

Stichting Speciaal Onderwijs Leiden en omstreken

Uitgaan van mogelijkheden



Inhoud

Voorwoord	3
1. Raad van toezicht blikt terug	5
2. Verslag gemeenschappelijke medezeggenschapsraad	9
3. SSOL e.o., waar staan wij voor?	11
4. Onderwijs	13
Van speciaal naar gespecialiseerd	
Leerlingontwikkeling	
5. Medewerkers	19
Aandacht voor strategisch personeelsbeleid	
Personele bezetting	
6. Organisatie	23
Organisatiestructuur	
Organisatorische ontwikkelingen	
7. Middelen	27
Huisvesting	
Financiën	
8. Strategie	39
Toekomst en continuïteit 2015-2019	

Bestuursnummer: 41805
Naam instelling: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.

Adres: Elisabethhof 21-23
Plaats: 2353 EW Leiderdorp
Telefoon: 071 528 10 10
E-mail: administratie@st-sol.nl
Website: www.st-sol.nl

Directeur-bestuurder: Dhr. I. Roosjen
Raad van toezicht: Mw. M.A.M. Koopman - Vendel (voorzitter)
GMR: Mw. B. Vonck (voorzitter)





Voorwoord

We gaan fuseren! Dat was het grootste nieuws in 2017. Op 10 juli tekenden Johan Taal, bestuurder van RESPONZ, en ikzelf namens SSOL e.o. de intentieverklaring tot fusie van onze beide stichtingen.

Deze mijlpaal bereikten we niet zomaar. Er was een lang en gedegen vooronderzoek voor nodig, goedkeuring van de RvT en instemming van de GMR. Meteen na de zomervakantie begonnen we met het definitieve fusierapport. Het afgelopen jaar stond dus in het teken van een naderende fusie tussen onze beide (V)SO stichtingen. De fusie zal in 2018 zijn beslag krijgen en maakt ons organisatorisch sterker, zodat we nog beter in staat zijn gespecialiseerd onderwijs aan onze doelgroepen te bieden.

In het afgelopen jaar werd het steeds moeilijker om aan nieuw personeel te komen. Het aantal reacties op vacatures neemt af, vervanging wordt moeilijker en bij een griepgolf wordt het bijna onmogelijk om de continuïteit van onderwijs in alle groepen te garanderen.

Alle afdelingen krijgen steeds beter inzicht in hun leeropbrengsten. Doelen stellen, meten en bijstellen worden steeds normaler. Inzicht in de vorderingen van individuele leerlingen hadden we al, maar nu werken we ook hard aan inzicht in groeps- en schoolresultaten. Daarvan verwacht ik goede resultaten in 2018. We gaan dan in gesprek met de afdelingen en leggen verantwoording af aan ouders en andere stakeholders.

2017 was weer een boeiend jaar. Niet alleen door de hierboven genoemde thema's, maar ook door vele andere zaken die u in ons jaarverslag en onze jaarrekening terugvindt.

Veel leesplezier!

Iepe Roosjen
Directeur-bestuurder SSOL e.o.



000Q

SO Korte Vlietschool Leiden

Praktijkcollege Het Metrum Leiden

14MY

SO De Duinpieper Noordwijk ZH

VSO Het Duin Noordwijk ZH

De Oeverpieper Noordwijk ZH

19UQ

SO-VSO De Thermiek Leiden

Praktijkcollege Het Metrum Leiden

VSO-VMBO De Thermiek Leiden

1. Raad van toezicht blikt terug



Algemeen

De raad van toezicht houdt integraal toezicht. Op de organisatie Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. (SSOL e.o.) als geheel, maar ook op de realisatie van de doelstellingen die zijn vastgelegd in de statuten en in het Strategisch Beleidsplan 2015-2019. We werken volgens de principes van Good Governance. Daaruit volgen drie hoofdtaken: toezien, sparringpartner zijn voor de directeur-bestuurder en het werkgeverschap. Verder heeft de raad als wettelijke taken: goedkeuren van de begroting, verwerving en rechtmatige besteding van middelen, de benoeming van de externe accountant, de jaarrekening en de strategie. Ook is de raad formeel de werkgever van de uitvoerend bestuurder.

Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs

Voor het bestuur en het toezicht daarop gebruiken de directeur-bestuurder en de raad van toezicht een aangescherpte versie van de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs (PO). Deze versie is via de algemene ledenvergadering per 1 augustus 2017 in werking getreden.

Fusie SSOL e.o. met stichting RESPONZ

In dit kalenderjaar stond het fusieproces met stichting RESPONZ centraal. In 2016 startte een vooronderzoek in twee delen: een onderzoek naar de inrichting en werkwijze van beide organisaties en een due diligence-onderzoek naar de financiële situatie van beide stichtingen. Op ons verzoek is hier één rapport van gemaakt. We vroegen om veel aandacht voor betrokkenheid, en adviseerden vooral tijd te nemen om draagvlak te creëren. Via nieuwsbrieven, medewerkersbijeenkomsten en een werkconferentie is in 2017 geïnformeerd en gecommuniceerd. De eerder beoogde fusiedatum is verplaatst van 1 januari 2018 naar 1 januari 2019.

Permanente educatie raad van toezicht

In april hielden we een studiebijeenkomst over governance, statuten en reglementen in het kader van het fusietraject. We constateerden dat we de bestaande statuten, reglementen en het toezichtskader in lijn moeten brengen met de huidige werkwijze en met het oog op de fusie. Naar aanleiding van het bezoek aan de VTOI-dag (Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen en Kinderopvang) hebben we het thema 'Onderwijskwaliteit' en de rol van de raad van toezicht besproken.

Evaluatie raad van toezicht

Het afgelopen jaar hebben we verschillende keren gereflecteerd op het eigen functioneren en de samenstelling van onze raad, met het oog op de fusie. We besloten om vacatures die per 31 december 2017 zijn ontstaan niet op te vullen. De raad van toezicht SSOL e.o. zal daarmee in de aanloop naar de fusie bestaan uit drie leden.

Zorgen voor een goed functionerend bestuur

Als werkgever bespreekt de raad van toezicht jaarlijks intern het functioneren van de directeur-bestuurder ter voorbereiding van het functioneringsgesprek. In het functioneringsgesprek zijn afspraken gemaakt over verdere professionalisering en de rol van de directeur-bestuurder in de fusie-organisatie.

