

Stichting Keizer Karel



Alkwin Kollege
Keizer Karel College

BESTUURSVERSLAG 2019

STICHTING KEIZER KAREL

Stichting Keizer Karel

Het postadres van de Stichting Keizer Karel is

Postbus 68
1420 AB Uithoorn

	Blz.
Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Algemene informatie	
1. Stichting Keizer Karel	5
2. Visie en missie	5
3. Organisatie	6
Verslag van het College van Bestuur	
1. Koers	9
2. Leerlingen	9
3. Onderwijsaanbod	12
4. Onderwijs	13
5. Personeel	16
6. Medezeggenschap	19
7. Governance	21
8. Klachten en integriteit	21
9. Huisvesting	22
10. Bedrijfsvoering	22
11. Maatschappelijke thema's	23
Verslag van de Raad van Toezicht	
1. Inleiding	25
2. Maatschappelijke ontwikkeling	25
3. Samenstelling	26
4. Activiteiten	26
5. Kwaliteitsbewaking	28
6. Werkgeverschap	28
7. Bezoldiging	28
Toekomst en continuïteit	
1. Financiële gegevens	30
2. Meerjarenbalans 2018-22 en bestemming reserves	42
3. Risicomanagement	46
Overzicht tabellen	48
Jaarrekening	51

VOORWOORD

In dit jaarverslag verantwoorden wij ons aan de raad van toezicht van de Stichting Keizer Karel en aan andere belanghebbenden. Dit verslag is een integraal verantwoordingsdocument over het gevoerde beleid in het kalenderjaar 2019. Integraal betekent dit dat wij ons in samenhang verantwoorden over alle beleidsterreinen van de stichting. Daarbij volgen wij de Richtlijn Jaarverslaggeving Onderwijs, zoals deze door het ministerie van OC&W is opgesteld.

Het kalenderjaar 2019 was een beleidsrijkjaar. Naast de intensivering van bestaand beleid betrof het nieuw beleid dat is ingezet om het onderwijs verder te versterken. Met de financiële basis op orde is binnen onze scholen veel gedaan aan maatwerk voor leerlingen en het meer in positie brengen van de teams binnen de scholen. Uitgangspunt is dat onderwijsontwikkeling binnen de professionele ruimte door de medewerkers vorm en inhoud wordt gegeven. De onderwijskundige opdracht is breed opgevat waarbij gewerkt is aan kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming, steeds aansluitend bij de schooleigen profielen en keuzes.

De wereld en het onderwijs zijn volop in beweging. In die turbulentie bieden onze scholen de leerlingen een veilige plaats waar ze zich voor kunnen bereiden op het behalen van hun diploma, op een plek in het vervolgonderwijs en op een rol als actieve participant in de samenleving. Vanuit relatie, competentie en autonomie proberen we toekomstgericht onderwijs te realiseren. Het afgelopen jaar hebben alle medewerkers zich daarvoor ingezet en het is mooi om te zien dat we er in de meeste gevallen in slagen om onze leerlingen goed voor te bereiden op de samenleving van nu en van de toekomst!

Uithoorn, mei 2020

College van Bestuur - Stichting Keizer Karel

Arend Smit

Rob Dijkstra

MANAGEMENTSAMENVATTING

Voor u ligt het jaarverslag van de Stichting Keizer Karel. Het jaarverslag is opgedeeld in twee onderdelen: de verantwoording over het gevoerde beleid en de verantwoording over de financiën, de jaarrekening. Dit jaarverslag is een onderdeel van onze planning- en control cyclus.

Dit verslag laat zien dat zowel op stichtingsniveau als op de scholen, in 2019 veel in gang is gezet met als doel het rendement van het onderwijs te verbeteren en het onderwijs meer toekomstgericht te maken. Met behulp van school- en afdelingsplannen wordt er vanuit de afdelingen op de scholen cyclisch gewerkt om het onderwijs te versterken. Medewerkers worden daarbij steeds meer op basis van kwaliteit en affiniteit ingezet, waarbij uit wordt gegaan van professionele leergemeenschappen binnen de scholen. We lopen daarbij op koers maar er is nog veel werk te verzetten om tot een meer lerende organisatie met een professionele cultuur te komen. Hierbij is er sprake van verschillen in fase van ontwikkeling en tempo tussen de scholen.

We hebben het afgelopen jaar versterkt ingezet op gespreid leiderschap en het meer beleggen van (onderwijskundige) verantwoordelijkheden laag in de organisatie. We zien dat het geven van vertrouwen en ruimte aan medewerkers bijdraagt aan meer eigenaarschap, innovatie en werkplezier. Het is zaak de komende jaren nog betere opbrengsten en resultaten te realiseren, zoals bijvoorbeeld m.b.t. de in-, door- en uitstroom van leerlingen alsmede de eindexamenresultaten.

In het verslag is te lezen dat een heel aantal indicatoren een positieve ontwikkeling laten zien. Veel is er in gang gezet om het onderwijs te versterken en de motivatie van leerlingen te vergroten. Investerings in professionalisering en ondersteuning van medewerkers en het betrekken van leerlingen en ouders bij onderwijsontwikkeling werpen daarbij hun vruchten af. Gezien de vele ontwikkelingen die op het onderwijs afkomen, blijft het belangrijk om extra te investeren en inspanningen te verrichten om ons onderwijs toekomstbestendig te maken waarbij er meer ruimte is voor maatwerk c.q. verdieping en verbreding en metacognitieve vaardigheden. Zowel op school- als op stichtingsniveau heeft dat het afgelopen jaar veel aandacht gehad, ook de komende jaren zullen we hier verder aan moeten werken. Het gaat hierbij niet alleen om de onderwijsinhoud maar ook om een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

Zoals het financieel jaarverslag laat zien, zijn we als stichting in de gelukkige omstandigheid dat we financieel gezond zijn en de mogelijkheid hebben om extra investeringen te doen. Door een samenloop van omstandigheden die in het verslag nader worden beschreven, is ons dat nog onvoldoende gelukt. Dit is wel een duidelijke opdracht die we voor de komende jaren als stichting hebben.

Gezien de reserves die zijn opgebouwd en de in kaart gebrachte risico's zijn er middelen beschikbaar om verder te investeren in het onderwijs, naast de geplande ver- en nieuwbouw van het KKC. De randvoorwaarden zijn er. Het is nu zaak het beleidvoerend vermogen van de scholen te vergroten zodat er "smart en beleidsrijk" begroot kan worden met als doel het versterken van het primaire proces zodat leerlingen goed worden voorbereid op de kennis- en netwerkmaatschappij van de toekomst.

Zoals de getallen laten zien, zijn de scholen voor leerlingen en ouders in de regio een aantrekkelijke partner als gevolg van het onderwijsaanbod dat we als stichting hebben. Dat geldt ook voor medewerkers. Dit is echter geen vanzelfsprekende zaak. Het is belangrijk dat we blijven innoveren en goed in beeld hebben wat de ontwikkelingen in de regio en op landelijk niveau zijn. Dit vraagt dat we als stichting de komende jaren de blik meer naar buiten richten en tegelijkertijd de buitenwereld weten te verbinden met ons onderwijs.

Dit jaarverslag laat zien dat we de potentie en de middelen hebben om onze onderwijskundige opdracht, te weten kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming van de aan ons toevertrouwde leerlingen, met kracht ter hand te nemen.

ALGEMENE INFORMATIE

1. STICHTING KEIZER KAREL

De Stichting is het bevoegd gezag van twee scholen voor voortgezet onderwijs in Amstelveen en Uithoorn. De scholen verzorgden per 1 januari 2019 onderwijs aan 3344 leerlingen voor havo, atheneum, gymnasium en technasium, op 1 oktober 2019 waren dat 3379 leerlingen. Bij de stichting werkte op 1 januari 253,8 fte, eind december was dat gegroeid tot 262,8 fte, in totaal zijn dat 340 medewerkers.

Stichting Keizer Karel is op 27 juni 1956 opgericht en in 1957 gestart met het Keizer Karel College (BRIN nummer 02QZ). In 1966 is in Uithoorn een dependance gesticht, die vanaf 1971 zelfstandig verder is gegaan onder de naam Alkwin Kollege (BRIN nummer 14VG).

In de statuten staat de volgende doelstelling opgenomen: De Stichting Keizer Karel stelt zich ten doel om zonder winstoogmerk open katholiek voortgezet onderwijs in de regio Amstelland in stand te houden en te bevorderen.

In het eerste strategisch beleidsplan van de Stichting Keizer Karel (2015-2020) is beschreven op welke wijze we met het onderwijs op beide scholen in willen spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en hoe we als organisatie toekomstbestendig kunnen zijn. De beide scholen hebben een herkenbaar profiel en een sterke binding met de eigen omgeving, die over de gemeentegrenzen heengaat. De verantwoordelijkheid voor het onderwijs ligt bij de individuele scholen, die de ruimte hebben om hun eigen identiteit vorm te geven.

In 2019 is een nieuw strategische beleidsplan voor de stichting opgesteld dat in 2020 wordt vastgesteld. Op basis van dit plan, 'Koers 2024' wordt in 2020 voor beide scholen een nieuw schoolplan vastgesteld.

2. VISIE EN MISSIE

In dit onderdeel van het bestuursverslag wordt nog uitgegaan van het strategisch beleidsplan 2015-19 en de huidige schoolplannen. De kernactiviteit van de beide scholen is het verzorgen van goed voortgezet onderwijs aan de doelgroepen van de scholen. Het Alkwin Kollege verzorgt havo en vwo onderwijs, inclusief vwo+, waaronder het gymnasium valt. Het Keizer Karel College verzorgt onderwijs voor havo, vwo, gymnasium en technasium. Beide scholen hebben een eigen profilering ontwikkeld op het gebied van onderwijs en deze vastgelegd in een schoolplan. Dit betekent dat de missie van beide scholen zelfstandig is geformuleerd en dat daaruit verschillende kernkwaliteiten zijn voortgekomen.

Voor beide scholen geldt als doel leerlingen optimaal voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst en te zorgen dat iedere leerling een diploma behaalt en vaardigheden meekrijgt die bruikbaar zijn in de maatschappij van de toekomst. Naast een waardevol diploma vinden wij individuele ontplooiing en het leren nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid even belangrijk. Het is mooi om te zien hoeveel talent, enthousiasme en kwaliteit de beide scholen in huis hebben.

Vanuit onze gezamenlijke missie, 'leerlingen optimaal voorbereiden op de uitdagingen van de 21ste eeuw', zijn vier uitgangspunten geformuleerd die zowel voor medewerkers als voor leerlingen richtinggevend zijn:

- verantwoordelijkheid nemen voor leren en ontwikkelen;
- samen werken aan een verbinding met de wereld om ons heen;
- creativiteit en een ondernemende houding stimuleren;
- openstaan voor dialoog en feedback.

Wij zien elk van beide scholen op zich en de organisatie als geheel als een lerende organisatie, gericht op optimale ontplooiing van jongeren tot zelfstandige en kritisch denkende jong volwassenen. Wij willen leerlingen vaardigheden meegeven die gebaseerd zijn op de vier uitgangspunten. Voor de medewerkers betekent dit dat zij zich, zoals in een lerende organisatie is vereist, blijven ontwikkelen en deze uitgangspunten in de dagelijkse praktijk voorleven en integreren in hun manier van werken en lesgeven.

Als Stichting met twee sterke scholen met een vergelijkbare leerlingenpopulatie in twee verschillende contexten, zien wij kansen om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. Samen kiezen voor kwaliteit, samen leren verbeteren, geeft meer garantie voor een goed resultaat.

In onze besturingsfilosofie hanteren we de volgende uitgangspunten:

- gedeeld leiderschap, medewerkers en leerlingen hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid voor het leren en ontwikkelen;
- ruimte bieden voor talentontwikkeling, waarbij ieders talent telt;
- samen werken en samen ontwikkelen voor medewerkers én voor leerlingen;
- commitment voor een inspirerende school.

De missie en kernwaarden van het Keizer Karel College

De missie van het Keizer Karel College is: leerlingen optimaal voorbereiden op de uitdagingen van de 21e eeuw. De ambitie is onderwijs op maat waarin leerlingen kennis opdoen en vaardigheden leren voor hun vervolgopleiding en beroep van de toekomst. Leerlingen leren verantwoordelijkheid te nemen voor hun persoonlijke ontplooiing. Leerlingen in een veilige omgeving leren hoe je je weg kunt vinden in de maatschappij en deel kunt worden van bestaande tradities en praktijken. Leerlingen kritisch te leren denken en verantwoordelijkheid te leren nemen in onze democratische samenleving.

Om de missie te realiseren wordt het onderwijs op het Keizer Karel College vormgegeven vanuit vier kernwaarden. Deze kernwaarden zijn belangrijke uitgangspunten voor de visie op onderwijs en leerlingbegeleiding: *Haal het beste uit jezelf en elkaar | Ieders talent telt en iedereen wordt gezien | Enthousiast en gemotiveerd | Nieuwsgierig naar elkaar en de buitenwereld.*

De missie en kernwaarden van het Alkwin Kollege

De visie op leren gaat uit van de opvatting dat elke leerling ergens goed in wil zijn en zich daarvoor wil inspannen. Leren doet de leerling zelf. Aan de school en de docenten de taak, om de leerlingen ervaringen op te laten doen in contextrijke leeromgevingen met betekenisvolle leerstof. Ten aanzien van het onderwijs is de ambitie opgenomen dat dit voldoet aan de uitgangspunten: *actief | attractief | adaptief | ambitieus | veilig.*

3. ORGANISATIE

Het College van Bestuur is het bevoegd gezag van het Alkwin Kollege en het Keizer Karel College en bestaat uit de twee rectoren van beide scholen die in een collegiaal verband het bestuur vormen waarin het voorzitterschap wisselt. In 2019 vervulde Arend Smit het gehele jaar de rol van voorzitter. De collegiale opzet van het College van Bestuur houdt in dat de beide leden van het bestuur de rollen, taken en portefeuilles onderling hebben verdeeld.

Arend Smit heeft als portefeuille kwaliteitsbeleid en is rector van het Keizer Karel College. Rob Dijkstra heeft als portefeuilles financiën en bedrijfsvoering en is rector van het Alkwin Kollege. Beiden hebben HRM en onderwijs in de portefeuille. In verband met het ziekteverlof van Rob Dijkstra beheerde Arend Smit in het eerste kwartaal van 2019 alle portefeuilles.

De onderlinge samenwerking tussen de bestuursleden wordt jaarlijks geëvalueerd en vormt onderdeel van de jaarlijkse functioneringsgesprekken van de bestuurders met de Raad van Toezicht. Er is sprake van een goede samenwerking tussen beide bestuurders, van onderling respect en vertrouwen en ruimte voor elkaars inbreng. Er wordt efficiënt vergaderd en er is sprake van een adequate verslaglegging.

In 2019 is op bestuursniveau t.a.v. onderstaande thema's nieuw beleid ontwikkeld.

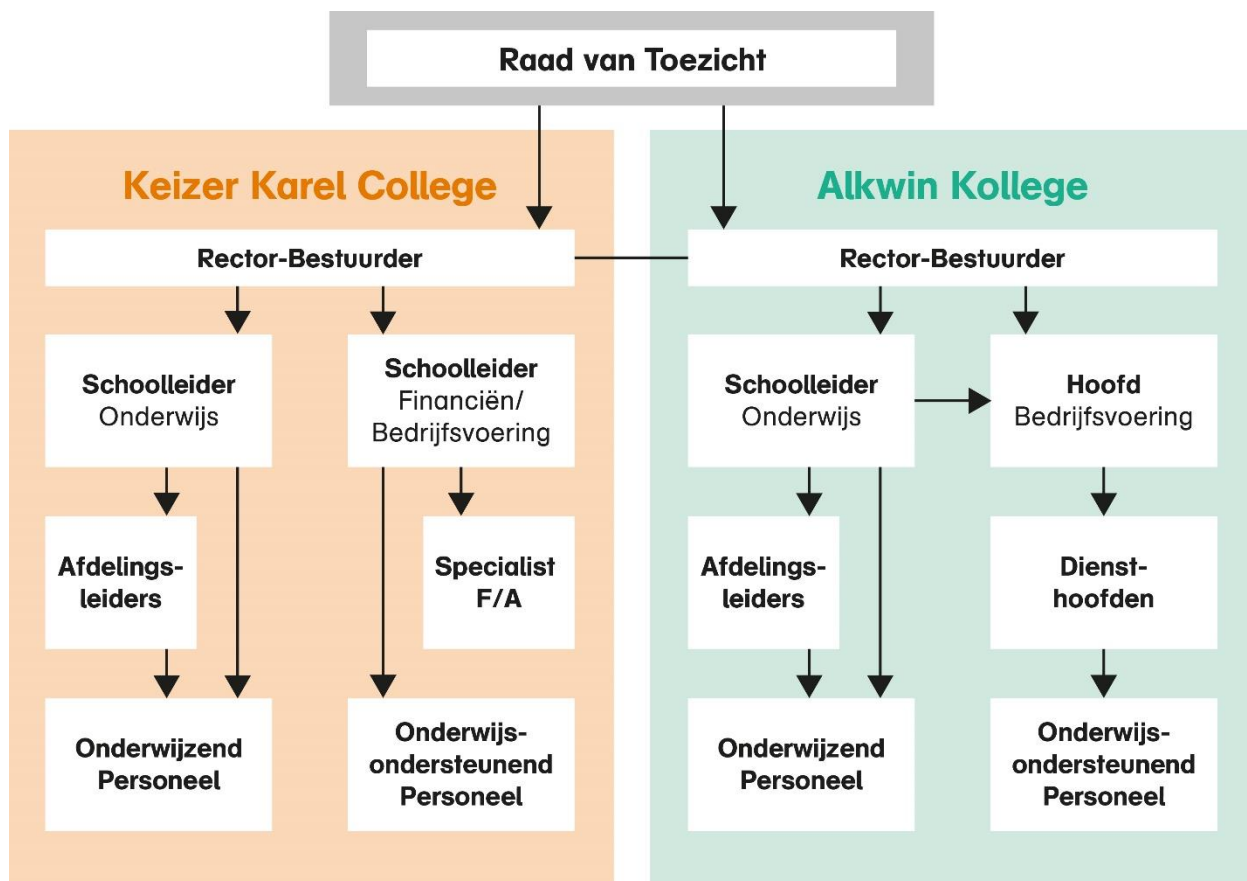
Het College van Bestuur heeft in overleggen met de Raad van Toezicht het huidige bestuursmodel geëvalueerd en vervolgens gekozen voor een ander model, waarbij sprake is van één bestuurder en op elke school een rector. Dit model gaat in op 1 augustus 2020 zodat er voldoende gelegenheid is om documenten zoals de statuten, het bestuursreglement en het managementstatuut aan het nieuwe model aan te passen.

