b>	<b>153.108</b>

4 Lasten					
		2023 EUR		Begroting 2023 EUR	2022 EUR
4.1.	Personeelslasten				
	Bruto lonen en salarissen	11.879.357		11.416.900	11.247.972
	Sociale lasten	1.756.882		1.652.700	1.693.274
	Pensioenpremies	1.691.803		1.694.100	1.963.502
4.1.1	Lonen en salarissen	15.328.042		14.763.700	14.904.748
	Dotaties personele voorzieningen	481.598		433.000	700.558
	Personeel niet in loondienst	500.787		127.500	106.301
	Overig	654.359		582.000	592.423
		<u>16.964.786</u>		<u>15.906.200</u>	<u>16.304.030</u>
Gedurende het boekjaar bedroeg het gemiddeld aantal werknemers, omgerekend naar volledige werktijdfactor 183,6 (2022: 193,0) Dit betreft 8,4 fte (2022: 8,5 fte) management, 121,9 fte (2022: 131,9 fte) onderwijzend personeel en 53,3 fte (2022: 52,6 fte) onderwijsondersteunend personeel.					
4.2	Afschrijvingen materiële vaste activa				
4.2.2	Materiële vaste activa	<u>317.788</u>		<u>365.300</u>	<u>325.159</u>
	Totaal afschrijvingen	<u>317.788</u>		<u>365.300</u>	<u>325.159</u>
4.3	Huisvestingslasten				
4.3.1	Huur	127.468		117.200	118.317
	Binnen-, buiten-, tuinonderhoud	159.153	118.500		93.420
	Aanpassing gebouwen	<u>29.759</u>	<u>85.000</u>		<u>218.576</u>
4.3.3	Onderhoud	188.912		203.500	311.996
4.3.4	Energie en water	361.552		336.600	281.874
4.3.5	Schoonmaakkosten	333.706		335.500	328.418
4.3.6	Heffingen	23.837		27.400	24.002
4.3.7	Dotatie onderhoudsvoorziening	<u>33.850</u>		<u>225.000</u>	<u>250.000</u>
	Totaal huisvestinglasten	<u>1.069.325</u>		<u>1.245.200</u>	<u>1.314.607</u>

4.4.	<b>Overige lasten</b>		<b>Begroting</b>	
		<b>2023</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
4.4.1	Administratie-en beheerslasten	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	Administratie en beheer	32.067	22.200	22.815
	Telefoon-en portokosten	21.217	24.000	22.047
	Accountantskosten	31.783	25.200	28.829
	Bestuurskosten	41.479	57.000	49.619
	Overige	8.279	7.400	7.058
		134.825	135.800	130.368
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	<b>2023</b>	<b>Begroting</b>	<b>2022</b>
		<b>EUR</b>	<b>2023</b>	<b>EUR</b>
	Klein inventaris en onderhoud inventaris	28.013	44.450	41.676
	Materiaalkosten project Technisch VMBO	18.760	49.500	73.194
	Stimuleringsbijdrage laptops	46.316	49.000	46.552
	Leermiddelen	240.314	164.600	201.736
	Boekenfonds	742.810	755.200	769.047
	Bibliotheek/mediatheek	11.734	11.300	11.319
		1.087.947	1.074.050	1.143.524
4.4.4	Overige	<b>2023</b>	<b>Begroting</b>	<b>2022</b>
		<b>EUR</b>	<b>2023</b>	<b>EUR</b>
	Representatiekosten	1.239	1.000	1.280
	Reis-en verblijfskosten	11.285	11.000	12.188
	Besteding vrijwillige ouderbijdrage	103.270	138.400	127.502
	ICT-kosten	220.152	228.700	196.860
	Werkweken en kampen	27.190	11.250	7.994
	Excursies, culturele en sociale activiteiten	43.588	0	55.154
	Diverse subsidieprojecten	106.244	586.150	79.264
	Contributies	63.606	63.000	66.807
	Wervingskosten leerlingen	45.550	45.000	65.639
	Overige	9.790	11.600	9.156
		631.914	1.096.100	621.844
	<b>Totaal overige lasten</b>	<b>1.854.686</b>	<b>2.305.950</b>	<b>1.895.736</b>
5	<b>Financiële baten en lasten</b>		<b>Begroting</b>	
		<b>2023</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
5.1	Financiële baten en lasten	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
5.1.1	Rente	281.105	-3.500	28.054
		281.105	-3.500	28.054