Zorgen voor een goed functionerend intern toezicht

De raad van toezicht laat zich leiden door de missie en de visie van SSOL e.o. De basis van het toezicht bestaat uit de begroting, meerjarenbegroting, strategisch beleidsplan en reglementen. De begroting 2018 en de jaarrekening van 2016 zijn goedgekeurd. In 2017 hebben we ons toezicht vooral gericht op:

- rapport vooronderzoek fusie inclusief due diligence;
- toezicht op de naleving van wettelijke voorschriften;
- intentieverklaring fusie SSOL e.o. en RESPONZ;
- communicatieplan voor de beoogde fusie met de medewerkers;
- werkconferentie met alle gremia gericht op de fusie;
- overleg met directie en GMR;
- inrichting raad van toezicht SSOL e.o. in aanloop naar de fusie;



- gezamenlijke bijeenkomsten raden van toezicht SSOL e.o. en RESPONZ over het bestuurdersprofiel, de inrichting van de fusie-organisatie en fusie RvT;
- onderwijskwaliteit (streefdoelen en opbrengsten op de scholen);
- werkbezoek Praktijkcollege Het Metrum (VSO Korte Vlietschool en VSO-PRO De Thermiek);
- verplaatsing van het bestuursbureau en deelname in Huis van het Onderwijs;
- gevolgen organisatiewijziging AED voor deelname SSOL e.o.

Besluitenlijst raad van toezicht

Onderstaand enkele van de belangrijkste RvT-besluiten in 2017.

Besluitenlijst 2017

Datum	Besluit
08-02-2017	Meerjarenbegroting 2017-2020 goedgekeurd
08-02-2017	Positief advies t.a.v. verhuizing VMBO naar tijdelijke locatie
20-03-2017	Aanblijven van Jos Hiel en Ton van Rijn als RvT-lid tot 01 januari 2018 i.v.m. afronding naar fusiebesluit
20-03-2017	In 2018 werken we met drie RvT-leden vanwege niet invullen van vacatures wegens vertrek, dit met het oog op de fusie per 01 januari 2019
24-05-2017	Intentieverklaring fusie SSOL-RESPONZ goedgekeurd
24-05-2017	Treasurystatuut (herziening) goedgekeurd
24-05-2017	Jaarrekening 2016 goedgekeurd
06-12-2017	Begroting 2018 goedgekeurd

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht bestond in 2017 uit vijf leden. Per 31 december 2017 hebben twee leden, Jos Hiel en Ton van Rijn, reglementair afscheid genomen. Met het oog op de fusie worden beide vacatures niet vervuld. De raad van toezicht bestaat in 2018 dus uit drie leden die per de fusiedatum van 1 januari 2019 deelnemen in de RvT van de fusiestichting: Roger Meijer, Hanke van de Putte en Margreet Vendel.

Rooster van aftreden

		2017	2018	2019	2020
Mw. M.A.M. Vendel, MEM	Voorzitter			X	
Dhr. drs. J.W.D. Hiel	Vicevoorzitter	X			
Dhr A.G.M. van Riin, RA	Lid financiële cie.	X			
Mw H. van de Putte	Lid financiële cie.				X
Dhr. drs. R. Meijer	Lid				X

Beloning raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht ontvangen een netto onkostenvergoeding. Het betreft een vast bedrag per jaar:

Voorzitter	€ 1.500,00
Vicevoorzitter	€ 1.250,00
Leden	€ 1.000,00

Onderstaand een overzicht van de inspanningen die verwacht worden van de RvT-leden:

- bijwonen van circa zes vergaderingen inclusief de voorbereiding daarvan;
- het bijwonen en voorbereiden van de studiedag uitgaande van een tijdsbesteding van circa zes uur;
- voor de voorzitter het voorbereiden van de vergaderingen en in het kader daarvan het overleg met de directeur/bestuurder;
- voor de voorzitter en de vicevoorzitter het voorbereiden en de uitwerking van het functioneringsgesprek met de directeur/bestuurder;
- voor de financiële commissie de voorbereiding van de besluitvorming over de begroting en de jaarrekening;
- voor alle leden een jaarlijks werkbezoek aan een school van SSOL e.o.;
- incidenteel overleg.



2. Verslag gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

Algemeen

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) toetst bestuursbeleid. Vooral het beleid dat gevolgen heeft voor leerlingen, ouders en/of personeel. Het gaat hierbij om zaken die alle scholen binnen SSOL e.o. aangaan.

Samenstelling GMR

De GMR bestaat uit één ouder en één personeelslid van elke school. In 2017 bestond de GMR uit de volgende leden:

Brenda Vonck	Korte Vlietschool	voorzitter/oudergeleding
Linda van der Meer	Korte Vlietschool	personeelsgeleding
Jan Harm Boiten	De Thermiek	oudergeleding
Caroline Dangerman-Bel	De Thermiek	personeelsgeleding
Henri Kool	De Duinpieper	oudergeleding (tot augustus 2017)
Vacature	De Duinpieper	oudergeleding
Sharron Vaessen	De Duinpieper	secretaris /personeelsgeleding

In 2017 is een lid van de oudergeleding vertrokken en deze vacature is helaas niet opgevuld.

Bevoegdheden GMR

De GMR heeft informatierecht, instemmingsrecht en adviesrecht. Daarnaast kan de GMR zelf zaken agenderen.

Reguliere vergaderingen

In 2017 heeft de GMR zes keer een overlegvergadering met de directeur-bestuurder gehad, waarvan één vergadering met de raad van toezicht en de directeur-bestuurder gezamenlijk.

Scholing

De GMR heeft een partnerschap met het CNV. Dit houdt in dat we de expertise van het CNV kunnen gebruiken en dat we er bijscholing kunnen volgen.

Fusie SSOL e.o. - RESPONZ

In maart kwamen we bijeen met de personeelsgeleding van de GMR RESPONZ. Na de zomer zijn er twee bijeenkomsten in het kader van de fusie geweest waarbij leden van de GMR aanwezig waren. Op 27 september is er tijdens een werkconferentie door de leden van de GMR SSOL e.o. en RESPONZ gesproken over de rol van de GMR in het fusietraject. Op 6 december waren de GMR-leden aanwezig bij de presentatie van het fusierapport.

Reglement en statuten

In de vergadering van 13 juni 2017 zijn de reglementen en het statuut herzien en vastgesteld.

Instemming/advisering GMR

De GMR heeft in 2017 met de volgende stukken ingestemd:

- taakbeleid;
- vakantieregeling 2017/2018 (alleen voor de scholen in Leiden);
- meerjarenformatiebeleid;
- intentieverklaring fusie SSOL e.o. en RESPONZ;
- herziening GMR-statuut en GMR-reglement.



3. SSOL e.o., waar staan wij voor?

Missie

SSOL e.o. is een stichting op algemeen bijzondere grondslag. We gaan uit van de acceptatie van en positieve waardering voor ieder individu. Het is onze missie om onze medewerkers expertise te laten ontwikkelen in gespecialiseerd onderwijs en dit te geven aan leerlingen in de leeftijd van 4 tot 20 jaar in de doelgroepen:

- zeer moeilijk lerende leerlingen;
- leerlingen met een lichamelijke beperking;
- leerlingen met een meervoudige beperking;
- leerlingen met een langdurige ziekte.