In het kader van kwaliteitsbeleid is een format ontwikkeld inclusief een kwaliteitsagenda. In de tweede helft van het jaar heeft een aantal afdelingsleiders van beide scholen zich verder geprofessionaliseerd in het thema kwaliteitsbeleid en zijn onderdelen van het beleid in uitvoering genomen.

Op HR-gebied zijn opnieuw stappen gezet om de administratieve HR-taken te automatiseren waardoor de medewerkers P&O meer tijd krijgen om te adviseren en te begeleiden i.p.v. faciliteren en administreren.

Ook in 2020 zijn op bovenstaande thema's ontwikkelingen voorzien. Andere thema's in het jaarbeleidsplan voor de stichting zijn o.a. de personele invulling van de nieuwe bestuursstructuur, de werving van twee rectoren en het aanpassen van documenten in het kader van good governance en de nieuwe bestuursstructuur.

In onderstaand figuur staat het organogram voor 2019. Beide scholen worden geleid door een schoolleiding, bestaande uit de rector en de schoolleider(s). Zij vormen met de afdelingsleiders het managementteam. De stichting had gedurende geheel 2019 één medewerker op stichtingsniveau in dienst. De overige ondersteuning wordt verricht door de medewerkers van beide scholen.



VERSLAG VAN HET COLLEGE VAN BESTUUR

1. KOERS

De koers van de Stichting Keizer Karel (SKK) is vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan SKK dat in schooljaar 2014-15 is vastgesteld. Dit eerste strategische plan in de ruim vijftigjarige historie is door het bestuur opgesteld om richting te geven aan haar werk.

Onder het motto 'samen voorbereid op de toekomst' is door het College van Bestuur een nieuw strategisch beleidsdocument voorbereid: [Koers 2024](#). Passend bij de besturingsfilosofie hebben de scholen de ruimte om in hun schoolplan en afdelingsplannen een eigen vertaling en inkleuring te geven aan de ambities uit Koers 2024. Dit plan geeft richting, het 'wat', 'hoe' en 'wanneer' wordt in de schoolplannen van de scholen uitgewerkt, passend bij de visie, ambities en ontwikkeling van de school.

Onze missie is in Koers 2024 kernachtig verwoord: Uitdagend onderwijs voor nieuwsgierige leerlingen. Dat vertalen we als volgt:

Leerlingen optimaal voorbereiden op de uitdagingen van de toekomst, met als doel dat iedere leerling met plezier naar school gaat, een diploma behaalt en vaardigheden meekrijgt, die bruikbaar zijn in de maatschappij van de toekomst.

Naast een waardevol diploma achten wij individuele ontplooiing en het leren nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid (evenzeer) belangrijk. De stichting Keizer Karel biedt eigentijds onderwijs voor nieuwsgierige leerlingen onder het motto: samen voorbereid op de toekomst.

In ons streven naar onderwijs van hoge kwaliteit staan drie kernwaarden van het onderwijs centraal (Biesta): [kwalificatie](#), [socialisatie](#) en [persoonsvorming](#).

2. LEERLINGEN

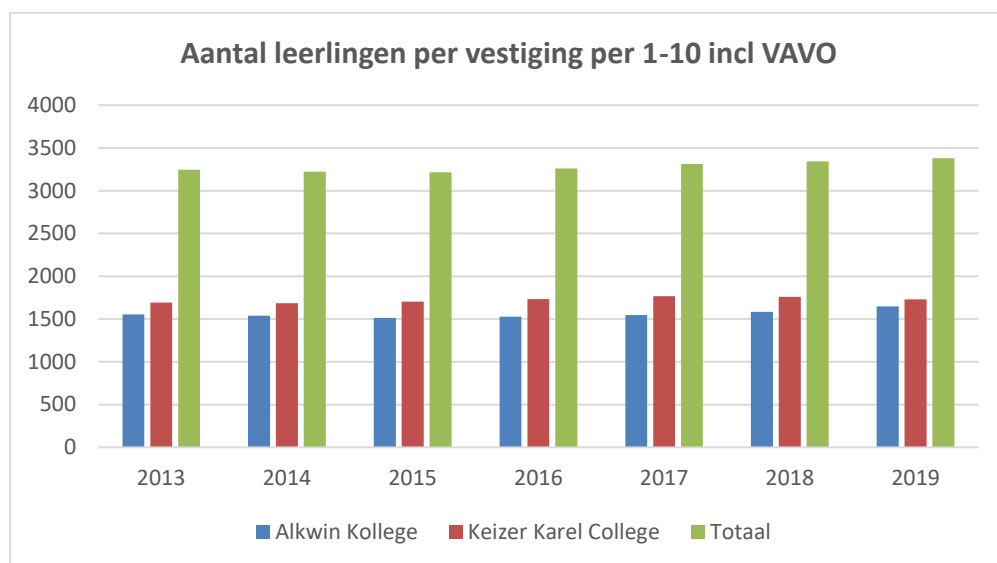
Uit tabel 1 blijkt dat het totaal aantal leerlingen ingeschreven bij de Stichting Keizer Karel wederom een lichte groei vertoont (plus 35 leerlingen). Een korte toelichting per school:

Sinds 2016 groeit het aantal leerlingen van het Alkwin Kollege. Ook in 2019 konden alle leerlingen worden geplaatst doordat een tiende brugklas werd geformeerd. Mede door een vernieuwd wervings- en toelatingsbeleid was het aantal aanmeldingen groter dan op basis van de demografische ontwikkelingen in de gemeenten Uithoorn en De Ronde Venen was voorspeld.

Op het Keizer Karel College bleef de aanmelding wederom achter bij voorgaande jaren, waardoor de omvang van de school licht daalde. Nieuw beleid t.a.v. werving en selectie en nieuw onderwijskundig beleid zijn ingezet om de daling te keren.

Grafiek 1

Totaal aantal bij de stichting ingeschreven leerlingen op peildatum 1 oktober 2019 incl VAVO



Beide scholen bieden onderwijs voor havo en vwo. Onderstaande tabel toont een overzicht van de verdeling van de leerlingen over de afdelingen. Het KKC is vergeleken met het Alkwin Kollege iets groter. De verdeling van de leerlingen over de havo- en de vwo-afdeling verschilt mede als gevolg van verschillen qua voedingsgebied. Van de leerlingen in leerjaar 2 en hoger zit op het KKC 71% en op het Alkwin 60% op het vwo.

Tabel 2

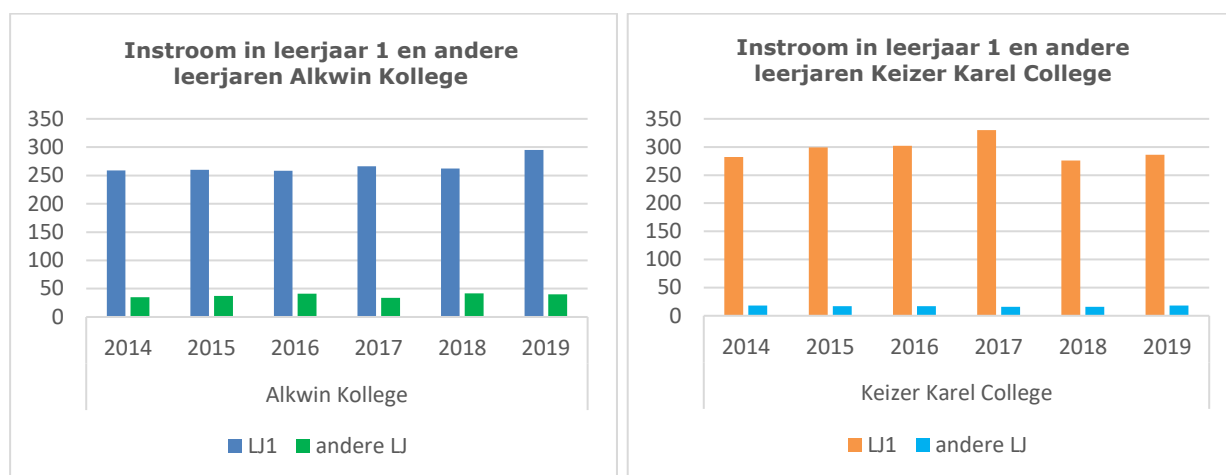
De verdeling van de leerlingen over leerjaren en opleidingen in 2019 excl VAVO

		KKC		AK	
Brugjaar		288		298	
havo 2 + 3		202		229	
havo 4 + 5		211		306	
	<i>havo</i>		413		535
vwo 2 + 3		423		341	
vwo 4 + 5 + 6		595		444	
	<i>vwo</i>		1018		785
Totaal		1719		1618	

Onderstaande grafieken tonen de omvang van de instroom van beide scholen in leerjaar 1 en andere leerjaren. Het Alkwin Kollege had de afgelopen jaren een stabiele instroom in de brugklas, jaarlijks ongeveer 260 leerlingen, in 2019 groeide dat naar 295 leerlingen. De tussentijdse instroom bleef nagenoeg gelijk.

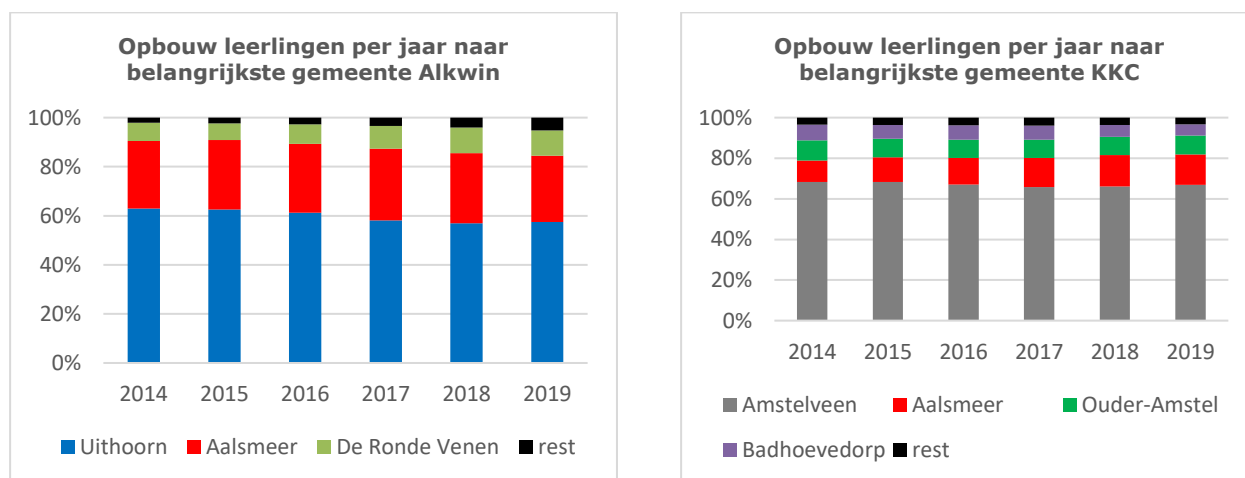
Op het KKC steeg het aantal aanmeldingen t.o.v. 2018 tot 286, maar dat is lager dan het aantal in 2016 en 2017. De tussentijdse instroom bleef gelijk op een niveau dat de helft is van het Alkwin Kollege.

Grafiek 3 Instroom van nieuwe leerlingen (peildatum 1 oktober).



Grafiek 4 toont de herkomst van de leerlingpopulatie uit de belangrijkste gemeenten van het voedingsgebied. Bij het Alkwin komt 84% van de leerlingen uit Uithoorn (57%) en Aalsmeer. Bij het KKC komt 82% uit de gemeenten Amstelveen (67%) en Aalsmeer (15%).

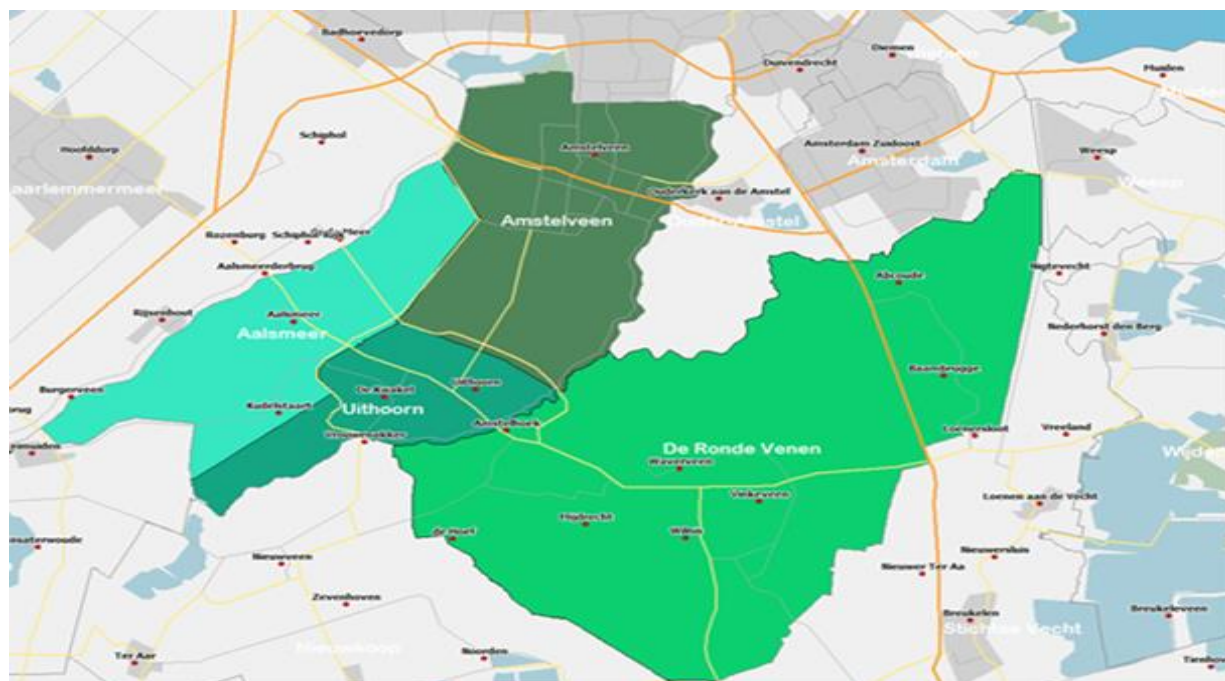
Grafiek 4 Procentuele verdeling van de leerlingpopulatie naar belangrijkste gemeenten in het voedingsgebied.



Rest Alkwin Kollege - Nieuwkoop, Amstelveen, Amsterdam en overig. Rest Keizer Karel Kollege - Amsterdam, Uithoorn, De Ronde Venen en overig

Beide scholen maken deel uit van het RPO Amstelland, dat in 2016 is vastgesteld. De gemeenten van dit RPO staan in groentinten weergegeven op de kaart en zijn het belangrijkste voedingsgebied van beide scholen.

Kaart 5
RPO gebied Amstelland



3. ONDERWIJSAANBOD

Profiel Alkwin Kollege Uithoorn

Het Alkwin Kollege is een school met een streekfunctie en een goede naam in het oorspronkelijke voedingsgebied dat bestaat uit de gemeenten Uithoorn, Aalsmeer, de Ronde Venen en Nieuwkoop. Ouders en leerlingen noemden in een onderzoek uit 2017 de leerlinggerichte sfeer en de volgende kenmerken: invloed en gelijkwaardigheid, een ruim aanbod en ruimte voor keuzes. Zij herkennen in het Alkwin een school waar 'het niet alleen gaat om nu maar ook om later'. De mentoren en decanen staan borg voor een krachtig Loopbaan Oriëntatie en begeleidings (LOB) programma.

De school heeft een streekfunctie. De afgelopen jaren is een ontwikkeling in gang gezet naar meer maatwerk voor leerlingen door digitalisering van het onderwijs, een traject naar meer leerdoelgericht onderwijs en door nieuwe routes aan te bieden naast de WON (Wetenschaps Oriëntatie Nederland). Voorbeelden daarvan zijn de Vecon businessschool, Cambridge Engels, twee pre-university trajecten, AKKU's en masterclasses. Ten aanzien van onderwijsinnovatie is een ontwikkeling ingezet naar meer gepersonaliseerd onderwijs, de Expeditie Alkwin (ExpAK).

Het Alkwin laat zich typeren als een lerende organisatie. Externe ontwikkelingen, bijvoorbeeld binnen de domeinen onderwijs en personeel, worden in een vroeg stadium vertaald naar schoolbeleid. Het afgelopen decennium is veel geïnvesteerd in het up-to-date houden van het gebouw en de digitale infrastructuur, in duurzaamheid, in organisatieontwikkeling en HRM beleid. Mede dankzij een gezonde financiële huishouding kon een extra groot professionaliseringsbudget worden vrijgemaakt om ontwikkelingen in het onderwijs en de leerlingbegeleiding te faciliteren. Evenals het KKC participeert het Alkwin actief in de ROSA opleidingsschool, een bewuste keuze, passend bij het concept van de lerende school.

Profiel Keizer Karel College Amstelveen

Het Keizer Karel College staat midden in de Amstelveen samenleving. Bij tal van activiteiten zoekt de school de verbinding met de omgeving of het nu om het technasium onderwijs gaat, internationalisering of om sport- en culturele activiteiten. De school is in ontwikkeling, er is een begin gemaakt om vanuit onderwijskundige teams het onderwijs te versterken en toekomstgericht te maken. De school biedt succesvol technasium onderwijs aan, is WON-school, biedt Cambridge Engels, integraal literatuuronderwijs en op het gymnasium het vak Denken & Doen aan en heeft voor de Havo een businessschool ontwikkeld. Het KKC zet sterk in op het loopbaanoriëntatie (LOB) en neemt net als het Alkwin Kollege deel aan de samenwerking met de Vrije Universiteit Amsterdam in het Pre University College.

Het nadenken over de inrichting van toekomst gericht onderwijs is op het KKC in volle gang. Naast kennis zijn metacognitieve vaardigheden steeds belangrijker. Meer eigenaarschap van leerlingen, het kunnen maken van keuzes, kortom meer maatwerk zijn ontwikkelingen waarover mede in het licht van nieuw- en verbouw wordt nagedacht. Met elkaar vanuit team- en sectiestructuur nadenken over onderwijsontwikkeling zowel vakgericht als vakoverstijgend heeft geleid tot mooie projecten. Daarnaast is er hernieuwde aandacht voor de pedagogische opdracht van het onderwijs. Hoe kunnen we de relatie met onze leerlingen verder versterken en komen tot meer eigenaarschap en motivatie.