WNT:Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

4.1: Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

Vermelding alle topfunctionarissen met dienstbetrekking

Functie	Jaar	Voorzittersclausule van toepassing	Naam	Aanvang en einde functie vervulling in 2021	Dienstbetrekking	Omvang dienstverband in fte	Beloning	belastbare vaste en variabele onkosten vergoedingen	Voorziening beloning betaalbaar op termijn	Uitkering wegens beëindiging dienstverband	Totale bezoldiging	Individueel WNT-maximum
Rector-Bestuurder	2023	ja	M.H.M. ten Vergert	1-8-2019 / -	ja	1	€ 126.463	€ -	€ 22.351		€ 148.814	€ 173.000
Rector-Bestuurder	2022	ja	M.H.M. ten Vergert	1-8-2019 / -	ja	1	€ 123.104	€ -	€ 22.281		€ 145.385	€ 168.000

Vermelding alle topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Functie	Jaar	Naam	Periode functie-vervulling in het kalenderjaar (aanvang)	Periode functie-vervulling in het kalenderjaar (einde)	Aantal kalender-maanden functie vervulling.	Bezoldiging in betreffend kalenderjaar	Bezoldiging gehele periode	Maximum uurtarief gehele periode	Werkelijk uur-tarief lager dan max. uurtarief?	Individueel toepasselijk max. gehele periode

Vermelding alle toezichthoudende topfunctionarissen

Functie	Jaar	Voorzitter of lid	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einde dienstverband	Beloning	belastbare vaste en variabele onkosten vergoedingen	Voorziening beloning betaalbaar op termijn	Uitkering wegens beëindiging dienstverband	Totale bezoldiging	Individueel WNT-maximum
Lid raad van toezicht	2023	voorzitter	E.A. Haverkort	27-9-2019		€ 6.026	€ -	€ -	€ -	€ 6.026	€ 25.950
	2022	voorzitter	E.A. Haverkort	27-9-2019		€ 5.500	€ -	€ -	€ -	€ 5.500	€ 25.200
Lid raad van toezicht	2023	lid	N. Arfman	1-1-2021		€ 4.930	€ -	€ -	€ -	€ 4.930	€ 17.300
	2022	lid	N. Arfman	1-1-2021		€ 4.500	€ -	€ -	€ -	€ 4.500	€ 16.800
Lid raad van toezicht	2023	lid	A.M. Hoekstra-Borzymowski	1-1-2021		€ 4.930	€ -	€ -	€ -	€ 4.930	€ 17.300
	2022	lid	A.M. Hoekstra-Borzymowski	1-1-2021		€ 4.500	€ -	€ -	€ -	€ 4.500	€ 16.800
Lid raad van toezicht	2023	lid	B.A. Kokhuis	1-1-2022		€ 4.930	€ -	€ -	€ -	€ 4.930	€ 17.300
	2022	lid	B.A. Kokhuis	1-1-2022		€ 4.500	€ -	€ -	€ -	€ 4.500	€ 16.800
Lid raad van toezicht	2023	lid	E. van Lenthe	1-1-2022		€ 4.930	€ -	€ -	€ -	€ 4.930	€ 17.300
	2022	lid	E. van Lenthe	1-1-2022		€ 4.500	€ -	€ -	€ -	€ 4.500	€ 16.800

Uitkeringen wegen beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

Functie	Jaar	Voorzittersclausule van toepassing	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Jaar waarin dienstverband is beëindigd	Omvang dienstverband in fte	Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Individueel toepasselijk maximum	-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	Totale uitkering wegens beëindiging dienstverband	Waarvan betaald in het boekjaar	Reden waarom overschrijding niet is toegestaan

4.2: Vermelding gegens van eenieder van wie de bezoldiging de WNT-norm te boven gaat

Voorzitter raad van bestuur, decaan, docent	Ingangsdatum dienstverband	Einde dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Beloning	belastbare vaste en variabele onkosten vergoedingen	Voorziening beloning betaalbaar op termijn	Uitkering wegens beëindiging dienstverband	Totale bezoldiging	Individueel WNT-maximum

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.