Onze leerlingen hebben vaak een complexe problematiek en extra zorgbehoefte.

Ons motto is: *Uitgaan van Mogelijkheden.*

Visie

SSOL e.o. streeft naar een optimale ontwikkeling van al onze leerlingen. Daarbij gaan we uit van realistische, zo hoog mogelijke verwachtingen voor iedere leerling. We onderscheiden ons doordat we goed zorgen voor onze medewerkers, hun

ontwikkeling vinden we erg belangrijk. Bekwaam en gemotiveerd personeel is ons belangrijkste 'kapitaal'. Alleen daardoor kunnen we onze onderwijsdoelen behalen. We werken intensief samen met ouders en organisaties die het onderwijs ondersteunen of aanvullen.

Kernactiviteit

Onderwijs aan leerlingen op drie scholen van speciaal en voortgezet speciaal onderwijs in Leiden en Noordwijk.

Hoofddoelen beleidsplan

Het strategisch beleidsplan 2015-2019 'Van speciaal naar gespecialiseerd' verwoordt onze doelen en is de leidraad voor de schoolplannen. De beleidsvoornemens zijn:

- van speciaal naar gespecialiseerd;
- van aanbodgericht naar vraaggestuurd;
- van inspanningsgericht naar resultaatgericht onderwijs;
- verankering van speciaal onderwijs in de regio;
- extra aandacht voor kwaliteits- en personeelsbeleid.





4. Onderwijs Van speciaal naar gespecialiseerd

Het onderwijsbeleid van SSOL e.o. kenmerkt zich door:

- resultaatgericht onderwijs;
- een uitdagend perspectief voor elke leerling;
- uitstroommogelijkheden vergroten;
- verantwoording over bereikte doelen afleggen;
- zorg is ondersteunend bij leerproces.

Wij verwachten dat onze doelgroepen in de komende jaren niet veranderen, maar dat de complexiteit van de hulpvraag wel toeneemt. Daardoor wordt meer van onze expertise verwacht. Gespecialiseerd onderwijs vraagt om een gespecialiseerde leeromgeving, daarom krijgen onze schoollocaties veel aandacht. We streven naar een optimaal leerresultaat voor al onze leerlingen. We bieden daarom een uitdagende leeromgeving waarin we kinderen stimuleren en prikkelen om zich te ontwikkelen. Vanuit onze positieve en stimulerende benadering zien wij het als onze verantwoordelijkheid om de leerling:

- meer zelfvertrouwen te geven;
- keuzes te leren maken;
- te leren initiatieven te tonen;
- te leren voor zichzelf op te komen;
- te leren dat fouten maken mag.

Onderwijskundige visie

We werken doelgericht en planmatig met behulp van groepsplannen en ontwikkelingsplannen. Wij bereiden leerlingen voor op hun volwassenheid en een volwaardige plek in de samenleving. In ons onderwijs bestaat een nauw verband tussen cognitieve taken en sociale vaardigheden. We dagen onze leerlingen uit om te presteren binnen hun mogelijkheden. Onderwijs en begeleiding zijn geïntegreerd: op alle scholen en afdelingen zijn de verschillende disciplines goed op elkaar afgestemd. De komende jaren zal ons onderwijs zich verder ontwikkelen zodat onze leerlingen zich nog beter kunnen voorbereiden op de uitdagingen van de 21e eeuw.

Elke school past dit beleid toe voor zijn specifieke doelgroepen. Binnen die doelgroepen zijn meerdere leerwegen aanwezig. Door het opstellen van ontwikkelings- en uitstroomperspectieven voor alle leerlingen is er bijna sprake van individueel maatwerk.

Vraaggestuurd en resultaatgericht

We verwachten dat de samenwerkingsverbanden en het regulier onderwijs steeds meer maatwerk vragen van het speciaal onderwijs. Bijvoorbeeld in de vorm van tussenvoorzieningen en tijdelijke arrangementen. Ook gemeenten worden de komende jaren deels opdrachtgever om leerlingen aan het werk te krijgen en een plek in de samenleving te geven. Alle opdrachtgevers zullen meetbare resultaten willen zien van onze inspanningen. We moeten daarom steeds sneller en beter inspelen op de vraag van de omgeving, meetbare resultaten behalen en aan deze partijen verantwoording gaan afleggen.

Prestaties

Door een combinatie van beter gebruik van leerlingvolgsysteem Parnassys en leerlijnen konden we in 2017 de onderwijsprestaties nauwkeuriger meten. De meeste leerlingen ontwikkelen zich volgens verwachting.

Kwaliteitszorg en Onderwijsinspectie

Wij hechten veel waarde aan kwaliteitszorg. De Inspectie van het Onderwijs heeft de kwaliteitskaders omschreven waarop zij de kwaliteit van een school bepaalt; het zogenaamde toezichtskader PO/VO. Hierin wordt beschreven hoe de Onderwijsinspectie werkt, wat zij beoordeelt en wanneer het onderwijs van voldoende kwaliteit is. Om de kwaliteit te beoordelen doet de inspectie onderzoek op vastgestelde indicatoren. Zelf gebruiken we deze informatie ook, om te onderzoeken of we (nog steeds) voldoen aan de kwaliteitseisen. We willen onze onderwijskwaliteit onderzoeken, verbeteren en borgen door het houden van audits.

000Q	Korte Vlietschool, Leiden SO	Basistoezicht	
000Q	Praktijkcollege Het Metrum VSO	Basistoezicht	Het bestuur of de school voldoet aan de basiskwaliteit en daarmee aan de wettelijke eisen die op het moment van beoordelen geldend waren voor dit onderdeel.
19UQ	De Thermiek SO/VSO	Basistoezicht	
19UQ	De Thermiek VSO (Pro en VMBO)	Basistoezicht	
14MY	De Duinpieper/De Oeverpiepe SO	Basistoezicht	
14MY	Het Duin/De Oeverpieper VSO	Basistoezicht	

Tevredenheidsonderzoek

Eind 2016 startten we, begeleid door Bureau Scholen met Succes, een tevredenheidsonderzoek onder leerlingen, ouders en personeel. De standaard vragenlijsten vulden we aan met eigen vragen, die onder andere zijn gebaseerd op het voorgaande tevredenheidsonderzoek uit 2013. In het voorjaar van 2017 hebben we over de uitkomsten per afdeling gesprekken gevoerd met afvaardigingen van de bevroegde groepen, ook wel focusgroepen genoemd. De rapportages bevatten naast veel positieve feedback ook diverse verbeterpunten. Die hebben we opgenomen in de jaarplannen van de scholen. Verbeterpunten die op alle scholen terugkomen pakken we gezamenlijk op. Deze punten zijn:

Leerlingen:

- eigenaarschap bij leerlingen (vragen wat de leerling wil leren);
- leerling betrekken in het eigen leerproces (bespreken van de vooruitgang).