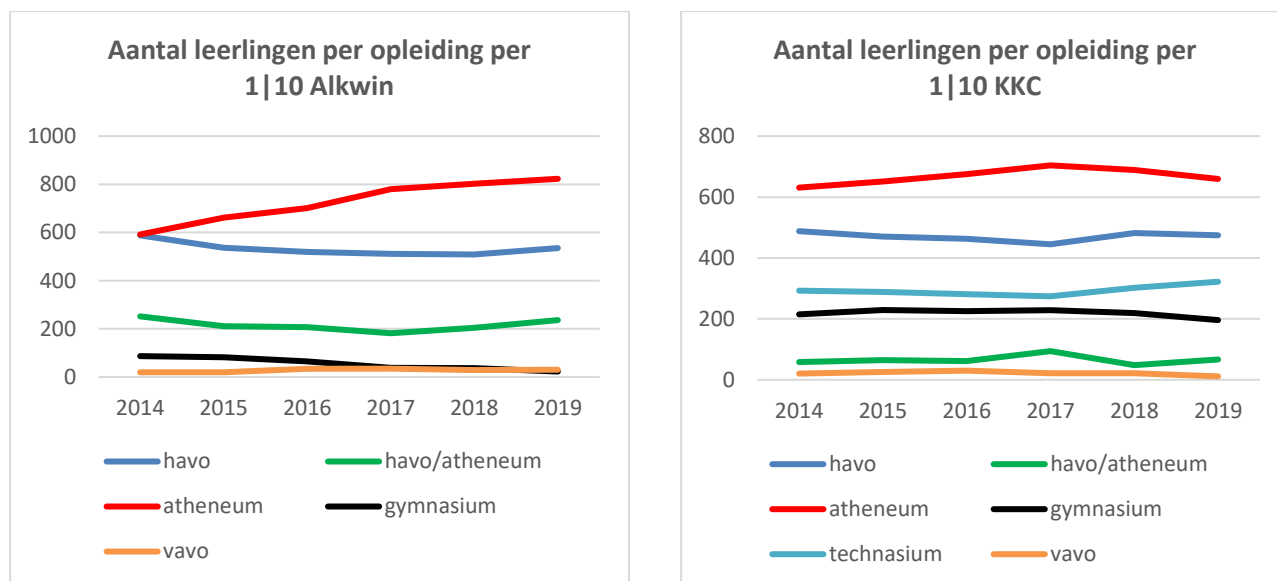
De focus lag in 2019 op reflectie en nadenken over hoe we het pedagogisch klimaat kunnen versterken en in het verlengde daarvan de (examen)resultaten kunnen verbeteren. Het nadenken over de inrichting van het onderwijs waarbij het gaat om relatie, competentie en autonomie op elk niveau in de school zal ook de komende jaren centraal staan.

Opbouw van de scholen naar afdelingen

In grafiek 6 is de verdeling van leerlingen over de verschillende opleidingen weergegeven. Op het Alkwin Kollege, met in leerjaar één heterogene h/v brugklassen naast homogene vwo⁺ klassen, zien we vanaf 2013 een toename van het aantal vwo-leerlingen. Het KKC, waar de brugklassen een dakpanstructuur kennen, toont eveneens een toename van het aantal vwo-leerlingen sinds 2013, maar minder groot.

Grafiek 6

Verdeling van de leerlingen over de opleidingen (peildatum 1 oktober)



4. ONDERWIJS

De laatste vierjaarlijkse visitatie van het bestuur door de Onderwijsinspectie VO vond voor het laatst plaats in november 2017. In januari 2018 leidde dit tot het oordeel dat beide scholen voldoen aan de basiskwaliteit. Een samenvatting van de bevindingen en aanbevelingen:

De inspectie heeft geconstateerd dat in de scholen veel aandacht is voor brede vorming van de leerlingen. Het 'gepersonaliseerd leren' en 'ruimte voor talent' werd vooral gezien in de projecten en nieuwe vakken, waar werken aan zelfstandigheid en differentiatie het uitgangspunt is. De inspecteurs zagen veel aspecten van een professionele cultuur en veel aandacht voor het pedagogisch klimaat. De teams voelen zich verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en worden uitgedaagd en ondersteund om toekomstbestendig onderwijs te ontwikkelen.

De aandachtspunten t.a.v. het verder ontwikkelen van kwaliteitsbeleid en uitbouw van de initiatieven op het gebied van 'gepersonaliseerd leren' en 'ruimte voor talent' zijn opgenomen in de afdelings- en jaarbeleidsplannen.

Onderwijsresultaten

Jaarlijks doet de onderwijsinspectie verslag van de onderwijsresultaten van VO scholen. Deze publicaties bieden een meerjarenoverzicht waarvan de hoofdlijnen in onderstaande tabel zijn weergegeven.

Voor beide afdelingen van beide scholen zijn de onderbouwrendementen boven de norm, zowel qua onderwijspositie t.o.v. het advies PO, als wat betreft de onderbouwsnelheid.

Ook het bovenbouwrendement, gemeten in bovenbouwsucces en gemiddelde examencijfers, is voor beide afdelingen op beide scholen boven de norm. Daarmee voldoen beide scholen aan het basisarrangement van de inspectie voor het onderwijs.

Tabel 7

Rendementen uit de opbrengstenkaart 2019 (bron: Vensters voor Verantwoording).

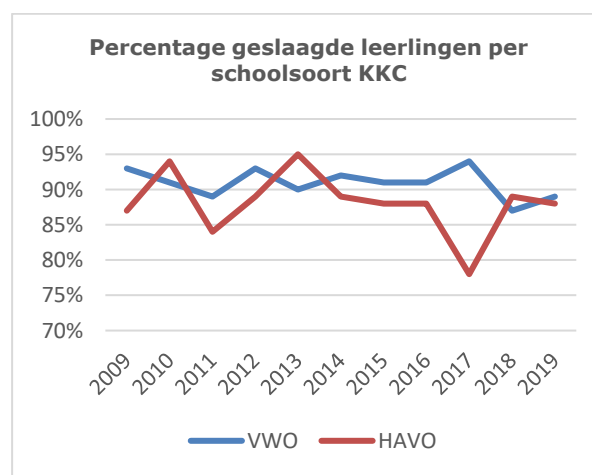
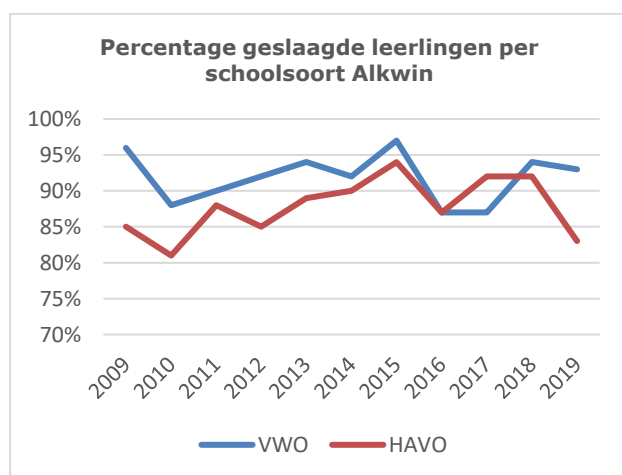
	Alkwin Kollege							
	2015-16		2016-17		2017-18		2018-19	
Onderbouwsnelheid	98,2%		98,7%		98,70%		97,60%	
	havo	vwo	havo	vwo	havo	vwo	havo	vwo
Bovenbouwsucces	86,8%	89,0%	89,7%	91,4%	87,40%	90,60%	80,50%	87,00%
Gemiddeld examencijfer	6,5	6,6	6,5	6,7	6,1	6,4	6,3	6,7
bron:	Vensters voor Verantwoording							

	Keizer Karel College							
	2015-16		2016-17		2017-18		2018-19	
Onderbouwsnelheid	98,0%		96,1%		98,30%		97,85%	
	havo	vwo	havo	vwo	havo	vwo	havo	vwo
Bovenbouwsucces	86,4%	90,5%	77,7%	87,09%	85,50%	87%	79,30%	89%
Gemiddeld examencijfer	6,4	6,6	6,2	6,7	6,4	6,5	6,5	6,5
bron:	Vensters voor Verantwoording							

Met behulp van het managementinformatiesysteem MMP is het mogelijk de onderwijsresultaten te analyseren. Schoolleiders en afdelingsleiders voeren over de resultaten gesprekken met secties en docenten. Dat gebeurt niet alleen naar aanleiding van de examenresultaten, ook de doorstroomcijfers en toetsresultaten worden op deze wijze besproken

Grafiek 8

Examenresultaten beide afdelingen de laatste tien jaar.



Bovenstaande grafieken tonen de ontwikkeling van de slagingspercentages van beide scholen. Door de jaren heen een wisselend beeld.

In 2019 scoorde de vwo afdeling op het Alkwin wederom boven de 90%, het examenresultaat op de havo daalde echter onder de 85%. Een taskforce havo doet samen met de teams onderzoek naar

oorzaken en stelt een plan van aanpak op. Op het KKC kwamen de examenresultaten van havo en vwo net niet op 90%.

Afwijkingen van het nastrevenswaardige slagingspercentage van 90% worden op beide scholen jaarlijks geanalyseerd en besproken. Positieve effecten van verbeterplannen zijn in sommige gevallen niet direct in het volgende schooljaar zichtbaar.

De volgende tabel geeft een overzicht van de samenstelling van de uitstroom op beide scholen.

Tabel 9

Schoolverlaters in de afgelopen vier jaar naar reden van vertrek per 31 juli.

	Alkwin Kollege				Keizer Karel College			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
<i>Geslaagd</i>	254	246	219	209	268	226	235	243
<i>Verhuizing</i>	3	2	1	3			1	
<i>Buitenland</i>	4	1	1	1	3	2	3	1
<i>VAVO</i>	24	24	16	24	28	20	19	15
<i>Opleiding die school niet biedt</i>	23	17	20	16	11	30	31	37
<i>Overig</i>	10	8	12	9	2	35	15	5
Totaal	318	298	269	262	312	313	304	301

Terugdringen zittenblijven

Het terugdringen van het zittenblijven is één van de ambities van beide scholen. Daarom is in regionale samenwerking met het HWC in Amstelveen in 2019 wederom een lenteschool georganiseerd voor leerlingen die op dat moment op doubleren stonden. Een substantieel deel van de leerlingen is mede hierdoor en door andere schooleigen initiatieven toch bevorderd naar het volgende leerjaar, het percentage lag in 2019 wederom rond de 60%. Naast de lenteschool worden op beide scholen ook andere initiatieven genomen om doubleren tegen te gaan.

Samenwerkingsverband Passend Onderwijs

De scholen van de SKK participeren in het Samenwerkingsverband Amstelland en Meerlanden (SwvAM) voor Passend Onderwijs. Belangrijke thema's in 2019 waren de professionalisering van de medewerkers, de versterking van de trajectvoorzieningen, voorkomen van voortijdig schoolverlaten en thuiszitten, alsmede het monitoren van kwaliteitsbeleid voor Passend Onderwijs.

Over de verdeling van de ondersteuningsgelden zijn al in 2016 afspraken binnen het samenwerkingsverband gemaakt. Over de besteding van de gelden wordt jaarlijks verantwoording afgelegd. Op beide scholen zijn medewerkers voor de trajectvoorziening aangesteld die zorgdragen voor opvang van leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte en is er gestart met ondersteuning en professionalisering van onderwijsgeveenden. Beide scholen hebben het Schoolondersteuningsprofiel geactualiseerd.

Externe samenwerking op onderwijsgebied

Beide scholen participeren actief in de WON (Wetenschapsoriëntatie Nederland) een netwerk van ruim veertig scholen die onderzoekend leren en leren onderzoeken bij leerlingen in de praktijk brengen. Door middel van professionaliseringstrajecten voor WON docenten, waarvan één bij de Universiteit van Utrecht, wordt deze houding ook bij docenten verstevigd.

Beide scholen zijn partner van de Pre University van de Vrije Universiteit Amsterdam en in Opéra, de samenwerking van de Amsterdamse instituten voor WO en HBO en een groep VO scholen in de regio. Het KKC heeft daarnaast een actieve rol in het Technasiumnetwerk.

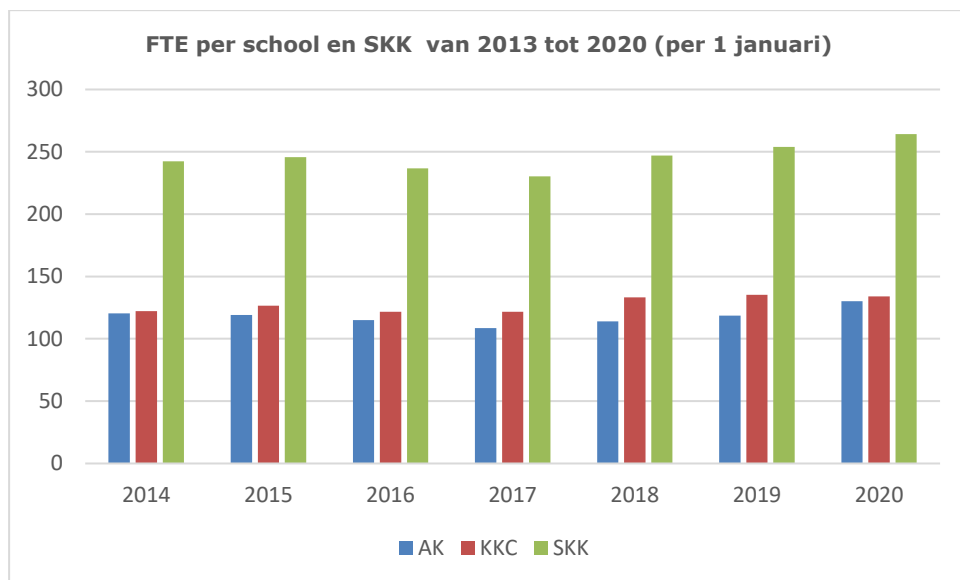
5. PERSONEEL

Formatie

In onderstaande grafiek is een overzicht opgenomen van het aantal fte per school over de afgelopen jaren.

Grafiek 10

Ontwikkeling in fte per school en de stichting.



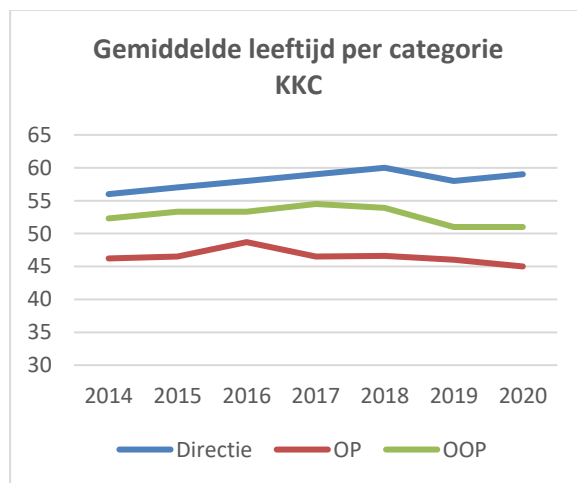
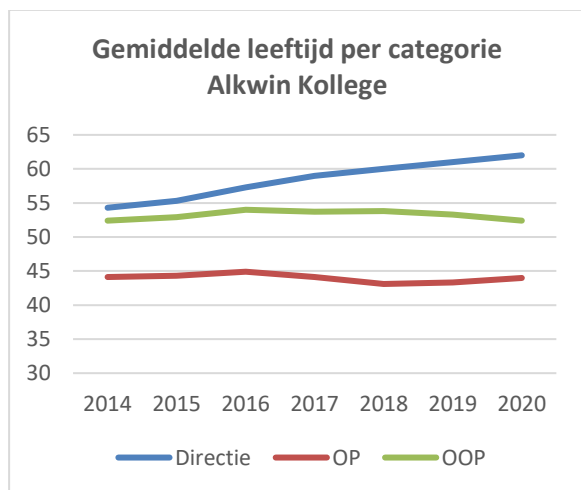
Per 1 januari 2020 was de formatie van de stichting ruim 262 fte, een groei van ruim 4%, vooral veroorzaakt door de toename van het aantal medewerkers op het Alkwin Kollege. Facilitering van medewerkers d.m.v. extra ontwikkeltijd, facilitering van werkgroepen in het kader van ontwikkeling en onderwijsinnovatie en groei van het aantal leerlingen zijn daarvoor de voornaamste oorzaken.

Leeftijdverdeling

De gemiddelde leeftijd op beide scholen is relatief hoog, maar wijkt niet veel af van de landelijke cijfers m.b.t. het onderwijsgevend personeel.

Grafiek 11

Gemiddelde leeftijd voor de drie functiegroepen sinds 2014 per 1 januari.



Bij de opbouw van de formatie naar leerftijd zien we op het Alkwin een lichte stijging bij directie (62) en onderwijzend personeel (44) en een daling van de gemiddelde leeftijd bij het onderwijsondersteunend personeel (52). Bij het KKC is de gemiddelde leeftijd respectievelijk 59, 45 en 51 jaar.

Verdeling vast en tijdelijk

Onderstaande tabel toont het aantal werknemers en het aantal fte per groep én toont de omvang van de flexibele schil qua tijdelijke aanstellingen en tijdelijke uitbreidingen.

Tabel 12

Verdeling van de werknemers in aantallen en fte over verschillende functiegroepen.

Alkwin Kollege					
Verdeling vast-tijdelijk per 1 januari 2020					
	Vast aangesteld			Tijdelijk aangesteld	
	Aantal	FTE vast	FTE tijdelijk	Aantal	FTE
Directie	2	2			
OP	102	74,5	5,7	30	17,7
OOP	33	24,5	0,13	10	5,6
	137	101	5,83	40	23,3

Keizer Karel College					
Verdeling vast-tijdelijk per 1 januari 2020					
	Vast aangesteld			Tijdelijk aangesteld	
	Aantal	FTE vast	FTE tijdelijk	Aantal	FTE
Directie	3	3			
OP	133	87,9	3,9	29	15,5
OOP	31	22,3	0,1	5	2,6
	167	113,2	4	34	18,1

De flexibele schil is opgebouwd uit verschillende groepen werknemers. Ten eerste de medewerkers met een vaste aanstelling die een tijdelijke uitbreiding van hun benoemingsomvang hebben. Op het Alkwin 5,8 en op het KKC 4 fte. Ten tweede de werknemers met een tijdelijke aanstelling. Op het Alkwin is die groep groter dan op het KKC, samen is het totaal 41,3 fte.