Vaststellen en goedkeuren jaarverslag

Vastgesteld d.d. 31 mei 2024

Goedgekeurd d.d. 31 mei 2024

Bestuur:

Raad van Toezicht:

.....  
M.H.M. ten Vergert  
Rector-bestuurder

.....  
B.A. Kokhuis  
Voorzitter

.....  
N. Arfman  
Lid

.....  
A.M. Hoekstra-Borzymowska  
Lid

.....  
E. van Lenthe  
Lid

.....  
T. Pierik  
Lid

## Model G Verantwoording subsidies

**G1 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt**

Omschrijving	Toewijzing	Datum	Activiteiten uitgevoerd en afgerond?
	Kenmerk		Onderhanden/Ja/Nee *
Studieverlof 2019	1007830-1	20-sep-19	Ja
Studieverlof 2020	1091590-1	22-sep-20	Ja
Studieverlof 2021	1177442-1	21-sep-21	Ja
Studieverlof 2021	1165887-1	20-aug-21	Ja
Studieverlof 2022	1278106-1	22-aug-22	Ja
Studieverlof 2022	1279841-1	20-sep-22	Ja
Studieverlof 2023	1349802-1	22-aug-23	Ja
Heterogene brugklassen, locatie Holten	SHB210392	8-feb-22	Onderhanden
Heterogene brugklassen, locatie Goor	SHB210393	8-feb-22	Ja
Zij-instroom	100004267-1	21-mrt-23	Onderhanden
Basisvaardigheden locatie Goor	VBV23-VO-2748	31-mei-23	Onderhanden
Basisvaardigheden locatie Holten	VBV23P-R2-VO-0012	30-nov-23	Onderhanden
Structureel voorkomen onnodig zittenblijven VO, Holten	VOZ23040	31-mei-23	Onderhanden
Structureel voorkomen onnodig zittenblijven VO, Goor	VOZ23041	31-mei-23	Onderhanden

### Honoraria van de accountant

De volgende honoraria zijn ten laste gebracht van de organisatie, een en ander zoals bedoeld in artikel 2.382aBW.

	<b>2023</b> <b>EUR</b>	<b>2022</b> <b>EUR</b>
Onderzoek van de jaarrekening	28.983	26.917
Andere controleopdrachten	0	0
Fiscale adviezen	0	97
Andere niet-controlediensten	2.800	1.815
	<u>31.783</u>	<u>28.829</u>

## Statutaire bepalingen inzake resultaatbestemming

Ingevolge de Wet op het voortgezet onderwijs wordt het resultaat van het verslagjaar verrekend met de reserves. Voorgesteld wordt om het resultaat ad € 501.707 als volgt te bestemmen:

<b>Resultaat</b>	<b><u>501.707</u></b>			
	<b>beginsaldo</b>	<b>Overige</b>	<b>Bestemming</b>	<b>eindsaldo</b>
	<b><u>1 jan. 2023</u></b>	<b><u>mutaties</u></b>	<b><u>resultaat</u></b>	<b><u>31 dec.2023</u></b>
<b>Publiek</b>				
Algemene reserve	5.549.749	313.256	582.225	<b>6.445.230</b>
Subsidie Technisch VMBO	183.146	0	0	<b>183.146</b>
Collectieve werkdrukmiddelen	302.392		-302.392	<b>0</b>
Nationaal Programma Onderwijs	<u>1.155.695</u>	<u>0</u>	<u>199.075</u>	<u><b>1.354.770</b></u>
	<b>7.190.982</b>	<b>313.256</b>	<b>478.908</b>	<b>7.983.146</b>
<b>Privaat</b>				
Vrijwillige ouderbijdrage	<u>-67.349</u>	<u>0</u>	<u>22.799</u>	<u><b>-44.550</b></u>
<b>Totaal</b>	<b>7.123.633</b>	<b>313.256</b>	<b>501.707</b>	<b>7.938.596</b>

## Verbonden partijen

Stichting Waardenborch participeert in het bestuur van een aantal samenwerkingsverbanden inzake Passend Onderwijs. In deze samenwerkingsverbanden heeft Stichting Waardenborch geen overwegende zeggenschap. Het betreft de volgende rechtspersonen:

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel
- Samenwerkingsverband 23.01 VO	Stichting	Almelo
- Samenwerkingsverband VO Twente Oost (VO 23.02)	Stichting	Hengelo