Ouders:

- eenduidig en leesbaar format voor het leerling ontwikkelingsperspectief (OPP).

Personeel:

- scholing op omgaan met moeilijk verstaanbaar gedrag bij leerlingen;

- vermindering van de ervaren werkdruk;
- de effectiviteit van vergaderingen.

Audits

In juni 2017 is een audit met de scope 'kwaliteitszorg en ambitie' op bestuursniveau gehouden. Vanwege de fusie met RESPONZ hebben we deze audit over en weer uitgevoerd. De uitkomsten gebruiken we in ons streven naar het verkrijgen van het Kwaliteitskeurmerk Speciaal Onderwijs (KSO).

Toelatingsbeleid

Onze scholen zijn alleen toegankelijk voor leerlingen met een zogenaamde Toelaatbaarheidsverklaring (TLV) van een samenwerkingsverband Passend Onderwijs. De eisen voor een TLV zijn per samenwerkingsverband verschillend. Ook de duur verschilt, waardoor er tijdens de schoolloopbaan meerdere keren getoetst wordt of het kind op een school voor (V)SO mag zitten. Wij ervaren hierin veel bureaucratie.

Internationalisering

In het SO en VSO doen we nog niet aan internationalisering. Aan onze stichting is wel een kleine stichting verbonden, die een paar speciale scholen in Kenia ondersteunt met kennis en kleine sponsoracties.



Leerlingenontwikkeling Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.

	1-10-17 aantal	1-10-16 aantal
SO-Laag < 8 jaar	41	43
SO-Midden < 8 jaar	25	21
SO-Hoog < 8 jaar	15	17
Subtotalen < 8 jaar	81	81
SO-Laag >= 8 jaar	130	118
SO-Midden >= 8 jaar	61	59
SO-Hoog >= 8 jaar	50	56
Subtotalen SO >= 8 jaar	241	233
Totalen SO	322	314
VSO-Laag	160	169
VSO-Midden	62	59
VSO-Hoog	59	59
Totalen VSO	281	287
Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.	603	601
Korte Vlietschool	145	146
De Thermiek	267	259
Duinpieper/Het Duin/Oeverpieper	191	196
Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.	603	601

Op stichtingsniveau laat het aantal leerlingen op teldatum 1-10-2017 een lichte stijging zien ten opzichte van de teldatum 1-10-2016. De onderstaande tabel laat zien dat deze lichte stijging komt na een forse daling van de afgelopen jaren.

	00OQ			19UQ			14MY			41805
	KVS SO	KVS VSO	KVS Totaal	THM SO	THM VSO	THM Totaal	DPR SO	DPR VSO	DPR Totaal	SSOL eo Totaal
1-10-2017	87	58	145	144	123	267	91	100	191	603
1-10-2016	80	66	146	141	118	259	93	103	196	601
1-10-2015	72	77	149	157	116	273	96	108	204	626
1-10-2014	71	78	149	154	131	285	91	115	206	640



Korte Vlietschool

Een daling in het VSO en een stijging in het SO. Totaal nog een licht dalend aantal leerlingen.

De Thermiek

Voor beide afdelingen weer een stijging, na een periode van daling. In totaal weer een stijgend aantal leerlingen.

De Duinpieper

Voor de SO-afdeling weer een daling, voor de VSO-afdeling een forse daling. In totaal nog steeds een daling van het aantal leerlingen.

Aantal leerlingen per samenwerkingsverband

In de tabel op pagina 17 is het aantal leerlingen per 1-10-2017 verdeeld over de aan SSOL e.o. verbonden samenwerkings-

verbanden. Onze belangrijkste samenwerkingsverbanden zijn:

- PO2801 SWV Passend Primair Onderwijs, regio Leiden
- PO2812 Stichting SWV PO Duin- en Bollenstreek
- PO2813 Stichting SWV Passend Onderwijs Rijnstreek
- VO2801 SWV Passend Onderwijs VO2801
- VO2802 SWV VO/VSO Midden-Holland en rijnstreek
- VO2803 SWV V(S)O Duin- en Bollenstreek

In de vergelijking tussen 1-10-2016 en 1-10-2017 is de groei van 1 februari 2017 (1 leerling KVS-SO, 6 leerlingen THM-SO en 1 leerling THM-VSO) niet meegenomen. Bekostiging van deze groei komt via de samenwerkingsverbanden, de basisbekostiging en de ondersteuningsbekostiging.

	Korte Vlietschool 00OQ	De Thermiek 19UQ	De Duinpieper 14MY	Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. 1-10-2017	Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. 1-10-2016
PO2101	0	1	0	1	1
PO2706	0	1	0	1	1
PO2710	0	2	1	3	3
PO2801	69	62	6	137	129
PO2812	13	45	79	137	135
PO2813	1	21	4	26	27
PO2814	0	6	0	6	8
PO2815	1	2	1	4	3
PO2817	3	4	0	7	7
PO3004	0	0	0	0	0
Subtotaal SO	87	144	91	322	314
VO2002	1		0	1	0
VO2603	0		0	0	0
VO2704	0	0	0	0	0
VO2709	0	6	2	8	5
VO2801	50	45	13	108	109
VO2802	1	25	0	26	31
VO2803	3	39	84	126	134
VO2806	1	1	1	3	4
VO2807	2	5	0	7	2
VO3005	0	1	0	1	1
VO3006	0	1	0	1	1
Subtotaal VSO	58	123	100	281	287
Totalen	145	267	191	603	601



5. Medewerkers | Aandacht voor strategisch personeelsbeleid

Bekwaam en gemotiveerd personeel is ons belangrijkste 'kapitaal'. Alleen met de medewerkers samen kunnen we onze onderwijsdoelen behalen. Onze ambitie verschuift van aanbodgericht naar vraaggestuurd onderwijs en van inspanningsgericht naar resultaatgericht onderwijs. Dit betekent dat we steeds meer uitgaan van het belang en de behoefte van de leerling. We richten onze blik meer naar buiten, om goed te kunnen volgen wat het regulier en ander speciaal onderwijs doet. Zo houden we onze eigen kennis en vaardigheden (competenties) op peil en verbeteren deze continu.