Deze groep bestaat uit docenten en ondersteunende medewerkers in hun eerste jaar van benoeming, o.a. als gevolg van de groei van beide scholen en andere beleidsinitiatieven die de formatie deden groeien. Ook tot deze groep benoren docenten die nog niet bevoegd zijn bijvoorbeeld omdat zij als student van de ROSA opleidingsschool een (kleine) aanstelling hebben, of docenten die een collega met (ziekte)verlof vervangen. Tenslotte is er een beperkt aantal niet bevoegde docenten in dienst omdat i.v.m. de krapte op de arbeidsmarkt nog geen bevoegd docent kon worden aangesteld.

Verdeling naar geslacht

Tabel 13

Verdeling man|vrouw per functiegroep (*cursief de cijfers op 1 januari 2019*).

Verdeling naar geslacht per vestiging per 1 januari 2020				
Alkwin Kollege	Totaal	Directie	OP	OOP
man	72 (67)	1 (1)	55 (53)	16 (13)
vrouw	105 (103)	1 (1)	75 (76)	29 (26)
Keizer Karel College				
man	80 (78)	2 (2)	64 (64)	14 (12)
vrouw	83 (89)	1 (1)	62 (69)	20 (19)

De man|vrouw-verhouding op beide scholen is meer in evenwicht dan in 2019.

Personeelsbeleid

Bevoegd en onbevoegd lesgeven

De SKK streeft naar bevoegde en bekwame docenten voor de klas. Met nog niet bevoegde docenten worden afspraken gemaakt over het behalen van de bevoegdheid. Het percentage niet bevoegde docenten verschilt per vak. Op Scholen op de Kaart worden jaarlijkse de laatste cijfers weergegeven.

In het voortgezet onderwijs zien we een ontwikkeling om onderwijsgevend personeel via detacheringsbureaus te werven en/of te plaatsen. Ook beide scholen van de SKK maken bij het werven van personeel voor tijdelijke, tussentijdse en/of moeilijk vervulbare vacatures gebruik van deze kanalen. Vooralsnog is het streven echter zoveel mogelijk zelf te werven en niet via detacheringsbureaus.

De regionale opleidingsschool Amstelland (ROSA)

Beide scholen participeren actief in de regionale opleidingsschool, een samenwerkingsverband van 16 scholen voor VO in de regio en vier opleidingsinstituten. Kernactiviteit is het opleiden van studenten van de instituten in het beroep. Ook eigen docenten die nog in opleiding zijn voor een bevoegdheid, een tweede bevoegdheid of die een hogere bevoegdheid willen halen, behoren tot de doelgroep. De laatste jaren wordt op de scholen binnen ROSA ook extra aandacht besteed aan de tweede- en derdejaars docenten, coaching van zittende medewerkers en aan loopbaanbeleid.

De scholen die behoren tot ROSA hebben in 2017 beleid vastgesteld voor het begeleiden van startende docenten (BSL) in de eerste drie jaar van hun aanstelling. Voorkomen van uitstroom van opgeleide en bevoegde docenten uit het onderwijs is één van de doelen van dit beleid.

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt is actieve participatie in de opleidingsschool een goed instrument gebleken bij de werving van nieuwe docenten. Jaarlijks krijgen op beide scholen studenten van ROSA een aanstelling als docent of docent in opleiding. Daarbij is 'groenpluk', een aanstelling voor studenten die nog niet zijn afgestudeerd, een aandachtspunt.

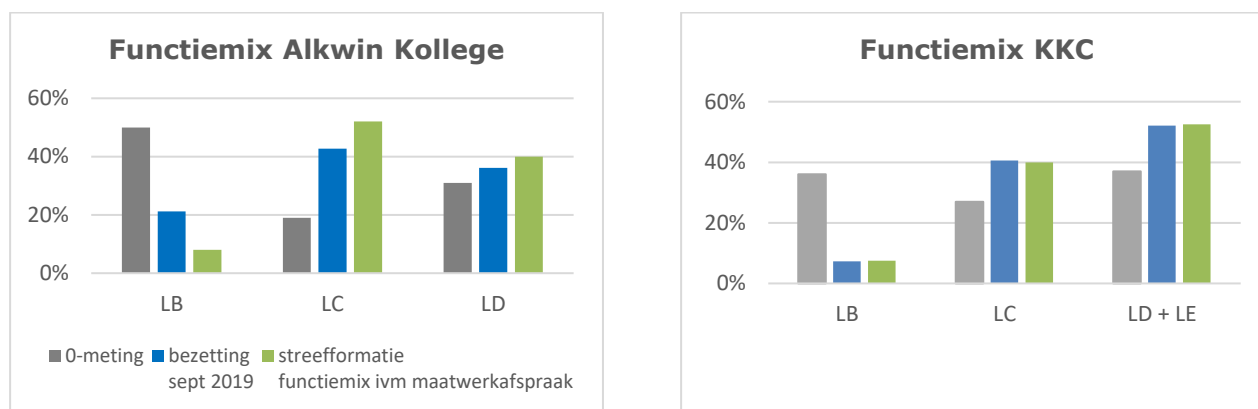
Middels initiatieven vanuit ROSA maken beide scholen van de SKK actief werk van loopbaanbeleid voor docenten, een relatief nieuwe ontwikkeling voor het VO.

Medewerkers van beide scholen van de SKK nemen deel aan de professionaliseringstrajecten die door de regionale opleidingsschool worden aangeboden voor werkplekbegeleiders, schoolopleiders en docentontwikkelteams.

Uit de onderzoeken die ROSA uitvoert in het kader van kwaliteitsbeleid blijkt dat studenten én werkplekbegeleiders op beide scholen tevreden zijn over het opleiden in de school. De aandachtspunten zijn in uitvoering.

Grafiek 14

Verdeling functiemixgetallen per 1 september 2019



Grafiek 14 geeft de procentuele verdeling over de drie docentfuncties op drie momenten: de 0-meting bij de start van de landelijk gemaakte afspraken over de functiemix, de streefpercentages die naar aanleiding daarvan voor beide scholen zijn vastgesteld én in het midden, de daadwerkelijke bezetting per september 2019.

Sinds de invoering van de functiemix en daarna de nulmeting, is de formatie in de LB functie op beide scholen sterk gedaald en in LC en LD gestegen. Dat de streefformatie op het Alkwin Kollege nog niet is gehaald, is een gevolg van de gevolgde promotiesystematiek. Deze systematiek is in 2019 geëvalueerd en heeft geleid tot een aanpassing vanaf 2020.

Leiderschapsontwikkeling

Beide scholen kennen een leerwerktraject voor leidinggevendenden waarin de professionele ontwikkeling gekoppeld is aan een éénjarige projectaanstelling in deeltijd als teamleider. In het kader van dit traineeship heeft een aantal medewerkers zich door middel van leergangen en masters geprofessionaliseerd in leiderschap.

Op deze wijze willen we op beide scholen medewerkers zicht geven op een loopbaanpad naast lesgeven en leerlingzorg. Het traject past bij talentontwikkeling en maatwerk voor medewerkers, biedt een loopbaanperspectief en draagt bij aan het gekozen concept van gedeeld leiderschap. Aangezien het grootste deel van de leidinggevendenden op beide scholen een leeftijd heeft > 55 jaar bieden deze leerwerktrajecten de mogelijkheid (toekomstige) leidinggevendenden tot bloei te laten komen en te binden aan de scholen en de Stichting.

6. MEDEZEGGENSCHAP

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad bestaat uit vertegenwoordigers van de Medezeggenschapsraden van beide scholen. Met ingang van 1 augustus 2019 is de samenstelling van de GMR als volgt:

Personeelsleden GMR	Ouderleden GMR	Leerlingleden GMR
Christine Burggraaff	Annelies Dronkert	Jordi Daanen
Daphne Reinderts	Henk Jansen	Niels van den End
Eric Overwater		
Cora Vosters		

In het verslagjaar 2019 is door het College van Bestuur drie keer regulier overleg gevoerd met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. De GMR heeft éénmaal een ontmoeting/overleg gehad met de Raad van Toezicht in het bijzijn van het College van Bestuur en éénmaal zonder het College van Bestuur. In oktober 2019 is een extra vergadering geweest van de GMR met het CvB.

Onderwerpen die aan de orde zijn geweest

Met de Raad van Toezicht

- Jaaragenda RvT
- Nieuw bestuursmodel
- Benoeming bestuurder
- Profielschets voorzitter College van Bestuur

Met het CvB

- SKK levensfase bewust personeelsbeleid
- DUO medewerkers onderzoek KKC en AK
- Staking
- Het Bestuursverslag 2018
- Herziening statuut en GMR reglement
- Bestuursmodel
- De begroting 2020 en de meerjarenbegroting
- De investeringsnotitie voor beide scholen
- Privacy wetgeving
- Managementstatuut



7. GOVERNANCE

De Code Goed Onderwijsbestuur VO is aanvullend op wet- en regelgeving voor het VO en van toepassing op de leden van de VO-raad. De toepassing van de code is niet vrijblijvend. In 2017 en 2018 is een aantal documenten vastgesteld. Als consequentie van de wijziging van het bestuursmodel zal een groot deel moeten worden herzien. In 2019 is daarmee een start gemaakt. Deze herziene documenten zullen worden vastgesteld in de eerste helft van 2020.

Volgens de Code Goed Bestuur dient de RvT jaarlijks en minimaal eens in de drie jaar onder begeleiding van een externe moderator een zelfevaluatie uit te voeren. Na een zelfevaluatie in het tweede halfjaar van 2018 staat een extern begeleide zelfevaluatie gepland voor april 2020.

Periodiek aandacht voor de verhouding RvT en CvB (richtlijn 27 van de Code Goed Bestuur) is begin 2018 aan de orde geweest in een werkbijeenkomst van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

Overzicht nevenfuncties van het College van Bestuur	
Arend Smit	. Lid van het bestuur van het schoolleidersregister VO (SRVO) . Voorzitter van het netwerk van schoolleiders (NvS)
Rob Dijkstra	. Lid van het dagelijks bestuur en de stuurgroep van de WON . Voorzitter van de stuurgroep van de ROSA Opleidingsschool

8. HORIZONTALE DIALOOG

We hechten veel waarde aan de horizontale dialoog, die in een stichting met twee scholen vooral op schoolniveau wordt georganiseerd. We zijn regelmatig met belanghebbenden in gesprek en leggen verantwoording af. De scholen organiseren dat op een eigen wijze, waarbij de bestuurder in de rol van rector veelal direct betrokken is.

Het is essentieel dat het beleid ten aanzien van onze stake- en shareholders zich vooral extern verder ontwikkelt, gezien alle uitdagingen die op het onderwijs, zowel lokaal, regionaal als landelijk, afkomen. We zullen intensiever het gesprek moeten aangaan met de belangrijkste groepen, zoals ouders, leerlingen, toeleverend en afnemend onderwijs, gemeente, jeugdzorg, bedrijfsleven, sectorraad, OCW etc.

9. KLACHTEN EN INTEGRITEIT

Vertrouwenspersonen

Als een ouder, leerling of personeelslid een klacht heeft kan die, mede afhankelijk van de aard van de klacht (functioneren van de school of seksuele intimidatie, discriminatie en geweld), daarmee terecht bij de contactpersonen per school, de schoolleiding van de school of bij de externe vertrouwenspersoon.

In 2019 zijn in het kader van integriteit en de klokkenluidersregeling geen klachten ingediend bij deze laatst genoemde functionaris. Zij is wel driemaal benaderd in haar rol als vertrouwenspersoon ongewenst gedrag. In één van beide casussen heeft de school ook de vertrouwensinspecteur betrokken. Alle drie de klachten zijn afgehandeld. De telefonische helpdesk voor advies en informatie over de klachtenregeling is veertien keer benaderd door medewerkers en/of ouders/leerlingen.

Klachtenafhandeling

De Stichting Keizer Karel heeft een klachtenregeling die gepubliceerd is op de website van beide scholen. Uitgangspunt is dat klachten in de eerste plaats afgehandeld worden op de school. Voor leerlingen en ouders is dat in de meeste gevallen de docent of de mentor, daarna de afdelingsleider of schoolleider en uiteindelijk de rector.

Als een klacht niet binnen de school kan worden opgelost, kunnen de ouders met hun klacht terecht bij het Bestuur of bij de landelijke klachtencommissie (GCBO), waarbij de stichting is aangesloten. De GCBO geeft advies over de gegrondheid van de klacht en ook over hoe nieuwe vergelijkbare klachten

kunnen worden voorkomen. In 2019 is door ouders geen klacht ingediend bij het bestuur noch bij het GCBO

10. HUISVESTING

Op beide scholen worden jaarlijks aanpassingen gedaan aan de gebouwen en/of het buitenterrein. Ze zijn óf het gevolg van het MeerjarenOnderhoudsplan (MJOP) óf van nieuwe wensen van de gebruikers. De wensen worden jaarlijks geïnventariseerd en opgenomen in het meerjareninvesteringsplan van de beide scholen en de stichting.

Op het Alkwin is voorzien in een aantal kleine aanpassingen en verbouwingen die een gevolg kunnen zijn van aanpassingen aan het onderwijsconcept.

Ten aanzien van het KKC zullen de investeringen in huisvesting in de nabije toekomst samenvallen met grootschalige investeringen in de renovatie en nieuwbouw van het gebouw. De renovatie- en bouwplannen van het KKC zijn eveneens gekoppeld aan het nieuwe onderwijsconcept dat is vertaald van vlekkenplannen naar een voorlopig ontwerp.

De planning verloopt volgens het tijdpad. De voorbereidingen voor de volledige aanvraag (met alle opties) naar de gemeente verlopen goed evenals de voorbereidingen voor de aanbesteding. Intern is er de afgelopen periode intensief gesproken met collega's, vakgroepen, ouders en leerlingen over de indeling en vormgeving om te komen tot een definitief ontwerp. De komende periode zullen we met alle betrokken partijen verder praten over de verdere inrichting van het gebouw (meubels e.d.).

In een eerste financieel plan heeft de SKK aangegeven een deel van de aanvullende verbeteringen in de school voor "eigen rekening" te willen nemen. In de planvorming wordt uitgegaan van BENG (bijna energie neutraal). Verder is het van belang te vermelden dat voor de periode 2019-2025 in de directe omgeving van het KKC werkzaamheden worden verricht voor de verdieping van de Rijksweg A9, waarover gesprekken worden gevoerd met de gemeente en Rijkswaterstaat.

11. BEDRIJFSVOERING

Na insourcing van de financiële administratie zijn plannen gemaakt om een deel van de personele administratie te insourcen. Tot nu toe wordt die administratie evenals de salarisadministratie door een externe partner verzorgd.

De afgelopen jaren is in dit kader een aantal documenten en protocollen herzien en door het bestuur vastgesteld en zijn t.b.v. van de inkoop op stichtingsniveau afspraken gemaakt. Interne medewerkers worden extern ondersteund bij aanbestedingen.

ICT

Op beide scholen zijn de laatste jaren stappen gezet in de digitalisering van het onderwijs. De keuzes t.a.v. tempo, keuze van de techniek, de scholing en in-of outsourcing van de ondersteuning worden per school gemaakt, waarbij inzichten van de ene school worden benut bij het maken van keuzes van de andere school.

Op het Alkwin Kollege is in 2012 een traject ingezet dat leidde tot digitalisering van het onderwijs, d.m.v. chromebooks, in veel vakken in combinatie met boeken ('blended learning'). De formatie van de ict-afdeling is 4 fte, bij complexe keuzes en omvangrijke activiteiten worden externe deskundigen ingehuurd. Ook de digitale veiligheidschecks worden extern uitgevoerd.

Op het KKC is het traject van digitalisering van het onderwijs later gestart en is gekozen voor het outsourcen van een deel van bovengenoemde activiteiten. Net als op het Alkwin zijn voor de ondersteuning en professionalisering van de medewerkers twee ict-coördinatoren aangesteld. In 2018 startten alle brugklasleerlingen met een laptop, ook hier in combinatie met boeken.

AVG

Sinds de invoering van AVG wordt gewerkt vanuit protocollen en worden de medewerkers bewust gemaakt van zaken die samenhangen met de privacy bewustwording. Op beide scholen zijn

maatregelen getroffen om informatiebeveiliging & privacy (IBP) proof te worden. In 2019 is een functionaris met een toezichthoudende functie aangesteld.

Er is 1 datalek gemeld.

Financiën bovenschools

Sinds 2017 is er in de begroting en verslaglegging sprake van een driedeling: beide scholen én de stichting. Bovenschools worden bestuurskosten, kosten voor de Raad van Toezicht en formatie op stichtingsniveau geboekt. Deze kosten worden gelijk verdeeld over beide scholen.

In de planvorming en de meerjarenbegroting is voorzien dat de formatie op stichtingsniveau zal groeien om een aantal ontwikkelingen beleidsmatig effectiever en efficiënter op te kunnen zetten en begeleiden. Daarbij is het niet de intentie om te komen tot een groot Bestuursbureau. Een deel van de formatie zal dan ook projectmatig van aard zijn.



12. MAATSCHAPPELIJKE THEMA'S

Zowel in 2019 als in 2020 ligt binnen de scholen van de stichting de nadruk op een aantal politieke en maatschappelijke thema's die om extra aandacht vragen. Het betreft voor onze stichting de volgende vier: strategisch personeelsbeleid (HRM), passend onderwijs, allocatie van middelen naar schoolniveau en toetsing en examinering.

Strategisch personeelsbeleid (HRM):

De kwaliteit van het personeel is cruciaal voor de kwaliteit van onderwijs. Vanuit dit gegeven zoeken we actief en gedurende het gehele jaar naar collega's die passen bij de onderwijsvisie van de scholen en die complementair zijn aan de zittende collega's binnen teams- en vakgroepen.