We hebben op het gebied van personeelsbeleid de volgende doelen:

- deskundigheidsbevordering bij het personeel om de leerling op maat te kunnen begeleiden;
- delen van resultaatverantwoordelijkheid met personeel. De medewerker is een professional met bijbehorende verantwoordelijkheden;
- personeelsbeleid gericht op kwaliteitsontwikkeling van het personeel;
- deskundigheidsbevordering bij schoolleiding gericht op kwaliteitsontwikkeling van het personeel;
- blikveld van de scholen naar buiten richten, bijvoorbeeld via uitwisseling met regulier onderwijs, netwerken in samenwerkingsverbanden en relaties onderhouden met centra voor Jeugd en Gezin.

Scholingstraject

We hebben ons personeelsbeleid blijvend ingericht op kwaliteitsontwikkeling. We verwachten dat ons personeel in staat is om een complexere doelgroep adequaat onderwijs te bieden. Daarom zijn we in 2016 met een scholingstraject van het hele managementteam begonnen. Hiermee willen we bereiken dat medewerkers en teams meer verantwoordelijkheid nemen, waardoor de rol van de teamleiders en directeuren verschuift. In 2017 zijn we doorgegaan met dit traject. We zien bij een aantal afdelingen dat dit proces zijn eerste vruchten afwerpt.

Arbeidsongeschiktheidsverzekering

In het kader van goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid zijn we, met toestemming van de GMR, per 1 september 2017 een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering aangegaan bij Loyalis.

CAO

In 2017 voerden we de nieuwe CAO 2016-2017 verder in. Onderdeel daarvan was de aanpassing van het normjaartaakbeleid. Ook startten we met beleid voor duurzame inzetbaarheid.

Daaruit volgden de volgende activiteiten:

- werkdruk/beleving en gezondheidsbeleid;
- beschrijving en aanvulling competenties van basis en vakbekwame medewerkers;
- bijeenkomst voor 57+ medewerkers organiseren met daaruit volgend ouderenbeleid;
- personeelwerving en -behoud langere termijn;
- werkgroepen opgestart rond het thema 'omgaan met moeilijk gedrag'.

Beleid na ontslag

Ontslag komt zeer weinig voor, daarom kennen we geen specifiek beleid voor beheersing van kosten na ontslag.

Personele bezetting

	31-12-2017 fte	31-12-2016 fte
Per functiegroep		
Management	10,33	9,43
Onderwijzend personeel	75,24	74,79
Ondersteunend personeel algemeen	72,28	70,57
Ondersteunend personeel specialistisch	7,44	8,64
Ondersteunend personeel facilitair/administratief	11,58	12,43
Per leeftijdscategorie		
0-24 jaar	3,70	2,23
25-34 jaar	32,32	32,67
35-44 jaar	36,94	33,73
45-54 jaar	37,22	47,16
55-64 jaar	66,70	60,08
Per geslacht		
Vrouwen	151,75	151,74
Mannen	25,12	24,12
Per deeltijdcategorie		
Parttime 0,0-0,2	1,24	1,63
Parttime 0,2-0,4	8,44	8,77
Parttime 0,4-0,6	40,42	40,81
Parttime 0,6-0,8	41,65	42,09
Parttime 0,8-1,0	52,93	45,58
Fulltime >=1,0	32,20	37,00
Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.	176,87	175,86
Korte Vlietschool	33,32	34,36
De Thermiek	87,97	89,97
Duinpieper/Het Duin/Oeverpieper	51,53	47,48
Bovenschools	4,05	4,05
Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.	176,87	175,86

Bij elkaar opgeteld zien we in het jaar 2017 een kleine toename van het aantal fte. Gezien de lichte stijging van het aantal leerlingen is dit ook wenselijk. Bij de specificatie per school zien we in 2017 een kleine afname van het aantal fte bij de Korte Vlietschool, een daling van 2 fte bij De Thermiek en een forse stijging van het aantal fte bij De Duinpieper/Het Duin/De Oeverpieper. In het model op pagina 21 wordt het aantal fte afgezet tegen het aantal leerlingen.

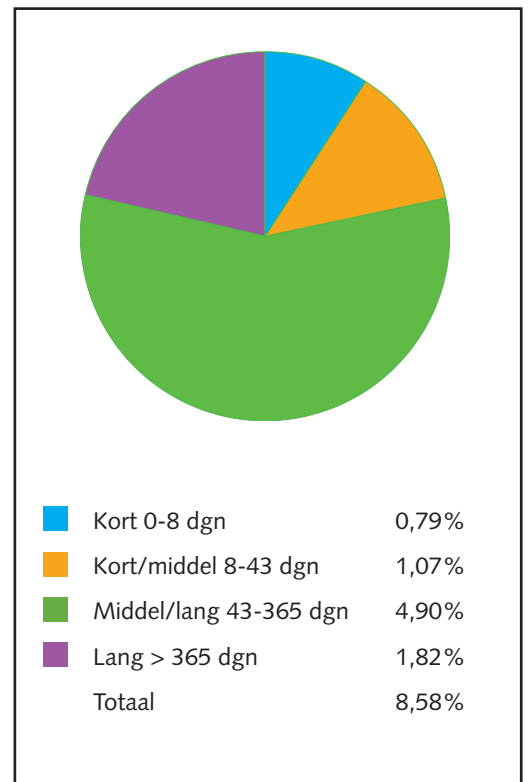
Kengetallen Personeel - leerlingen		Aantal Leerlingen	Aantal fte per	Leerlingen fte
Korte Vlietschool	31-12-2017	145	33,32	4,35
Korte Vlietschool	31-12-2016	146	34,36	4,25
De Thermiek	31-12-2017	267	87,97	3,04
De Thermiek	31-12-2016	259	89,97	2,88
De Duinpieper	31-12-2017	191	51,53	3,71
De Duinpieper	31-12-2016	196	47,48	4,13

Ziekteverzuim

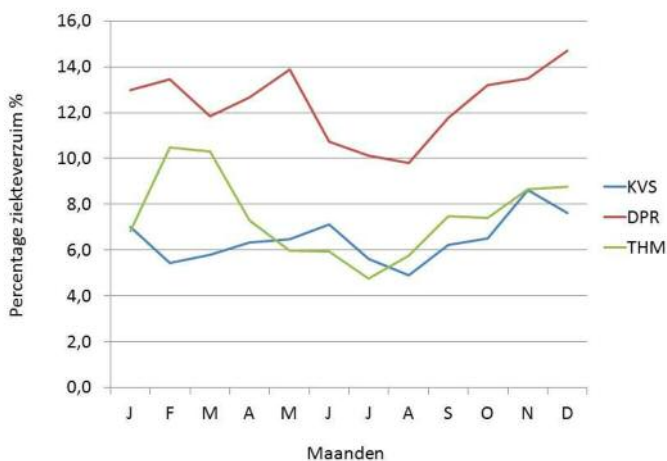
	2017	2016	2015
Verzuimpercentage	8,58%	8,56%	6,97%
Meldingsfrequentie	1,15	1,17	1,07
Verzuimduur in dagen	11,27	29,23	19,91

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim over 2017 ligt boven het landelijke gemiddelde van 7,0 % voor onderwijzend personeel en 7,2% voor ondersteunend personeel (bron: STAMOS). We zien het gemiddelde ziekteverzuim sinds 2015 stijgen. De aanpak hiervan is onderwerp van gesprek in het bovenschools managementteam.



Gemiddeld ziekteverzuim per maand 2017





6. Organisatie

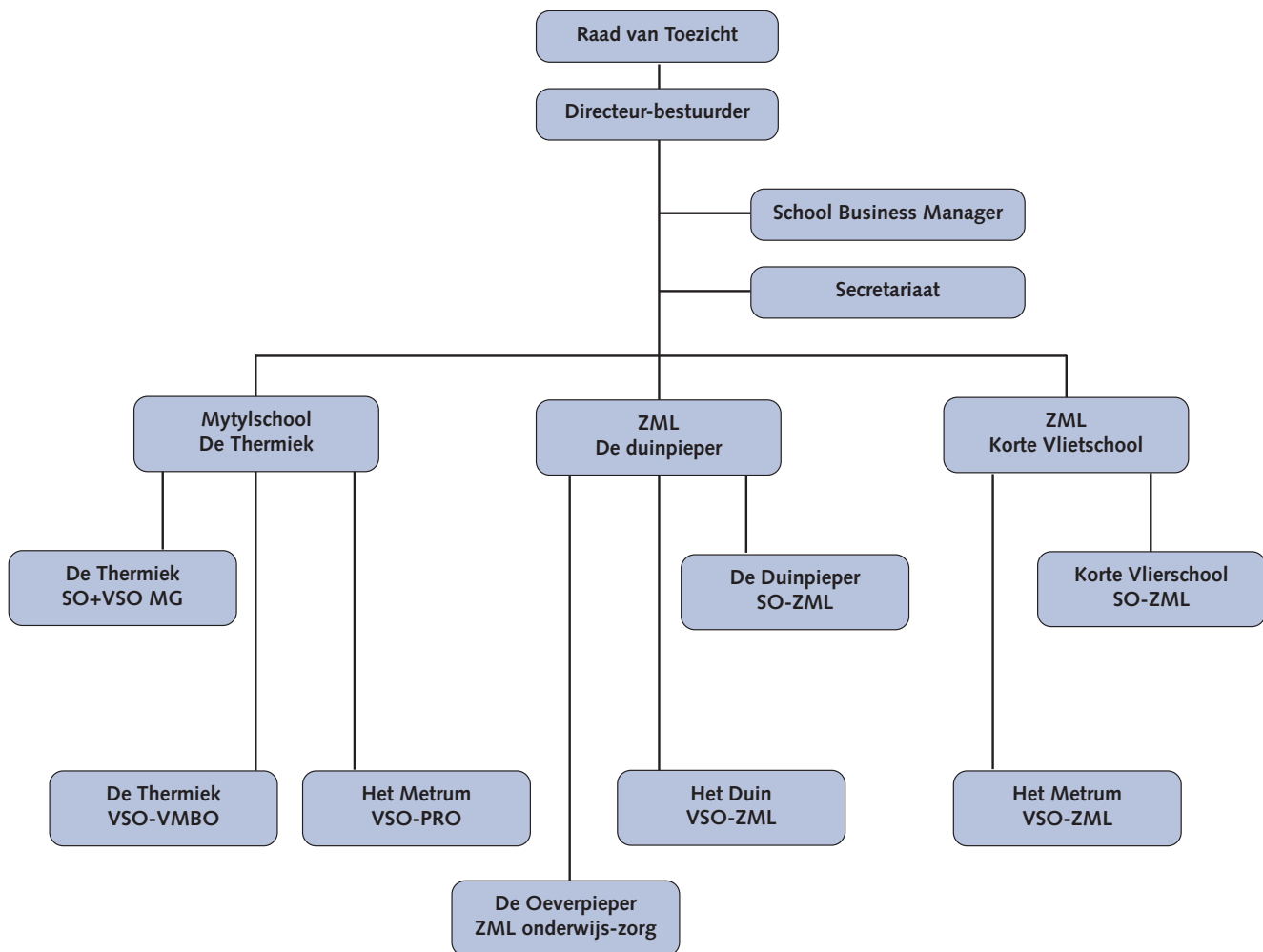
Organisatie en bestuur

De stichting kent een organisatiestructuur waarbij de directeur-bestuurder eindverantwoordelijk is voor de leiding van de organisatie. Het bestuursbureau bestaat uit de directeur-bestuurder, de school business manager en secretariële ondersteuning. De directeur-bestuurder heeft individueel werkoverleg met de drie directeuren van de scholen en gezamenlijk overleg in een bovenschools managementteam. Als wettelijk toezichthouder treedt de raad van toezicht op. De Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs vormt de basis

van de organisatiestructuur en de werkwijze van SSOL e.o. Er is een scheiding aangebracht tussen de functies van bestuur en intern toezicht in de vorm van de statuten en het bestuursreglement.

SSOL e.o. hanteert een planning & control-cyclus, waarin we beleidsvoornemens zoals de begroting, het strategisch beleidsplan en de schoolplannen bewaken met behulp van kwartaal-managementinformatie.

Organisatiestructuur



De scholen van Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.

000Q

De Korte Vlietschool is een school voor (Voortgezet) Speciaal Onderwijs voor leerlingen met een verstandelijke beperking. Naast een verstandelijke beperking hebben veel van onze leerlingen een extra zorgbehoefte.

SO Korte Vlietschool

Donizettilaan 1a
2324 BE Leiden

Praktijkcollege Het Metrum

Schubertlaan 131
2324 CR Leiden

14MY

SO De Duinpieper/VSO Het Duin is een school voor (Voortgezet) Speciaal Onderwijs voor leerlingen met een verstandelijke beperking. De leerlingen van de Oeverpieper hebben een zorg/onderwijsarrangement.

SO De Duinpieper

Stakman Bossestraat 81
2203 GH Noordwijk ZH

VSO Het Duin

Stakman Bossestraat 79
2203 GH Noordwijk ZH

De Oeverpieper

Gruenepad 2
2203 EZ Noordwijk ZH

19UQ

De Thermiek is een school voor Speciaal Onderwijs aan leerlingen met lichamelijke beperkingen, lichamelijke/verstandelijke beperkingen (meervoudig gehandicapt). Ook wordt de school bezocht door leerlingen met een indicatie Langdurig Ziek.