Het feit dat we opleidingsschool zijn en direct betrokken bij tal van zij-instroom trajecten biedt ons de mogelijkheid om potentials te volgen en aan ons te binden. Het belang van een goed netwerk, aandacht voor diversiteit en een goede begeleiding van startende en zittende docenten zijn van groot

belang. Door de formele gesprekscyclus goed vorm te geven en uit te voeren hebben we een goed beeld van wat nodig is binnen de verschillende afdelingen- en secties van de school. Goede faciliteiten m.b.t. scholing en begeleiding zijn daarbij een voorwaarde. Tot nu toe lukt het ons als stichting nog steeds om goed gekwalificeerde medewerkers te vinden. Door de krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met schaarste op de woningmarkt en het extra beleid van de gemeente Amsterdam wordt het echter jaarlijks moeilijker om nieuwe collega's te vinden en dichtbij gehuisvest te krijgen. Op beide scholen zijn de personeelsfunctionarissen, de afdelingsleiders, de schoolleiders en sectieleiders, de schoolopleiders en de coaches naast de rectoren de actoren in het personeelsbeleid. Belangrijk is dat vooral in de lijn ook zichtbaar is wat de kwaliteit en affiniteit van de medewerkers is zodat medewerkers op de goede plek aan de goede dingen kunnen werken en zo ingezet kunnen worden dat ze elkaar versterken. Dit vraagt om les- en flitsbezoeken, intervisie, coaching on the job, beeldcoaching, feedback en complimenteren in aanvulling op de formele gesprekscyclus. Individuele en collectieve scholing, formeel en informeel leren wordt effectief ingezet. Dit proces wordt bewaakt en geëvalueerd door de schoolleiding in overleg met de MR. Het gesprek over de onderdelen van het formatieplan is daarin belangrijk, alsmede een grote mate van flexibiliteit omdat het bij personeelsbeleid ook gaat om maatwerk en slagkracht, zodat de continuïteit van het onderwijs gewaarborgd is en leerlingen en medewerkers niet de dupe zijn van een bureaucratische organisatie.

Passend onderwijs

Alle leerlingen dienen een plek te krijgen op een school die past bij hun kwaliteiten en hun mogelijkheden. Dit uitgangspunt ligt aan de basis van ons samenwerkingsverband en de manier waarop de financiële middelen die onze scholen van het samenwerkingsverband ontvangen, worden verdeeld. Het gaat hierbij toelaatbaarheidsverklaringen, om individuele ondersteuning (handelingsplannen) of groepshandelingsplannen en om specifieke ondersteuningsactiviteiten voor specifieke groepen binnen de school (van dislexie tot meerbegaafdheid). Daarnaast worden de middelen in de scholen ingezet voor de trajectvoorzieningen, expertisecentra binnen de school, waar indicering en ondersteuningsaanbod afgestemd worden op de ondersteuningsvraag. De zorgcoördinatoren spelen hierbij een centrale rol.

Tot slot ontvangen de scholen middelen om in te zetten voor professionalisering en deskundigheidsbevordering van zowel onderwijsgevende als onderwijsondersteunende medewerkers. De wijze waarop de middelen worden ingezet is afhankelijk van de ondersteuningsvraag die er is vanuit leerlingen/ouders en medewerkers aan de ene kant en van het aanbod dat nodig is om aan de vraag te voldoen. Het ondersteuningsteam bepaalt in overleg met de schoolleiding welke keuzes er worden gemaakt binnen de kaders die in het ondersteuningsplan zijn opgenomen.

Passend onderwijs vraagt om een dynamische bestuursoverstijgende aanpak waarbij goede communicatie, gedegen analyse en gezamenlijkheid in optreden essentieel zijn. In het samenwerkingsverband Amstelland- Meerlanden waar we als stichting onder vallen wordt hieraan op constructieve wijze gewerkt.

Allocatie van middelen binnen het schoolbestuur .

Als bestuur hechten we zeer aan transparantie over waar de onderwijsmiddelen terecht komen. Door het feit dat we een relatief kleine stichting zijn, met twee scholen met een eigen brinnummer zonder grote centrale staf is, verkeren we in een zeer overzichtelijke situatie. Hierdoor worden relatief veel middelen ingezet voor het primaire proces. De besluitvorming is zeer transparant (zie financiële verantwoording) en het bestuur verantwoordt zich hierover naar de GMR en de RvT.

Toetsing en examinering

Op de scholen is sprake van een examencommissie die onder verantwoordelijkheid van de schoolleiding verantwoordelijk is voor het programma van toetsing en afsluiting en het examensecretariaat. De aanbevelingen van commissie van Dam zijn door de VO-raad vertaald in concrete aanbevelingen voor versterking van het toezicht op de naleving van de examens. Deze zijn door ons overgenomen wat heeft geleid tot het kritisch doorlopen van het gehele proces, waar nodig hebben er aanpassingen plaatsgevonden. Om de kwaliteitszorg rondom schoolexaminering te verbeteren wordt er cyclisch gewerkt en is er sprake van kennisdeling rond toetsing en examinering. Er zijn meer mensen bij het proces betrokken zodat de scholen minder afhankelijk en kwetsbaar zijn van expertise (zowel technisch als inhoudelijk) waardoor het proces beter geborgd is.

VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT STICHTING KEIZER KAREL OVER HET JAAR 2019

Inleiding

De Raad kijkt terug op een beleidsrijk jaar. Onze stichting heeft zich verder geprofessionaliseerd en richt haar blik op de toekomst. Onderwijsvernieuwing, een wijziging van het bestuursmodel en een nieuw strategisch plan zijn enkele onderwerpen die in 2019 voortvarend zijn opgepakt.

Het Corona-virus heeft een forse impact op onze samenleving. De oproep voor 'social distancing', de sluiting van de scholen, zoveel mogelijk thuiswerken; er komt heel veel af op onze stichting, de medewerkers, de leerlingen en het bestuur. Wij zijn ontzettend trots op alle betrokkenen bij onze scholen die in deze bijzondere en surrealistische periode hun uiterste best doen om onze leerlingen toch het onderwijs te bieden waar zij recht op hebben. En met aangepaste programma's en digitale hulpmiddelen de leerlingen voorbereiden op de toekomst.

Onze schoolgebouwen zijn in deze periode leeg, tegelijkertijd wordt er druk gewerkt. Digitaal lesgeven krijgt een grote impuls. Hoewel de aanleiding enorm ingrijpend is voor onze samenleving, zien wij als Raad van Toezicht ook een kans en past de in een stroomversnelling geraakte digitale leerontwikkeling bij de ambities van de stichting. Een school is echter meer dan een kennisfabriek. Het maakt onderdeel uit van de sociale cohesie in onze samenleving, het biedt leerlingen een veilige plaats om zich te ontwikkelen en hun vleugels uit te slaan richting zelfstandigheid. De school biedt ook de ouders van leerlingen de zekerheid dat hun kinderen deskundig worden opgevangen terwijl zij hun functie in de maatschappij kunnen uitoefenen. Nu, in deze tijd, proberen onze docenten via digitale middelen toch persoonlijk contact te houden met de leerlingen. Maar wij realiseren ons terdege dat dit nooit een volledige vervanging kan zijn van de sociale ontmoetingsplek die de school normaliter is.

Het verslag van het College van Bestuur dat hiervoor is opgenomen, biedt u een goede inkijk in de vele ontwikkelingen en uitdagingen van de stichting en de individuele scholen. Het is het eerste volledige jaar van Arend Smit in zijn rol van rector-bestuurder. Arend heeft veel initiatief getoond, zowel op onderwijskundig gebied als op organisatorisch en bestuurlijk gebied. Rob Dijkstra heeft aangekondigd in 2020, na afloop van het schooljaar, met pensioen te gaan. Rob heeft zich vanaf zijn komst in 2012 ontwikkeld tot een kundig bestuurder die veel onderwijsvernieuwing gerealiseerd heeft. Daarnaast heeft hij een uitstekend bestuurlijk netwerk opgebouwd. We zullen Rob, met scherpe blik op de horizon, zijn rustige uitstraling en zijn gevoel voor humor, missen. Wij wensen hem heel veel succes met zijn nieuwe uitdagingen.

Het geplande vertrek van Rob was het natuurlijke moment om een nieuw bestuursmodel te implementeren. Met ingang van augustus 2020 zal de stichting worden bestuurd door één bestuurder, ondersteund door een rector op iedere school. Wij hebben samen met het College in 2019, ondersteund door externe begeleiding, intensief de verschillende bestuursmodellen onderzocht. Hierbij hebben wij rekening gehouden met de maatschappelijke ontwikkelingen, ontwikkelingen op het gebied van governance én onderwijskundige en bestuurlijke samenwerkingen. Wij vertrouwen erop dat met het gekozen nieuwe bestuursmodel, door de gMR onderschreven, de stichting klaar is voor de toekomst, hoe die er ook uit zal zien.

Wij danken het College maar zeker ook alle docenten, medewerkers én leerlingen voor hun inzet het afgelopen jaar.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Vernieuwing in het onderwijs is een voortdurende beweging. Ontwikkelingen in de maatschappij, internationalisering, veranderende beroepen en hiervoor benodigde kennis en skills zorgen ervoor dat het onderwijs zich continu blijft aanpassen. Wij houden met veel interesse zicht op deze ontwikkelingen.

De financiële kant van het onderwijs krijgt op dit moment veel publieke aandacht. Termen als 'oppotten van gelden' en 'overtollige reserves' zijn het afgelopen jaar vaak gevallen. Wij voelen ons

daardoor aangesproken en tegelijkertijd zijn wij ons terdege bewust van onze reservepositie. Onze reserves zijn op orde en de hoogte van de reserves is onderbouwd door middel van een gedegen risicoanalyse die in 2019 is geactualiseerd. Wij beheersen onze uitgaven adequaat en zetten onze middelen doelmatig in. Wij realiseren ons de uitdagingen waarvoor onze stichting de komende jaren staat en de financiële middelen die nodig zullen zijn om deze uitdagingen aan te kunnen gaan. Naast de grootschalige vernieuwbouw (c.q. nieuwbouw) van onze locatie in Amstelveen signaleren wij toenemende uitgaven op het gebied van personeel en automatisering.

Een ontwikkeling die onze scholen de komende jaren zal doormaken is die van gepersonaliseerd leren, gekenmerkt door onder andere integratie van vakken, coachende onderwijsontwikkeling, flexibele roosters en leerlabs naast de conventionele lokalen. Beide scholen binnen onze stichting gaan met behoud van de eigen identiteit om met de ontwikkelingen op deze gebieden, waarbij rekening wordt gehouden met de leerlingen, de cultuur, het gebouw en de docenten.

De voortschrijdende automatisering heeft effect op de onderwijssystematiek en de afhankelijkheid van systemen. Ook de beveiliging van deze systemen ontwikkelt zich voortdurend, mede door de aanscherping van de bescherming van persoonsgegevens.

De arbeidsmarkt voor docenten verandert: vergrijzing, schaarste, flexibilisering, krimpende regio's en groeiende regio's, huisvestingsproblematiek van docenten en regionale samenwerking. Ontwikkelingen die invloed hebben op de invulling van vacatures en derhalve op de kwaliteit van het onderwijs.

Samenstelling Raad van Toezicht

Naam	Functie	Termijnen	Commissie
P.T. (Paul) Peeters, voorzitter	Afdelingshoofd Financiën Waterschap Hollandse Delta	2012 – 2015 (1) 2015 – 2018 (2) 2018 – 2021 (3)	Audit Remuneratie Bouwzaken
I.P.A.G. (Inge) Kalmeijer	Business Manager People Intouch B.V.	2012 – 2015 (1) 2015 – 2018 (2) 2018 – 2021 (3)	Remuneratie Onderwijs
J.M.P. (Hans) Blom	Advocaat	2013 – 2016 (1) 2016 – 2019 (2) 2019 – 2022 (3)	Juridische zaken Onderwijs
R.J. (Ronald) Duwel	Zelfstandig gevestigd Registeraccountant	2015 – 2018 (1) 2018 – 2021 (2)	Audit Onderwijs Remuneratie
R. (Rien) van Krieken	Gepensioneerd onderwijsdeskundige	2017 – 2020 (1)	Onderwijs
D. (Daniël) Koningen	Partner/eigenaar bij Aestate	2017 – 2020 (1)	Bouwzaken Audit

Op basis van de statuten van Stichting Keizer Karel zijn alle leden van de Raad benoemd voor een periode van 3 jaar. De leden kunnen twee keer herbenoemd worden.

In februari 2020 is Hans Blom afgetreden als lid van de Raad van Toezicht. Zijn reguliere werkzaamheden legden een steeds groter beslag op zijn tijd. Wij zijn Hans veel dank verschuldigd voor zijn werkzaamheden en zijn vakkundige juridische inbreng.

Activiteiten van de Raad van Toezicht

De Raad houdt integraal toezicht op alle aspecten van Stichting Keizer Karel en in het bijzonder de realisatie van de doelstellingen, zoals genoemd in de statuten van de stichting en het hiervan afgeleide strategische beleidsplan. De Raad vervult de werkgeversfunctie van het College van Bestuur en functioneert tevens als klankbord voor het College. De Raad maakt bij de uitoefening van het integraal toezicht gebruik van een daartoe opgesteld toezichtkader. Het toezichtkader is door de Raad op 20 juni 2017 vastgesteld.

In 2019 is de Raad van Toezicht 5 maal in een officiële vergadering bijeen geweest in aanwezigheid van het College van Bestuur. Tijdens deze vergaderingen is onder meer gesproken over:

- Jaarbeleidsplan College en de voortgang hieromtrent;
- Governance ontwikkelingen;
- Jaarrekening 2018 in aanwezigheid van de accountant, Horlings Nexia;
- Kwartaalcijfers en Meerjarenbegroting 2020-2024;
- Verbouwingen aan het Keizer Karel College, tevens ontwikkelingen ten aanzien van de A9;
- Invulling van vacatures van docenten, de ontwikkeling ten aanzien van nieuwe docenten;
- Onderwijsresultaten inclusief de examenuitslagen;
- Tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, docenten en ouders;
- Ontwikkelingen op het gebied van onderwijs in het algemeen en toegepaste ontwikkelingen op het Alkwin Kollege en het Keizer Karel College;
- Specifieke zaken als risicoanalyse, onderwijskwaliteit en strategisch HR-beleid.

Naast deze vergaderingen komen de leden van de Raad van Toezicht regelmatig bijeen om in een formele of informele setting zaken te bespreken om proactief de ontwikkelingen te benaderen. Ook geeft dit ons de gelegenheid dieper op thema's en onderwerpen in te gaan, waarbij tevens de koppeling kan worden gemaakt met de adviserende vakcommissies. De leden van de Raad van Toezicht participeren in drie structurele commissies:

- de Auditcommissie, gericht op de financiële gang van zaken waarbij in meer detail wordt ingegaan op de begroting, kwartaalrapportages, jaarrekening, treasury en indien nodig specifieke onderwerpen als risicoanalyse;
- de Onderwijscommissie, gericht op relevante zaken en visie op onderwijsgebied, zoals gepersonaliseerd leren, onderwijskwaliteit, overgangs- en slagingspercentages, in- en uitstroom van leerlingen, activiteitenplannen, leerling ouder en medewerker enquêtes en scholing;
- de Remuneratiecommissie, als invulling van de werkgeversrol van de Raad van Toezicht richting het College van Bestuur.

Voorts is besloten om vanwege de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting op het Keizer Karel College en de verbreding en ondertunneling van de A9 een tijdelijke commissie Bouwzaken in te stellen, die samen optrekt met de auditcommissie.

De commissies vergaderen minimaal drie keer per jaar tezamen met leden van het College en de schoolleiding. Dit geeft de commissie de mogelijkheid inhoudelijk te discussiëren over de agendapunten en dieper op vraagstukken in te gaan. De samenwerking in de commissies is goed, de sfeer is positief kritisch en van overleg en ruimte voor ieders mening. Vanuit iedere commissie wordt schriftelijk verslag gedaan aan de gehele Raad en het College.

In 2019 is tweemaal een bijeenkomst geweest met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). In de eerste bijeenkomst, die plaatsvond zonder de aanwezigheid van het CvB, heeft de Raad uitleg gedaan over haar jaaragenda, de onderwerpen die regulier aan bod komen tijdens vergaderingen. De GMR waardeerde de transparantie en gestructureerdheid van de jaaragenda. Tijdens de tweede bijeenkomst, in aanwezigheid van het CvB, is met name gesproken over het nieuwe éénhoofdige bestuursmodel en op basis van welke criteria tot dat besluit werd gekomen.

De Raad heeft in juni en september 2019 samen met het College onder externe begeleiding een diepte-analyse gedaan omtrent het bestuursmodel. Niet alleen heeft dit geleid tot een besluit voor een toekomstbestendig bestuursmodel, ook zijn de Raad en het College dichter tot elkaar gekomen tijdens deze sessies.

Verder heeft een afvaardiging van de Raad in 2019 zitting genomen in een commissie die verantwoordelijk was voor het actualiseren van de risicoanalyse. Door een kundige financiële vertaling van de gesignaleerde risico's, kunnen wij ons weerstandsvermogen beter inschatten. Daarnaast heeft een afvaardiging van de Raad zitting genomen in de stuurgroep voor de vernieuwbouw (c.q. nieuwbouw) van het Keizer Karel College.

Kwaliteitsbewaking van (het functioneren van) de Raad van Toezicht

In het najaar van 2019 heeft de voorzitter individueel gesproken met de leden van de Raad teneinde knelpunten te signaleren en te bespreken en individuele ontwikkeldoelstellingen af te spreken voor de toekomst. Verder maken de leden van de Raad een zelfevaluatie die gezamenlijk besproken wordt. Het doel van de evaluatie is enerzijds het bevorderen van de samenwerking, anderzijds het bevorderen van de kwaliteit van het toezichthoudend orgaan in zijn geheel. De jaargesprekken en zelfevaluatie kennen een jaarcyclus. In 2020 zal de Raad onder externe begeleiding haar functioneren analyseren en bespreken.

Werkgeverschap

De leden van het College van Bestuur zijn in vaste dienst en zijn beiden naast bestuurder tevens rector op respectievelijk het Alkwin College en het Keizer Karel College. Jaarlijks evalueert en beoordeelt de Raad het functioneren van de beide rector-bestuurders. In juni 2019 is met beiden afzonderlijk een gesprek over het functioneren gevoerd, waarvan een verslag is gemaakt. Ter voorbereiding van het gesprek hebben leden van de Raad gesproken met door de bestuurders aangedragen medewerkers (elk 3) uit diverse geledingen van de beide scholen. In oktober 2019 is met de rector-bestuurders gesproken over de doelstellingen voor het schooljaar 2019/2020. Wij zullen in het voorjaar 2020 de evaluatie doen.

Bezoldiging Raad van Toezicht

De VO-Raad is van mening dat bezoldiging recht doet aan de feitelijke inzet, onafhankelijkheid, en toenemende verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden van de leden van de Raad. Dit in ogenschouw nemende heeft de Raad van Toezicht dit advies gevolgd en een beloning ingesteld die past bij de omvang van de verantwoordelijkheden en (verwachte) tijdsbesteding. Bij het bepalen van de omvang van de beloning is aangesloten bij de handreikingen van de VTOI en de Wet Normering Topinkomens. Met het gekozen niveau blijft de Raad van Toezicht ruimschoots binnen dit honoreringsmaximum. De omvang van de vergoeding wordt jaarlijks geëvalueerd en is in 2019 geïndexeerd overeenkomstig de cao in het Voortgezet Onderwijs.

In 2020 zullen wij de bezoldigingssystematiek herbeoordelen, waarbij gekeken zal worden naar de mogelijkheid tot differentiatie van de bezoldiging.



TOEKOMST EN CONTINUÏTEIT

1. FINANCIËLE GEGEVENS

De financiële paragraaf

In deze paragraaf worden de financiële gegevens en kengetallen van Stichting Keizer Karel toegelicht. Als eerste kijken we naar de kengetallen met betrekking tot de resultaten en de balans in een reeks van jaren. Vervolgens is het financiële resultaat op stichtingsniveau aan de beurt en een weergave van de resultaten per school. Daarna wordt de bestemming van het resultaat toegelicht. De paragraaf wordt afgesloten met een korte toelichting op het treasury-beleid en het uiteenzetten van de toekomst en continuïteit.

De onderstaande tabel geeft de financiële positie in kengetallen van Stichting Keizer Karel weer.

Tabel 15

De financiële situatie op de balansdatum

tabel 15

Kengetallen	2015	2016	2017	2018	2019	gemiddeld
m.b.t. resultaten						
rentabiliteit	0,8%	1,1%	2,6%	2,1%	3,4%	2,0%
personeelslasten/totale lasten	81,4%	82,2%	81,3%	82,3%	82,6%	82,0%
materiële lasten/totale lasten	18,6%	17,8%	18,7%	17,7%	17,4%	18,0%
m.b.t. balans						
solvabiliteit excl voorzieningen	66,4%	65,7%	65,2%	64,5%	67,9%	65,9%
liquiditeit - current ratio	3,3	3,7	3,8	3,8	4,3	3,8
netto werkkapitaal in € 000	5.402	6.173	7.285	8.124	8.899	7.177
weerstandsvermogen	39,3%	39,8%	40,3%	40,6%	41,4%	40,3%
weerstandsvermogen excl mva	13,7%	15,4%	18,5%	20,4%	22,6%	18,1%
kapitalisatiefactor	42,3%	44,9%	47,8%	50,2%	49,6%	47,0%

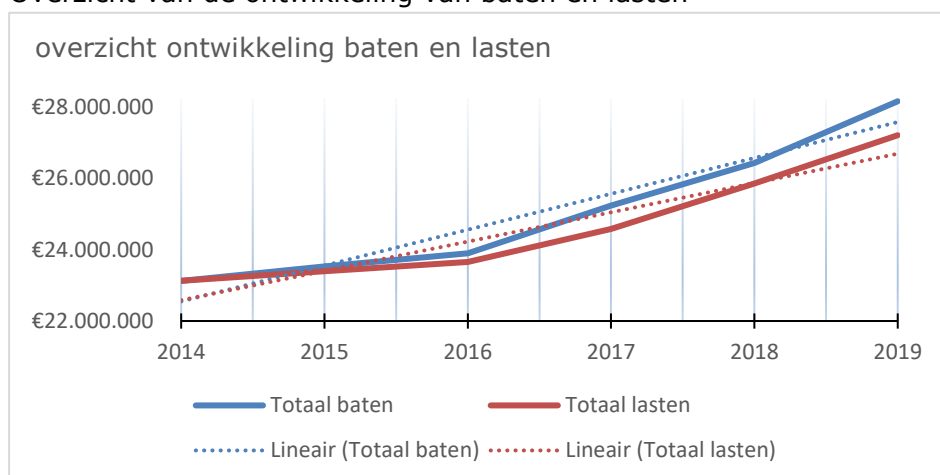
Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft het verschil weer tussen de baten en de lasten (oftewel het exploitatieresultaat) als een percentage van de baten. Een hoge rentabiliteit duidt op een laag bestedingspatroon, een negatieve rentabiliteit op een te ruim bestedingspatroon.

Het meerjarengemiddelde komt op 2% met een onderliggende stijgende trend. Vanaf 2017 was er telkenmale een verhoging van Rijksbesteding ná afsluiting van het begrotingsproces in het najaar. Tevens speelt een terughoudend uitgavepatroon vanwege de voorgenomen (ver)bouw van het Keizer Karel College.

Grafiek 16

Overzicht van de ontwikkeling van baten en lasten



Grafiek 16 toont een evenwichtige ontwikkeling van de baten en lasten de afgelopen jaren. De trend van de laatste jaren wordt in 2019 voortgezet. De baten nemen in 2019 iets sneller toe door de aanvullende bekostiging in het najaar.

Solvabiliteit

Solvabiliteit geeft weer in hoeverre de stichting in staat is aan haar lange termijn verplichtingen te voldoen. De solvabiliteit is hoog en dat wordt veroorzaakt door de grote omvang van de liquide middelen en een relatief omvangrijke post gebouwen en terreinen.

Liquiditeit en netto werkkapitaal

Beide kengetallen geven aan dat de Stichting Keizer Karel over meer dan voldoende liquide middelen beschikt en kan blijven investeren in onderwijsontwikkeling en in huisvesting, zoals de voorziene (ver)bouw KKC.

Kapitalisatiefactor

Dit kengetal laat zien of een instelling bovenmatig kapitaal aanhoudt voor haar onderwijsactiviteiten. Als de kapitalisatiefactor boven een bepaalde signaleringsgrens uitkomt, zou dat erop kunnen wijzen dat de stichting te veel kapitaal aanhoudt. De bovengrens van de kapitalisatiefactor voor grote schoolbesturen bedraagt 35%, voor kleine besturen 60%. Stichting Keizer Karel beschouwt zich als een middelgrote stichting.

De kapitalisatiefactor kent drie componenten: de financieringsfunctie, de transactiefunctie, en de financiële buffer.

De financieringsfunctie betreft de middelen die moeten worden aangehouden om de materiële vaste activa (-/- gebouwen en terreinen) te kunnen vervangen. Het percentage voor de vervangingswaarde is binnen het VO gesteld op 50%. De procentuele financieringsfunctie wordt berekend door 50% van de aanschafwaarde van de materiële vaste activa te delen door het totaal van de baten in een jaar. Voor de stichting bedraagt de financieringsfunctie 1,7% en dat is laag, gelet op de norm. De vervangingswaarde van de huidige vaste activa is daarmee als relatief laag te beschouwen.

De transactiefunctie betreft de middelen die moeten worden aangehouden om de kortlopende schulden te voldoen. De transactieliquiditeit wordt berekend door het bedrag van de kortlopende schulden te delen door het totaal van de jaarlijkse baten. Voor de stichting is de transactie liquiditeit bijna 10%.

De werkelijk bestaande buffer -/- de liquiditeit die benodigd is voor het opvangen van (financiële) risico's is het liquiditeitsoverschot. Voor grote schoolbesturen is een norm vastgesteld van 5%. Voor Stichting Keizer Karel is de benodigde buffer hoger en vastgesteld aan de hand van een risicoanalyse en bedraagt 9,6%.

Tabel 17

Opbouw van de kapitalisatie

tabel 17

Opbouw kapitalisatie	berekend	norm grote besturen	verschil met norm
totale baten	€ 28.173.050		
totaal vermogen +/- gebouwen en terreinen	€ 13.973.134	€ 9.860.837	€ 4.112.297
kapitalisatiefactor	49,6%	35,0%	
Elementen van de kapitalisatiefactor:			
1. financieringsfunctie			
de te financieren vervangingswaarde MVA	€ 6.581.104		
financieringsbehoefte	€ 3.290.552	€ 5.144.540	-€ 1.853.988
procentueel	11,7%	18,3%	
2. transactiefunctie			
te financieren	€ 2.712.982	€ 3.307.606	€ -594.625
procentueel	9,6%	11,7%	
3. bufferliquiditeit (risico-analyse)	€ 2.084.863	€ 1.408.691	€ 676.172
procentueel	7,4%	5,0%	

Tabel 17 geeft inzicht in de opbouw van de kapitalisatie van de Stichting. De relatief hoge kapitalisatie in combinatie met een liquiditeitsoverschot, een meer dan voldoende weerstandsvermogen en hoge current ratio rechtvaardigen de conclusie dat Stichting Keizer Karel financieel gezond is. Er zijn voldoende middelen opgebouwd om de komende jaren te investeren in onderwijsmiddelen en in gebouwen en daarenboven om tijdelijke exploitatietekorten, bijvoorbeeld door extra uitgaven voor de kwaliteit van onderwijs, op te kunnen vangen.

Het financiële resultaat in 2019

In 2019 heeft de Stichting Keizer Karel wederom een positief resultaat behaald.

Het resultaat van 2019 bevat de aanvullende bekostiging die in het najaar is toegekend en uitbetaald, maar waarvoor de lasten pas in 2020 en 2021 zullen optreden. Verder is de personele lumpsum met 3,13% gestegen, waarbij een loonruimte van 0,8% is overgebleven, die in de nieuwe (nog af te sluiten) cao in de vorm van een loonsverhoging of een eenmalige uitkering zal worden benut.

In de begroting van 2019 is rekening gehouden met een stijging van de Rijksbaten (m.n. de GPL OP in de personele lumpsum). Dit is gebeurd op basis van een trend van de afgelopen jaren (in 2019 1,95%). Op basis van deze berekende Rijksbaten zijn plannen ontwikkeld en is personeel aangenomen. De uitvoering van de plannen heeft in een aantal gevallen in de loop van het jaar plaatsgevonden, waardoor de lasten enigszins bij de begroting zijn achtergebleven. Ook dit heeft bijgedragen aan de omvang van het positieve resultaat.



Tabel 18

Het financiële resultaat in 2019

tabel 18

Stichting Keizer Karel	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	26.917.198	25.559.926	25.181.834
3.2 Overige overheidsbijdragen en subs	909	909	908,79
3.5 Overige baten	1.254.943	1.658.299	1.251.990
Totaal 3 Baten	28.173.050	27.219.134	26.434.733
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	22.478.018	22.906.704	21.287.568
4.2 Afschrijvingen	739.203	734.964	733.717
4.3 Huisvestingslasten	1.050.732	1.084.550	1.091.532
4.4 Overige lasten	2.951.095	2.799.100	2.754.456
Totaal 4 Lasten	27.219.049	27.525.318	25.867.273
Saldo bedrijfsvoering	954.001	-306.184	567.459
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	770	1.000	943
5.5 Rentelasten	4.926	3.000	5.123
Totaal 5 Financiële baten en lasten	-4.156	-2.000	-4.180
Resultaat	949.846	-308.184	563.280

Bij het opstellen van de begroting 2019 is voor de berekening van de Rijksbaten uitgegaan van de inzichten binnen de sector (VO Raad). Voor de personele lumpsum is een trend bepaald op basis van de voorgaande jaren en toegepast op de GPL OP (een verhoging van 1,95%). Hiermee werd een voorschot genomen op toekomstige verhogingen van de Rijksbijdrage en kon op basis daarvan beleid worden gemaakt.

De Rijksbijdragen zijn in 2019 desondanks meer gestegen dan verwacht. De personele lumpsum steeg met 3,13%. Hiermee werd de eerdere cao-verhoging gecompenseerd, maar bleef ook nog 0,8% loonruimte beschikbaar voor de nieuwe cao.

Verder stegen de baten van de Prestatiebox verder dan vooraf verwacht. Hoewel het officieel geen structurele subsidie betreft, is de Prestatiebox niet meer weg te denken als component van de Rijksbijdrage.

Inzet middelen Prestatiebox

De gelden voor de prestatiebox zijn op de scholen binnen de stichting ingezet ten behoeve van de 7 ambities uit het sectorakkoord. Concreet gaat het hierbij onder andere om een andere inrichting van het onderwijs waarbij meer ruimte is voor maatwerk (versnellings- en verdiepingstrajecten), aandacht voor meerbegaafdheid en keuzewerktijd. De ontwikkeling van het curriculum krijgt vorm en inhoud in vakoverstijgende projecten, vakintegratie, het ontwikkelen van nieuwe vakken zoals Denken & Doen en het opzetten van een onderzoek vaardighedenlijn in het kader van Wetenschaporiëntatie (WON). Ook worden de middelen uit de prestatiebox ingezet voor extra ontwikkeltijd voor teams en ontwikkelgroepen. Brede vorming alsmede burgerschapsvorming worden gestimuleerd door projecten en regionale samenwerking met culturele instellingen, andere scholen en de gemeente. Een voorbeeld hiervan is het "peer2peer" project waarbij leerlingen uit de internationale schakelklassen gekoppeld worden aan leerlingen van onze scholen. Ze begeleiden dan nieuwkomers van hun eigen leeftijd bij hun dagelijkse bezigheden. Doel is dat de nieuwkomers in contact komen met leeftijdgenoten en zo sneller integreren in de samenleving. Daarnaast zijn er verschillende projecten opgezet met het bedrijfsleven, onder andere in het kader van het technasiumonderwijs. Om te komen tot versterking van de professionele cultuur op de scholen en goed te kunnen anticiperen op het onderwijs van de toekomst, investeren we de middelen uit de prestatiebox ook in aanvullende professionaliseringsactiviteiten, zowel individueel als collectief, en in netwerken die bijdragen aan onderwijsontwikkeling. Tijd voor reflectie en delen van kennis en ervaringen binnen en buiten de scholen van de stichting is essentieel voor de kwaliteit van het onderwijs en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en daarmee het toekomstbestendig maken van ons onderwijs. Op verschillende manieren proberen we als stichting bij te dragen aan het realiseren van de ambities uit het sectorakkoord en de middelen uit de prestatiebox doelgericht en effectief in te zetten.

Werdruk verminderende maatregelen

In het afgelopen jaar hebben we in de afdelingen op de scholen en in samenspraak met de medezeggenschapsraden het gesprek gevoerd over de ervaren werkdruk. Daarnaast leveren individuele gesprekken met medewerkers en medewerker enquêtes aanvullende informatie op zodat we een goed beeld hebben van waar de werkdruk wordt ervaren en wat de oorzaken hiervan zijn. Op grond van dit inzicht proberen we gezamenlijk tot oplossingen te komen. Bij het nadenken over oplossingen c.q. aanpak betrekken we de medewerkers actief via enquêtes. Met name de personeelsgeledingen van de MR spelen daarbij een belangrijke rol. Op grond hiervan maken we beleidskeuzes. Bijvoorbeeld het intelligent inrichten van de jaarplanning, de inzet van ontwikkeltijd of een toetsrooster. Zo worden bijvoorbeeld de toetsen afgenomen door externen waardoor docenten zich met andere zaken bezig kunnen houden. En ander voorbeeld is het duomentoraat waardoor de docenten minder mentorleerlingen hebben en het werk over meer collega's wordt verspreid. Dit zijn een paar illustratieve voorbeelden van verschillende manieren waarop we het afgelopen jaar hebben geprobeerd de werkdruk te verminderen.

Misschien wel belangrijker dan het inzetten van financiële middelen om de werkdruk te verminderen, is het inzetten van beleid waarbij medewerkers zich gezien voelen door en betrokken voelen bij de organisatie. Het gaat hierbij om het geven van ruimte en vertrouwen om de professionele ruimte die medewerkers hebben zelf gezamenlijk vorm en inhoud te geven. Bijvoorbeeld het werken vanuit teams of professionele leergemeenschappen. Dit kan door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen (werken met afdelingsplannen). Net als voor leerlingen geldt dat relatie, competentie en autonomie ook voor medewerkers essentieel is. Inzet op kwaliteit en affiniteit, reflectie en feed-back (geven van complimenten aan elkaar formeel en informeel, niet alleen vanuit de lijn) en mogelijkheden voor professionalisering zijn belangrijke voorwaarden om het werkplezier en daarmee de motivatie van medewerkers te vergroten. Kortom: het ontwikkelen van de professionele (lerende) cultuur is een belangrijke voorwaarde om te komen tot vermindering van ervaren werkdruk. Het afgelopen jaar hebben we op een aantal van de hierboven genoemde punten op de beide scholen binnen de stichting vooruitgang geboekt en dit zal de komende jaren een belangrijk speerpunt blijven.

Aan *personeelslasten* is in 2019 minder uitgegeven dan in de begroting was vastgelegd. Dat heeft vooral te maken met de uitvoering van plannen en het aannemen van personeel. De scholen hebben hogere personeelslasten dan begroot, maar op bovenschools niveau zijn plannen niet (HRM) of later (kwaliteitsmedewerker) in gang gezet.

De *afschrijvingslasten* wijken nauwelijks af van de begroting resp. van 2018.

Bij de *huisvestingslasten* steken gunstig af bij de begroting, al gaat het om kleine verschillen. De energielasten vielen mee in 2019.

De *overige lasten* laten een relatief grote afwijking zien. Deze kan worden toegeschreven aan sportdagen en vieringen enerzijds en de stedenreizen anderzijds. De lasten worden voor het grootste deel gecompenseerd door (overige) baten uit ouderbijdrage en excursies en reizen.

De *financiële baten* (rente op bank- en spaartegoeden, deposito's) lopen de laatste jaren door de lage rente terug. Voor 2019-2023 is veel minder optimistisch begroot. Helaas is er geen zicht op herstel. Banken zijn begonnen met het in rekening brengen van rente over spaartegoeden. De wereldwijde corona-crisis belooft in dat opzicht ook weinig goeds.

Onderstaande tabellen geven de exploitatie per school weer.

Tabel 19

Exploitatieresultaat

Tabel 19

02QZ Keizer Karel College	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	14.098.637	13.436.866	13.326.171
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	909	909	909
3.5 Overige baten	661.822	673.800	682.577
Totaal 3 Baten	14.761.368	14.111.575	14.009.657
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	11.939.708	11.921.244	11.671.490
4.2 Afschrijvingen	395.823	388.058	382.724
4.3 Huisvestingslasten	548.161	607.050	611.426
4.4 Overige lasten	1.380.031	1.297.000	1.375.724
Totaal 4 Lasten	14.263.722	14.213.352	14.041.363
Saldo bedrijfsvoering	497.646	-101.777	-31.706
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	0	0	0

5.5 Rentelasten	1.578	1.000	1.858
Totaal 5 Financiële baten en lasten	-1.578	-1.000	-1.858
Resultaat	496.068	-102.777	-33.564

14VG Alkwin Kollege	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	12.818.561	12.123.060	11.855.663
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	0	0	0
3.5 Overige baten	546.621	484.899	569.381
Totaal 3 Baten	13.365.182	12.607.959	12.425.044
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	10.778.801	10.758.160	9.855.405
4.2 Afschrijvingen	343.380	346.906	350.994
4.3 Huisvestingslasten	502.298	477.200	479.829
4.4 Overige lasten	1.285.202	1.230.100	1.140.351
Totaal 4 Lasten	12.909.681	12.812.367	11.826.579
Saldo bedrijfsvoering	455.501	-204.408	598.466
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Rentebaten	0	0	0
5.5 Rentelasten	1.723	1.000	1.622
Totaal 5 Financiële baten en lasten	-1.723	-1.000	-1.622
Resultaat	453.777	-205.408	596.844



Bestemming van het resultaat van 2019

Het College van Bestuur stelt voor om het resultaat conform onderstaand schema te bestemmen.