SO-VSO De Thermiek

Blauwe Vogelweg 1
2333 VK Leiden

Praktijkcollege Het Metrum

Schubertlaan 131
2324 CR Leiden

VSO-VMBO De Thermiek

Vijf Meilaan 137
2324 VV Leiden

Het bestuursbureau van SSOL e.o. is gevestigd aan de Elisabethhof 21 in Leiderdorp (www.st-sol.nl)

SSOL e.o. werkt o.a. samen met de coöperatie Ambulante Educatieve Dienst in Leiden, het Rijnlands Revalidatiecentrum in Leiden en met 's Heeren Loo Zorggroep, locatie Willem vd Bergh in Noordwijk ZH.

www.kortevlietschool.nl
www.praktijkcollegehetmetrum.nl

www.duinpieper.nl
www.vsohetduin.nl
www.oeverpieper.nl

www.dethermiek.nl
www.praktijkcollegehetmetrum.nl

Organisatorische ontwikkelingen

Relatie RvT en GMR

In hoofdstuk 1 en 2 van dit jaarverslag kunt u lezen over de invulling van de taken en de activiteiten van de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

Klachtenregeling

In de klachtenregeling maken we onderscheid tussen:

- school-organisatorische klachten (roosters, gebouw, vrije dagen, etc.);
- klachten over de dagelijkse omgang binnen school (aanspreektoon, bestraffen, etc.);
- klachten over machtsmisbruik en ongewenste omgangsvormen (pesten, ongewenste intimiteiten, discriminatie, agressie etc.).

Bij schoolorganisatorische klachten overleggen ouders/leerlingen met de directie. Klachten over de dagelijkse omgang bespreken ouders/leerlingen/medewerkers in eerste instantie met de direct betrokkenen. Voor de ouders/leerling is dat vaak de leerkracht van de leerling. Wordt de klacht niet naar tevredenheid opgelost, dan kan een gesprek volgen met de directeur. Wanneer de klacht niet naar tevredenheid wordt opgelost, kunnen ouders/leerlingen de klacht voorleggen aan het bevoegd gezag.

Klachten over machtsmisbruik en ongewenste omgangsvormen kunnen ouders/leerlingen/medewerkers voorleggen aan de interne contactpersonen, de externe vertrouwenspersoon of zij kunnen een officiële klacht indienen bij de klachtencommissie. Per school zijn twee interne contactpersonen benoemd. De externe vertrouwenspersoon is onafhankelijk. Deze functionaris kan de klacht verder bespreken en ondersteunen bij eventuele vervolgstappen. Deze taak is belegd bij de GGD Hollands Midden. Indien nodig wordt de klacht officieel ingediend bij de

landelijke klachtencommissie, waar SSOL e.o. bij is aangesloten. Ernstige klachten op het gebied van:

- seksuele intimidatie en seksueel misbruik,
- lichamelijk geweld,
- grove pesterijen,
- extremisme en radicalisering

worden voorgelegd aan de vertrouwensinspecteur van de Inspectie van het Onderwijs. In 2017 zijn er geen formele klachten ingediend bij de bestuurder van SSOL e.o.

Interne organisatie

De scholen hebben een goed jaar achter de rug: zowel financieel als in continuïteit van schoolleiding en onderwijs. Zorgpunten zijn vooral het vinden van voldoende personeel en het ziekteverzuim. Ook zien we in de loop van 2017 weer een lichte stijging van het aantal leerlingen. Dat hadden we niet voorzien en vraagt extra aandacht voor toereikende huisvesting en voldoende personeel.

Verankering van speciaal onderwijs in de regio

Het gespecialiseerd onderwijs moet zijn krachten en deskundigheid verbinden. Daarom kiezen we ervoor de samenwerking tussen onze eigen scholen te versterken. Verder willen we strategische samenwerking aangaan met partners in de wijde regio.

Fusie

Na het oriënterend en vooronderzoek naar een fusie met stichting RESPONZ heeft in 2017 het definitieve fusieonderzoek plaatsgevonden. Aanleiding was de gevoelde verzwaring van bestuurlijke verantwoordelijkheid en de geringe mogelijkheden als relatief kleine organisaties hier professioneel genoeg mee om te gaan.

Op 6 december 2017 presenteerden de bestuurders het onderzoek en hun besluit tot fusie. Dit kan na goedkeurings- en instemmingsrondes in 2018 leiden tot een nieuwe stichting met zes scholen voor (V)SO in Zuid-Holland.

Bestuurskantoor

2017 stond in het teken van een zoektocht naar weer een nieuwe plek voor het bestuurskantoor. Nu met onderwijspartners uit Leiden die ook de wens of noodzaak hadden een nieuwe werkplek te vinden. Uiteindelijk is het gelukt een geschikt pand in Leiderdorp te vinden. Op 23 december 2017 verhuisde SSOL e.o. naar de Elisabethhof 21 in Leiderdorp. In 2018 gaan we met onze medebewoners op zoek naar inhoudelijke samenwerking.

Samenwerkingsverbanden

Wij vinden het meedoen in verschillende samenwerkingsverbanden nuttig, maar ook tijdrovend. Het grote financiële



belang maakt dat we voortdurend betrokken blijven bij ontwikkelingen in samenwerkingsverbanden. Naast de reguliere bestuursvergaderingen en directie-overleggen zijn er bijvoorbeeld extra visiebijeenkomsten, sollicitatieprocedures, commissie-vergaderingen en dergelijke die een onevenredige tijdsbelasting met zich meebrengen voor een eenhoofdig bestuur van een stichting voor (V)SO. In 2017 heeft SSOL e.o. zich teruggetrokken uit het bestuur van swv PO Midden-Holland.

Ambulante Educatieve Dienst (AED)

In 2017 is bij de AED met de aanstelling van een interim-directeur een begin gemaakt met kostenreductie, omdat uitgaven en inkomsten niet met elkaar in overeenstemming waren. Verder zijn de statuten van de coöperatie gewijzigd. Er is, vanaf 1 december 2017, sprake van een directeur-bestuurder en een algemene vergadering als intern toezichthouder.

Leidse SO-kring

De Leidse scholen voor Speciaal Onderwijs vinden elkaar in een netwerk. We zoeken wegen om elkaar te versterken. Hoogtepunten waren de start van de nieuwe website (www.speciaalonderwijsleiden.nl) en een gezamenlijke studiedag in oktober 2017 met alle SO-medewerkers.

Politiek-maatschappelijke impact

Maatregelen in de sociale sector hebben de grootste politiek-maatschappelijke impact. Bezuinigingen op onder andere sociale werkplaatsen en loonkostensubsidies maken het voor onze jongeren steeds moeilijker om betaald werk te vinden na school en volop te kunnen participeren in de samenleving.