Tabel 20

Bestemming van het resultaat van 2019

	stand per 1 januari 2019				bestemming resultaat				stand per 31 december 2019			
	AK	KKC	Bestuur	SKK	AK	KKC	Bestuur	SKK	AK	KKC	Bestuur	SKK
Algemene reserve	3.991.590	4.311.893	40.679	8.344.162	269.432	223.959	0	493.390	4.261.021	4.535.852	40.679	8.837.552
Bestemmingsres.	1.394.911	985.000	0	2.379.911	184.346	272.110	0	456.455	1.579.257	1.257.110	0	2.836.366
Eigen vermogen	5.386.501	5.296.893	40.679	10.724.073	453.777	496.068	0	949.846	5.840.278	5.792.962	40.679	11.673.919
<i>Uitsplitsing</i>												
Algemene reserve	3.991.590	4.311.893	40.679	8.344.162	269.432	223.959	0	493.390	4.261.021	4.535.852	40.679	8.837.552
Bestemmingsres.												
personeel	1.335.427	985.000	0	2.320.427	0	0	0	0	1.335.427	985.000	0	2.320.427
Aanv bekost 2019	0	0	0	59.484	243.830	272.110	0	515.939	243.830	272.110	0	515.939
Overloop	59.484	0	0	59.484	-59.484	0	0	-59.484	0	0	0	0

De bestemmingsreserve Overloop (stamt uit 2013) is ultimo 2019 geheel benut.

Voor de aanvullende bekostiging 2019 wordt een nieuwe bestemmingsreserve aangelegd. Hiermee wordt het jaaroverschrijdende aandeel van de aanvullende bekostiging zichtbaar in de resultaatverdeling en op de balans. De besteding van deze aanvullende bekostiging zullen in 2020 en 2021 aangewend worden.

Op beide scholen is het personeel middels een enquête geraadpleegd omtrent de besteding van de aanvullende bekostiging. De uitkomsten zullen in plannen worden uitgewerkt. De uiteindelijke kosten worden ultimo 2020 en 2021 ten laste van de bestemmingsreserve Aanvullende bekostiging 2019 worden gebracht.

Treasurybeleid

In voorgaande jaren is het beleid binnen de Stichting Keizer Karel altijd geweest dat overtollige financiële middelen worden gestald op spaar- en depositorekeningen bij een Nederlandse bankinstelling. Daarmee voldoet de Stichting aan de Regeling Beleggen, Lenen en Derivaten, die per 1 juli 2016 van kracht is geworden.

Het beleid is in 2019 onveranderd gebleven, ondanks de ruimere mogelijkheden die de Regeling thans biedt. Inmiddels is door het beleid van de Europese Centrale Bank de situatie ontstaan dat nationale centrale banken rente moeten betalen voor het verplicht stallen van hun overtollige liquide middelen. Dit werkt door naar de commerciële banken, waardoor klanten (dus ook onze stichting) in 2020 rente gaan betalen over de spaartegoeden.

De stichting beraadt zich op te nemen stappen, om verdergaande geldontwaarding te compenseren, uiteraard binnen de voorwaarden van de Regeling.

Toekomst- of continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf maakt sinds 2013 onderdeel uit van het jaarverslag. Doel van dit onderdeel is het verschaffen van inzicht in het voorgenomen beleid in de jaren volgend op het verslagjaar en de effecten op de financiële positie.

Leerlingenaantallen en formatie

Stichting Keizer Karel heeft bij de begroting en meerjarenraming gebruik gemaakt van de volgende leerlingenaantallen en -prognoses.

Tabel 21

Leerlingentelling 2019 en -prognoses (de begroting 2020 en de raming 2021-24)

| tabel 21

Leerlingentelling			
per 1-10	Keizer Karel College	Alkwin Kollege	Totaal
2019*	1.728	1.647	3.375
2020	1.730	1.655	3.385
2021	1.730	1.649	3.379
2022	1.730	1.661	3.391
2023	1.730	1.655	3.385
2024	1.730	1.655	3.385

*gecontroleerde telling 1-10-2019

incl. VAVO leerlingen

De begroting 2020 en de meerjarenraming 2021-24 zijn in oktober 2019 opgesteld en in december 2019 vastgesteld, vanzelfsprekend is daardoor nog geen rekening gehouden met de aanmeldingen in maart 2020.

De aanmeldingen voor de brugklas op het Alkwin Kollege voor schooljaar 2020-21 zijn hoger dan verwacht. Vergeleken met de aantallen opgenomen in de jaarekening 2019 stijgt de populatie met 80 leerlingen. Aangezien in het voedingsgebied van het Alkwin Kollege een lichte demografische krimp wordt verwacht, duidt dit op een stijgend marktaandeel.

Op het Keizer Karel College daarentegen was sprake van een tegenvallende aanmelding voor de brugklas. Vergeleken met vorig jaar daalt de populatie met 30 leerlingen.

Per saldo kent SKK een stijging van 50 leerlingen. De gevolgen hiervan zullen de komende jaren in de formatiebegroting worden verwerkt.

Tabel 22

Meerjarenprognose van de formatie

tabel 22

FORMATIE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>personele bezetting Keizer Karel College</i>						
Directie	3,0	2,4	2,0	2,0	2,0	2,0
onderwijzend personeel	107,3	107,5	107,5	107,5	107,5	107,5
onderwijsondersteunend personeel	22,7	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4
totaal	133,0	134,3	133,9	133,9	133,9	133,9
<i>personele bezetting Alkwin Kollege</i>						
Directie	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
onderwijzend personeel	94,1	99,2	102,1	100,0	97,1	97,1
onderwijsondersteunend personeel	27,4	32,6	34,0	33,0	31,6	31,6
totaal	123,5	133,8	138,1	135,0	130,7	130,7
<i>personele bezetting Bovenschools</i>						
onderwijsondersteunend personeel	1,0	1,4	2,0	2,0	2,0	2,0
totaal	1,0	1,4	2,0	2,0	2,0	2,0
<i>totale personele bezetting Stichting Keizer Karel</i>						
Directie	5,0	4,4	4,0	4,0	4,0	4,0
onderwijzend personeel	201,4	206,7	209,6	207,5	204,6	204,6
onderwijsondersteunend personeel	51,1	58,4	60,4	59,4	58,0	58,0
totaal	257,5	269,5	274,0	270,9	266,6	266,6

bron: loonsomuitputting 2019 en meerjarenraming 2020-2024

De verwachting is dat de formatie van de stichting na een aanvankelijk stijging door toename van het aantal leerlingen stabiel zal blijven, aangezien er voor de toekomst geen grote fluctuaties in het leerlingenaantallen worden verwacht.

Echter, de samenstelling van het personeelsbestand, met enerzijds natuurlijk verloop en anderzijds een groot aantal tijdelijke aanstellingen (de zogenaamde 'flexibele schil'), biedt voldoende mogelijkheden om op het risico van een dalend leerlingenaantal op de scholen formatief op te vangen.

Begroting 2020 en meerjarenraming 2021-24

In december 2019 heeft de Raad van Toezicht de begroting 2020 en de meerjarenraming 2021-24 goedgekeurd, waarna ze door het College van Bestuur zijn vastgesteld. Tabel 23 toont de cijfers op stichtingsniveau, die een optelsom zijn van de begrotingen en meerjarenramingen van de afzonderlijke scholen en bovenschoolse kosten.

Tabel 23

Begroting 2020 en meerjarenraming 2021-24

Tabel 23	Begroting				
	2020	2021	2022	2023	2024
3 Baten					
3.1 Rijksbijdragen	27.022.123	27.340.756	27.663.688	28.134.165	28.088.047
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	909	909	909	909	909
3.5 Overige baten	1.855.290	1.811.984	1.746.663	1.738.724	1.732.710
Totaal 3 Baten	28.878.323	29.153.649	29.411.260	29.873.798	29.821.667
4 Lasten					
4.1 Personeelslasten	24.514.852	25.026.888	24.832.839	24.702.090	24.822.931
4.2 Afschrijvingen	722.639	752.505	890.692	947.175	918.413
4.3 Huisvestingslasten	1.074.850	1.074.850	1.074.850	1.074.850	1.074.850
4.4 Overige lasten	2.957.925	2.907.025	2.863.075	2.823.975	2.800.025
Totaal 4 Lasten	29.270.266	29.761.268	29.661.457	29.548.090	29.616.219
5 Financiële baten en lasten					
5.1 Rentebaten	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
5.5 Rentelasten	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Totaal 5 Financiële baten en lasten	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Resultaat	-393.943	-609.619	-252.197	323.708	203.448

Op basis van de kennis van afgelopen jaren is de *begrotingssystematiek* t.a.v. de Rijksbaten uit de personele lumpsum voor 2020 en latere jaren aangepast. De ontwikkeling van de GPL van de afgelopen jaren is doorgerekend en voor de begroting en meerjarenraming geïndexeerd. Kortom: de trend in de GPL is berekend en de belangrijkste bate is ermee bepaald. Door middel van de aangepaste begrotingssystematiek biedt de meerjarenraming een realistischer beeld en ontstaat er meer ruimte om plannen te ontwikkelen.

Onder *overige baten* nemen we de gebruikelijke baten uit verhuur en detachering op, alsmede de ouderbijdragen en vergoeding van schoolkosten en de vergoeding van de opleidingsschool ROSA (die de komende jaren zal afnemen). Door de koppeling van het facturatieprogramma voor ouderbijdragen aan ons boekhoudpakket, hebben we beter zicht op deze baten en vorderingen (debiteuren).

In de *personele lasten* is een opslag voor vervanging ziekte van 1% van de formatie meegenomen, omdat de stichting sinds een aantal jaren niet meer bij het Risicofonds is aangesloten. Er is geen rekening gehouden met een mogelijke Cao-aanpassing en evenmin met premiestijgingen (zoals bij ABP te verwachten zijn). We gaan er vanuit dat extra loonkosten voortkomend uit een aangepaste CAO of premiestijgingen in de Rijksbijdragen zullen worden gecompenseerd.

De *afschrijvingslasten* zijn afgeleid van de bestaande materiële vaste activa en toekomstige investeringen. Bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming worden investeringsbegrotingen opgemaakt. Uitvoering echter laat zich niet altijd plannen, omdat de scholen hiervoor op de schoolvakanties zijn aangewezen. De voorgenomen investeringen in materiële vaste activa worden bij de meerjarenbalans verder toegelicht.

De *huisvestingslasten* zijn onveranderd opgesteld aan de hand van de realisatie van voorgaande jaren in combinatie met onderhoudscontracten en andere overeenkomsten. Vanaf 2017 is er een nieuw meerjarenonderhoudsplan van kracht. De dotatie is voor een periode van 10 jaar vastgesteld.

Tussentijds worden de plannen iedere 3 á 4 jaar geëvalueerd en bijgesteld op basis van de uitgevoerde werkzaamheden en nieuwe inzichten, waardoor de dotatie zou kunnen veranderen. Momenteel loopt er binnen de sector een discussie over de wijze waarop de voorziening moet worden gevoed, waarbij de componentenmethode zou moeten worden toegepast. Dat betekent dat de jaarlijkse dotatie omhoog gaat en bovendien fluctueert. Dit zou tot aanpassing vanaf 2020 kunnen leiden.

Met instemming van de Raad van Toezicht zijn voor 2020 extra financiële middelen ter beschikking gesteld voor projectmatige investeringen in onderwijsontwikkeling ten laste van de reserves.

Op het Keizer Karel College is er in de plannen ruimte voor onderwijsbeleid en –vernieuwing, die als volgt omschreven kunnen worden:

- het nieuwe onderwijsconcept waarin leerlingen meer hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen en er meer individueel of groepsgewijs op leerpleinen geleerd zal worden, vraagt om een nieuwe aanpak, meer maatwerk en een nieuwe lessentabel;
- er is extra ondersteuning begroot, zodat afdelingsleiders de ruimte hebben meer lessen te bezoeken en met het OP in gesprek te gaan;
- de inzet van externe surveillanten, zodat docenten vrijgemaakt worden voor het docentschap;
- het aantrekken van ondersteuning i.v.m. nieuw- verbouw, tijdelijke huisvesting en verhuizingen e.d.;
- de leerpleinen in het nieuwe gebouw dienen bemenst te worden, hetgeen deels door de huidige medewerkers van de mediatheek, deels door nieuw aan te trekken onderwijsassistenten, kan worden ingevuld.

Voor het Alkwin zijn de volgende plannen voor 2020 en 2021 geformuleerd, daardoor blijft er voor nieuwe rector financiële ruimte om vanaf schooljaar 2021 eigen beleid te bepalen.

- verdere verlaging van de klassendeler, in leerjaren waar dat nu nog niet is gebeurd (waarbij beschikbaarheid lokalen en docenten een beperkende factor kan zijn);
- aantal kleinere projecten, zoals verhogen mentoraatsvergoeding vwo en project positieve groepsvorming;
- pilot 'coaching op leren' in een deel van de onderbouw;
- uitbreiding Alkwin ontwikkeltijd: het aantal uren dat elke docent afhankelijk van de aanstellingsomvang in zijn haar jaartaak én in het rooster terugvindt;
- verhoging formatie OOP met onderwijsassistenten, RT, communicatie en mogelijk aanstelling van stafmedewerkers voor kwaliteit/financiën/HRM al dan niet op projectbasis.

Liquiditeitsprognose 2020-24

Als afgeleide van de begroting 2020, de meerjarenraming 2021-24 en de investeringsbegrotingen 2020-24 is een liquiditeitsprognose opgesteld. Dat geeft inzicht in ontvangsten en uitgaven, die tot een geldstroom leiden en bijdragen aan of een belasting vormen voor de binnen de stichting aanwezige liquiditeit in de vorm van kasgeld, bank- en spaartegoeden.

Onderstaande liquiditeitsprognose laat zien uit welke bronnen geld ontvangen wordt en aan welke doelen geld wordt uitgegeven in een boekjaar. Per saldo valt af te lezen dat de stichting belangrijk inteert op haar tegoeden.

Tabel 24

Liquiditeitsprognose 2020-24

Tabel 24

	2020	2021	2022	2023	2024
<u>Ontvangsten</u>					
Rijksbijdragen					
OCW/DUO	26.132.330	26.462.352	26.792.438	27.270.686	27.224.568
Samenwerkingsverband	889.793	878.404	871.250	863.479	863.479
Gemeentelijke bijdragen	0	0	0	0	0
Overige baten					
Ouderbijdragen	510.104	510.338	510.500	510.986	510.338
Detachering en verhuur	278.000	233.000	170.000	170.000	170.000
Overige baten	437.400	429.000	423.600	412.200	403.800
Financiële baten	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Overige ontvangsten					
Uitkeringen	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Totaal ontvangsten	28.293.627	28.559.094	28.813.788	29.273.351	29.218.185
<u>Uitgaven</u>					
Lonen en salarissen	22.635.381	23.140.022	22.995.557	22.861.832	22.979.639
Crediteurenbetalingen					
Facturen ten laste van exploitatie	5.765.331	5.574.791	5.481.258	5.445.133	5.424.217
Facturen ten laste van groot onderhoud	464.337	134.437	461.940	406.682	268.473
Facturen van investeringen	1.423.647	968.357	2.067.500	3.385.389	265.250
Overige uitgaven					
Financiële lasten	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Totaal uitgaven	30.291.697	29.820.606	31.009.254	32.102.036	28.940.579
Saldo van ontvangsten en uitgaven	-1.998.069	-1.261.513	-2.195.466	-2.828.685	277.606

Vanaf 2020 zijn uitgebreide investeringen en uitgaven voor groot onderhoud gepland, die tot uitdrukking komen in de liquiditeit. De meest in het oog springende uitgaven betreffen de nieuwbouw en renovatie van het Keizer Karel College. Hoewel er nog geen officiële toestemming is afgegeven, zijn investeringen wel in de raming meegenomen. Uiteraard gaat het om de investeringen na aftrek van de door de gemeente Amstelveen beschikbaar gestelde middelen.

Doordat de stichting thans voldoende liquide is, vormen de huidige voornemens en plannen –met een kasuitstroom van ruim 8 mln in de komende 5 jaar- geen aanleiding om bijzondere maatregelen te treffen op gebied van liquiditeit.

De kasinstroom in 2024 is eerder het gevolg van nog moeilijk te begroten en te kwantificeren investeringen dan reëel te verwachten verminderde uitgaven.

2. DE MEERJARENBALANS 2020-2024

Samen met de begroting en meerjarenraming is ook een meerjarenbalans opgesteld en vastgesteld. De onderdelen vaste activa en voorzieningen én de aanwending van reserves worden verder toegelicht.

Tabel 25

Meerjarenbalans 2020-24

Tabel 25

Activa	2020	2021	2022	2023	2024
Vaste activa	6.526.227	7.841.222	10.335.919	9.653.994	9.057.497
w.v. gebouwen/terreinen	3.800.505	5.172.760	6.379.715	6.106.447	5.836.526
Vorderingen	471.068	477.818	483.668	489.518	495.368
Liquide middelen	8.944.250	6.813.896	3.920.420	4.920.680	5.597.799
totaal	15.941.545	15.132.936	14.740.007	15.064.192	15.150.664
Passiva	2020	2021	2022	2023	2024
Eigen vermogen	10.130.946	9.521.327	9.269.130	9.592.838	9.796.285
algemene reserve	7.775.635	7.170.116	6.919.969	7.244.702	7.448.149
bestemmingsreserves	2.355.311	2.351.211	2.349.161	2.348.136	2.348.136
Voorzieningen	2.833.650	2.605.159	2.431.927	2.396.904	2.241.429
Langlopende schulden	25.950	25.950	25.950	25.950	25.950
Kortlopende schulden	2.951.000	2.980.500	3.013.000	3.048.500	3.087.000
totaal	15.941.545	15.132.936	14.740.007	15.064.192	15.150.664

Besteding van de reserves

De afgelopen jaren heeft de SKK een belangrijke reserve opgebouwd, die groter is dan de noodzakelijke, (verhoogde) risicobuffer zoals beschreven is in onderdeel 4 hierna. Op basis van de laatste risico-inventarisatie is de minimaal vereiste omvang van deze reserve vastgesteld. Met de Raad van Toezicht is afgesproken dat een deel van de reserves de komende jaren besteed wordt aan extra (projectmatige) investeringen in onderwijsontwikkeling, ontwikkelingen t.a.v. passend onderwijs en bovendien ingezet worden voor de renovatie en nieuwbouw t.b.v. het KKC in Amstelveen.

Een toelichting op dat laatste onderdeel:

Het KKC en de gemeente Amstelveen zijn op grond van de huisvestingsaanvraag van februari 2018, overeengekomen dat het schoolgebouw aan de Elegast wordt aangepakt. Deze aanpak van de huisvesting behelst de uitbreiding en (vervangende) nieuwbouw en deels verbouw en opfrissen van het bestaande gebouw. Het huidige gebouw omvat 11.853 m BVO beschikbaar voor onderwijs.

De huisvestingsaanvraag uit 2018 omvat eveneens de aanpak van de gymzalen. In overleg met de gemeente is afgesproken om dit onderdeel nu los te koppelen van het schoolgebouw en in relatie met het gemeentelijke sportbeleid te bezien. Dat betekent dat de aanpak van de gymzalen naar een later tijdstip wordt doorgeschoven. Overleg met de gemeente hierover vindt nog plaats. In januari 2018 is met behulp van architectenbureau LIAG een visiedocument opgesteld over de toekomst van het onderwijs, waarbij LIAG een vertaling heeft gemaakt naar de benodigde kwaliteit van de onderwijshuisvesting.

In oktober 2018 is gestart met de definitiefase, waarbij d.m.v. ateliersessies de wensen en ambitie zijn opgehaald. Vanaf mei 2019 is gestart met de ontwerpfase VO. In deze fase zijn het plan van eisen en het voorlopig ontwerp (VO) parallel aan elkaar uitgewerkt en vormen gezamenlijk het kader voor

de uitwerking van het definitief ontwerp (DO) en vervolgstappen. Op 8 oktober 2019 is het voorlopig ontwerp in de stuurgroep vastgesteld en zijn de projectgroep en het ontwerpteam met het DO gestart. Op basis van het DO zal de aanbesteding van de aannemer worden gedaan en het krediet bij de gemeente worden opgevraagd.

De voortschrijdende visie op het onderwijs en de nog altijd stijgende prijzen in de bouwwereld, hebben ertoe geleid dat we de gemeente hebben geïnformeerd over een hogere kredietvraag dan oorspronkelijk is geraamd.

In de zomer van 2020 zal de Gemeenteraad hierover een beslissing nemen,

Het voorstel is om het project na afronding Definitief Ontwerp voort te zetten in een bouwteam. Uit evaluatie van aanbestedingen blijkt, dat uitvoerende partijen de risico's die Engineering & Built (UAV-gc) voor hen meebrengt in de huidige markt te groot vinden. Het voordeel is dat de aannemer na het vaststellen van het DO in het ontwerpproces wordt betrokken en hiermee zijn specifieke bedrijfskennis in het proces brengt. In het bouwteam wordt het Technisch Ontwerp ontwikkeld. Op basis van dit TO, wordt het definitief aannemingscontract vastgesteld. En voor dit contract is de uitvoerende partij volledig verantwoordelijk. De aanbesteding voor de selectie van de bouwteampartner is op basis van een Europese niet-openbare procedure in het voorjaar van 2020 gestart.

Voorgenomen investeringen KKC

Er is geen plan om het komende jaar in inventaris en apparatuur te investeren. In de meerjarenraming is rekening gehouden met de afschrijving van de beamers in de lokalen. Daarom is er voor 2022 een bedrag opgenomen. We gaan er daarbij nu vanuit dat we de lokalen met een vergelijkbaar systeem zullen inrichten, maar dan met apparatuur dat aan de eisen 2022 zal voldoen. Daarnaast zullen we de nieuwe ruimte van het technasium apart moeten inrichten en de mogelijk nieuwe practicum lokalen voor een aantal exacte vakken en voor muziek. Het komende jaar zal gebruikt worden om hiervoor concrete plannen te ontwikkelen, om dat vervolgens in de volgende meerjarenraming mee te nemen.

In 2019 is een begin gemaakt met het vervangen van het meubilair in de klaslokalen. Dat wordt in 2020 en 2021 voortgezet. Daarnaast zal het technasium uitgebreid worden met een havo-variant en dat vraagt voor komend jaar om meer opslagruimte. Er zijn nog geen concrete plannen voor de vervanging van de gymzalen, daarom is, conform de voorgaande jaren, een bedrag opgenomen om een deel van de bestaande instrumenten te kunnen vervangen. In de meerjarenraming is verder rekening gehouden met de inrichting van [a] studiepleinen, [b] nieuwe theorielokalen, [c] nieuwe practicum lokalen en een natlab, [d] een nieuw technasium, [e] de leerlingenruimte, [f] een personeelskamer en een werkkamer voor het personeel en [g] kantoorruimtes.

De investeringen in ICT voor 2020 zijn gericht op behoud van de bestaande kwaliteit. De ramingen van 2022 zijn vervangingsinvesteringen (waarbij is uitgegaan van minder computerlokalen) en dat geldt ook voor 2024 en 2025.

Voor lesmateriaal wordt jaarlijks een vast bedrag opgenomen.

Voorgenomen investeringen Alkwin Kollege

Voor de komende jaren zijn de volgende investeringen in gebouwen en terreinen voorzien:

- de tweede fase van de renovatie van het buitenterrein heeft vertraging opgelopen in verband met een gewijzigd programma van eisen. Hierdoor zijn aanpassingen gemaakt in het ontwerp en is een extra investering nodig in een voetbalkooi (zie inventaris/apparatuur);
- aanpassingen in het kader van het binnenklimaat, conform het eerdere advies waarbij echter sprake is van tegenstrijdige belangen tussen de energiebesparing en (actieve) temperatuurbeheersing;
- de renovatie van de studiepleinen op de begane grond en op de eerste verdieping van de 'oud bouw' (afhankelijk van veranderende onderwijsvisie);
- renovatie van de receptie/balie (voldoet namelijk niet meer aan de Arbo-eisen)
- vervanging huidige spindelliften (niet voorzien in MJOP);
- vervanging voordeuren in 2021 (i.v.m. slijtage), mogelijk door een draaideur;
- het realiseren van twee oefenruimtes voor de muzieksectie (die ook als spreekkamer en/of ruimte voor projecten kunnen worden gebruikt).

In 2017 is een meubelplan gemaakt waarin de reguliere vervanging van schoolmeubilair beschreven is in fasen. Een tweede fase van vervanging van meubilair start in 2021, dit valt onder het raamcontract met één van de leveranciers waar in 2019 na aanbesteding een contract mee is afgesloten. Verder is er rekening gehouden met de herinrichting van sectiekamers, de inrichting van een rustruimte en vervanging van bureaustoelen. De vervanging van meubilair op de studiepleinen komt later aan bod, zodra de onderwijsvisie is uitgekristalliseerd.

ICT in de school staat niet stil en dat vraagt om investeringen. De ontwikkelingen gaan dermate snel dat het lastig is de benodigde investeringen op een termijn van vijf jaar in te schatten. In 2019 is begonnen met vervanging van het wifi netwerk en zal een periode van vijf jaar omvatten, waardoor het up-to-date blijft.

Voor wat betreft inventaris en apparatuur wordt in het kader van verduurzaming en energiebesparing verder in LED verlichting geïnvesteerd. Verder wordt bij de renovatie van de aula de elektrische bekabeling meegenomen en in hoog/laag-trussen geïnvesteerd zodat er veilig gewerkt kan worden. De voetbalkooi was reeds bij de renovatie van het buitenterrein ter sprake gekomen en voor het bewegingsonderwijs staat een sportklimwand in de investeringsbegroting. Tot slot zullen de bestaande beamers vanaf 2021 gefaseerd worden vervangen.

Ondanks toenemende digitalisering blijven de komende jaren nog hard copy leermiddelen nodig in de leslokalen. Denk daarbij aan antwoordboeken, atlassen, examenbundels, leesboekjes en dergelijke. Ter bevordering van de leesvaardigheid van de moderne vreemde talen wordt in 2020 in lesmateriaal geïnvesteerd.

Voorzieningen

De voorzieningen worden jaarlijks opnieuw vastgesteld. De voorziening onderhoud is gekoppeld aan een meerjarenonderhoudsplan, dat iedere 3 á 4 jaar ge-update wordt. De plannen bevatten groot onderhoud voor een periode van tien jaar. Het is aan de scholen om hier per jaar een keuze in te maken. De plannen bieden de ruimte onderdelen naar voren te halen of uit te stellen.

Binnen de sector onderwijs is altijd uitgegaan van de totale kosten in het meerjarenonderhoudsplan en gelijkmatige spreiding van de dotaties over een periode van 10 jaar en niet van de componentenmethode (waarbij ieder onderdeel al bij elkaar 'gespaard' moet zijn, **op het moment dat de werkzaamheden verricht worden**) zoals in de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs is voorgeschreven. Het Ministerie van OCW repareert dit voor de boekjaren 2018 en 2019. Vanaf 2020 bestaat de mogelijkheid dat de componentenmethode van kracht wordt, waarbij de dotatie omhoog gaat en jaarlijks fluctueert. Het overleg tussen Rijksoverheid, accountants en sector heeft bij het opstellen van dit verslag nog niet tot een besluit geleid.

De omvang van de personele voorzieningen (ambtsjubilea, spaarverlof, langdurig zieken en wachtgeld) wordt steeds aan het einde van het boekjaar bepaald, aan de hand van het actuele personeel in dienst (met kans op een gratificatie), de bijgehouden vormen van verlof (ADV en persoonlijk budget), collega's die langere tijd niet of niet meer in staat zijn hun functie uit te oefenen (langdurig ziekteverlof) en voormalige personeelsleden die werkloos worden en waarvan een deel (25%) van hun uitkering aan hun ex-werkgever wordt doorbelast.

Voor de voorziening spaarverlof (m.n. persoonlijk budget) geldt dat binnen de stichting een groot aantal verlofuren bij elkaar gespaard is, die in geld is uitgedrukt. Sinds vorige schooljaar is de mogelijkheid gecreëerd voor medewerkers om de uren uit te laten betalen, waarmee wordt voorkomen dat een stuwmeer aan uren ontstaat.

Voor de voorziening langdurig zieken geldt vanaf 1 januari 2019 dat ook een transitievergoeding moet worden meegenomen. Tegelijkertijd wordt voor hetzelfde bedrag een vordering op het UWV gevormd, die (bij daadwerkelijke uitbetaling van de transitievergoeding) **vanaf 1 april 2020** kan worden gedeclareerd.



3. RISICOMANAGEMENT

In dit hoofdstuk worden nader ingegaan op de risico's waar de Stichting Keizer Karel en de afzonderlijke scholen mee te maken hebben. Ook wordt het proces nader toegelicht.

Een belangrijke gronddoelstelling van de stichting is het borgen van financiële continuïteit. Het gaat hierbij om de vraag of de stichting op korte en langere termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Om aan deze doelstelling te kunnen voldoen, is het noodzakelijk om over voldoende vermogen te beschikken om de aanwezige (financiële) risico's af te kunnen dekken. Voor de beantwoording van de vraag hoeveel (buffer-)vermogen noodzakelijk is, is het dus van belang om zicht te krijgen op het financiële risicoprofiel.

De schooldirecties en het bestuur hebben in het laatste kwartaal van 2019 het risicoprofiel van de stichting en van de twee afzonderlijke scholen bijgewerkt naar actuele inzichten en inschattingen en de belangrijkste risico's en beheersingsmaatregelen in kaart gebracht. Hierna zijn de risico's met de hiervoor genoemde inschatting vertaald naar het benodigde weerstandsvermogen per school en de stichting als geheel. Dit geheel vormt het startpunt voor het verder integreren van risicomanagement in de beleidscyclus van de beide scholen.

Intern risicobeheersingssysteem

Het bestuur en de medewerker financiën zullen, in nauwe samenwerking met de schooldirecties, het interne risicobeheersingssysteem in 2020 verder vormgeven. Hierbij vormt de huidige besturingsfilosofie, waarbij het uitgangspunt voor risicomanagement is: "als risico's zich voordoen op schoolniveau dienen deze ook op schoolniveau te worden beheerst en dient op dat niveau een risicobuffer gevormd te worden", de basis.

Als onderdelen van het interne risicobeheersingssysteem zullen o.a. de volgende onderdelen verder worden uitgewerkt:

- hanteren van het strategisch beleidsplan als toetssteen voor beleidsplannen van de scholen;
- het ontwikkelen van financiële kaders die ruimte, richting en ruggeleuning geven aan de schooldirecties voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid;
- het verder ontwikkelen en uitvoeren van de beleidscyclus om vast te stellen of de beleidsplannen worden gerealiseerd;
- het verder ontwikkelen van het besluitvormingsproces waarin gedeeld leiderschap een centraal thema is;
- het vormgeven aan ondersteunende informatiesystemen die inzicht geven in de status van het gerealiseerde beleid;
- het optimaliseren van ondersteunende processen o.a. met behulp van kennis op het gebied van Lean.

Risicoprofiel en belangrijkste risico's

Uit het risicoprofiel van de stichting als geheel blijkt dat op basis van de huidige omgevingsfactoren en de huidige gehanteerde begrotingsuitgangspunten, met een gewenste zekerheid van 90%, een buffervermogen van € 2.084.863 (2018: € 1.966.000) zijnde 7,4% van de jaarbaten, toereikend is om het financiële risicoprofiel van Stichting Keizer Karel af te kunnen dekken. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de beschikbaarheid van dit buffervermogen in relatie tot de aanwezige liquiditeitspositie. Op basis van de huidige situatie (2019) is dat geen enkel probleem.

De belangrijkste risico's die uit de risico-inventarisatie voor de scholen en daarmee voor de Stichting Keizer Karel naar voren komen, zijn:

- onvoorziene en onbeheersbare fluctuaties in leerlingaantallen;
- financiële gevolgen van beëindiging arbeidsrelaties;
- instabiliteit bekostiging;
- onvolledige indexatie bekostiging;
- arbeidsmarkt schaarste.
- Financiële tegenvallersbouw/renovatie KKC

- Ziektevervanging

De bovenstaande risico's zijn uitgewerkt in de risicoprofielen per school. Hierbij zijn ook de aanwezige beheersmaatregelen beschreven. Tevens is bij het opvangen van de financiële gevolgen bij het optreden van de risicogebeurtenis een inschatting gemaakt van de flexibiliteit (o.a. flexibele schil) in de kostenstructuur van de scholen. De risicoprofielen zijn een hulpmiddel voor de schoolleiding voor het prioriteren en inzetten van de beschikbare middelen voor het realiseren van de doelstellingen.

Het bestuur heeft besloten een doelvermogen aan te houden dat groter is dan bovenvermeld buffervermogen omdat externe factoren en beleids- en begrotingsregels soms onzeker zijn of aan verandering onderhevig. Dit is mede ingegeven om directe en indirecte financiële gevolgen van bijvoorbeeld de uitbraak van het coronavirus (annuleren van reizen en excursies alsmede extra investeringen in het digitaliseren van het onderwijs) te kunnen opvangen. Risicomanagement is in dit opzicht essentieel voor de continuïteit van de stichting.

Impact coronavirus

Zoals hierboven aangegeven heeft de coronacrisis beperkte gevolgen voor de stichting, gezien het feit dat deze geen invloed heeft op de rijksvergoeding. Aan de kosten kant zijn er wel gevolgen voor de stichting vanwege eventueel niet te verhalen kosten voor schoolreizen en excursies door bijvoorbeeld faillissementen van reisorganisaties en/of vliegtuigmaatschappijen, extra investeringen in digitalisering c.q. leermiddelen en scholing en lagere huuropbrengsten. De globale inschatting van de financiële impact van de coronacrisis voor de Stichting Keizer Karel op korte termijn bedraagt:

Schoolreizen:

Vouchers	€ 52.000 (Keizer Karel College)
Vouchers	€ 45.000 (Alkwin Kollege)
Huurinkomsten	€ 10.000
Digitalisering	€ 60.000
Overig	€ 23.000
Totaal	€190.000 (voor zover nu in te schatten met restrisico vouchers)

Inhoudsopgave tabellen en grafieken

Grafiek 1	Totaal aantal bij de stichting ingeschreven leerlingen op peildatum 1 oktober incl. VAVO	9
Tabel 2	De verdeling van de leerlingen over leerjaren en opleidingen in 2019 excl. VAVO	9
Grafiek 3	Instroom van nieuwe leerlingen(peildatum 1 oktober)	10
Grafiek 4	Procentuele verdeling van de leerlingpopulatie naar belangrijkste gemeenten in het voedingsgebied	10
Kaart 5	RPO gebied Amstelland	11
Grafiek 6	Verdeling van de leerlingen over de opleidingen (peildatum 1 oktober)	13
Tabel 7	Rendementen uit de opbrengstenkaart 2019 (bron: Vensters voor Verantwoording)	14
Grafiek 8	Examenresultaten beide afdelingen de laatste tien jaar	14
Tabel 9	Schoolverlaters in de afgelopen vier jaar naar reden van vertrek per 31 juli	15
Grafiek 10	Ontwikkeling in fte per school en de stichting	16
Grafiek 11	Gemiddelde leeftijd voor de drie functiegroepen sinds 2014 per 1 januari	16
Tabel 12	Verdeling van de werknemers in aantallen en fte over verschillende functiegroepen	17
Tabel 13	Verdeling man vrouw per functiegroep	18
Grafiek 14	Verdeling functiemixgetallen per 1 septemver 2019	19
Tabel 15	De financiële situatie op de balansdatum	30
Grafiek 16	Overzicht van de ontwikkeling van baten en lasten	31
Tabel 17	Opbouw van de kapitalisatie	32
Tabel 18	Het financiële resultaat in 2019	34

Tabel 19		
Explootatieresultaat		35
Tabel 20		
Bestemming van het resultaat van 2019		36
Tabel 21		
Leerlingentelling 2019 en -prognoses (de begroting 2020 en de raming 2021-24)		37
Tabel 22		
Meerjarenprognose van de formatie		37
Tabel 23		
Begroting 2020 en meerjarenraming 2021-24		38
Tabel 24		
Liquiditeitsprognose 2020-24		40
Tabel 25		
Meerjarenbalans 2020-24		41