7. Middelen

Huisvesting

Gespecialiseerd onderwijs vraagt om een gespecialiseerde leeromgeving. Binnen onze financiële mogelijkheden streven we daarin naar het hoogst haalbare. Wat betreft onze huisvesting hebben we de volgende doelstellingen:

- optimaal gebruik van de beschikbare locaties;
- kwaliteitsverbetering van de leeromgeving (gebouw en ICT);
- energiezuiniger en milieuvriendelijker gebouwen (duurzaamheid);
- ontwikkeling VMBO-nieuwbouw in samenwerking met SCOL.

Onze locaties

<p>Praktijkcollege Het Metrum Schubertlaan 131 2324 CR Leiden T 071 576 75 32</p> <p>Eigendom: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. Bouwjaar: 1977 Bruto vloeroppervlakte: 2020 m²</p>	<p><i>Het gebouw bestaat gedeeltelijk uit twee lagen en is voorzien van een gymnastiek-accommodatie. Het gebouw beschikt over 10 leslokalen, een aantal praktijklokalen, een grote aula met aangrenzend kantoren, personeelskamer, ruimten voor begeleiding van kleine groepjes leerlingen en spreekkamers.</i></p> <p><i>In 2017 renoveerden we acht leslokalen, gangen en trappenhuizen in hoogbouw.</i></p>
<p>De Korte Vlietschool (SO) Donizettilaan 1a 2324 BE Leiden T 071 531 04 33</p> <p>Eigendom: gemeente Leiden (huur om niet). Bouwjaar: 1969 Bruto vloeroppervlakte: 1135 m²</p>	<p><i>Het gebouw bestaat uit zeven leslokalen, een aula, een keuken en diverse spreekkamers en kantoren.</i></p>
<p>De Thermiek (SO-VSO) Blauwe Vogelweg 1 2333 VK Leiden T 071 519 54 90</p> <p>Eigendom: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. Bouwjaar: 1967 Verbouwing en uitbreiding: 2003 Bruto vloeroppervlakte: 3720 m²</p>	<p><i>Het gebouw beschikt over 25 lokalen, een aula met keuken, een muzieklokaal, een speellokaal, ruimten voor begeleiding van kleine groepjes leerlingen, kantoren en spreekkamers.</i></p> <p><i>In 2017 lieten we de centrale ingang en aula opknappen.</i></p>

<p>De Thermiek (VSO) Sumatrastraat 201 2315 BD Leiden T 071 517 50 11</p> <p>Eigendom: gemeente Leiden</p>	<p><i>Deze locatie wordt tijdelijk (kosteloos) gehuurd van de gemeente Leiden. De leerlingen op deze locatie zijn in de zomer van 2017 verhuisd naar een, wederom, tijdelijke locatie aan de Vijf Meilaan in Leiden (het voormalige Visser 't Hooft Lyceum).</i></p>
<p>SO De Duinpieper Stakman Bossestraat 81 2203 GH Noordwijk ZH T 071 362 16 61</p> <p>Eigendom: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. Bouwjaar: 1980 Bruto vloeroppervlakte: 1106 m²</p>	<p><i>Het pand bestaat uit negen lokalen, een aula en een spellokaal.</i></p>
<p>VSO Het Duin Stakman Bossestraat 79 2203 GH Noordwijk ZH T 071 361 41 50</p> <p>Eigendom: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. Bouwjaar: 1974 Bruto vloeroppervlakte: begane grond is 1161 m², verdieping is 262 m².</p>	<p><i>Het pand bestaat uit tien lokalen, een aula met keuken en een praktijklokaal techniek.</i> <i>Deze locatie is gebouwd in een complex waarin voorheen drie scholen aan elkaar zijn geschakeld: VSO Het Duin en de PO-scholen De Vierboet en De Schapendel. Medio 2014 kreeg VSO Het Duin de mogelijkheid om De Vierboet van de gemeente Noordwijk erbij te huren met de bedoeling de leerlingen van De Oeverpieper hier te huisvesten en de praktijkruimten uit te breiden. In de loop van 2014 is besloten de leerlingen van De Oeverpieper in een andere locatie te huisvesten. De Vierboet bestaat uit zes lokalen en een aula. De oppervlakte is 841,5 m².</i></p>
<p>De Oeverpieper Gruenepad 2 2203 EZ Noordwijk T 06 839 721 32</p> <p>Eigendom: gemeente Noordwijk</p>	<p><i>De Oeverpieper is een afdeling waar een zorg/onderwijs-arrangement wordt aangeboden in samenwerking met 's Heeren Loo voor SO/VSO leerlingen die geen passende plek vinden binnen het bestaande speciaal onderwijs. De locatie wordt door 's Heeren Loo gehuurd van de gemeente Noordwijk. Ook de huisvestingslasten worden door 's Heeren Loo betaald. In ruil daarvoor gebruikt 's Heeren Loo een aantal ruimten in De Vierboet ten behoeve van de Academie voor Zelfstandigheid. De Oeverpieper betaalt hier de huurderslasten voor.</i></p>

Overige huisvesting

Ten behoeve van de lessen op locatie (LOL) huurt SSOL e.o. een praktijklokaal van het Visser 't Hooft Lyceum in Leiden Zuid-West.

Belangrijke wijzigingen in huisvesting 2017

Praktijkcollege Het Metrum

Doordat er leerlingen vanuit de VSO-afdeling van De Thermiek naar dit gebouw verhuisden, moesten we aanpassingen aan het gebouw doen. Belangrijke eis hierin was de toegankelijkheid van leerlingen in een rolstoel en de aanwezigheid van mindervalide-toiletten. Ook bij de renovatie van acht lokalen, de gangen en trappenhuisen in de zomer van 2017 is met deze eis rekening gehouden.

Ontwikkeling VMBO Nieuwbouw in samenwerking met SCOL
De Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL) gaat haar VMBO-locatie aan de Boerhaavelaan in Leiden vervangen door nieuwbouw. Wij werken samen met SCOL aan een antwoord op de maatschappelijke vraag naar passend onderwijs dat leerlingen met een beperking in staat stelt zoveel mogelijk deel te laten nemen aan regulier onderwijs. Daarom realiseren we een gezamenlijk gebouw voor regulier en speciaal vmbo onderwijs. In 2017 is een definitief ontwerp van het gebouw gemaakt. De leerlingen kunnen in de zomer van 2020 het nieuwe gebouw betrekken.

Verhuizing vmbo De Thermiek naar Vijf Meilaan

De locatie Sumatrastraat is een tijdelijke locatie voor het VMBO van De Thermiek en werd, tot 1 augustus 2017, (kosteloos) gehuurd van de Gemeente Leiden. Het vmbo is in de zomer van 2017 verhuisd naar een nieuwe tijdelijke locatie aan de Vijf Meilaan in Leiden. Deze tijdelijke locatie zal zo'n drie jaar worden gebruikt, in samenwerking met SCOL. In 2017 zijn de nodige investeringen gepleegd om deze tijdelijke locatie geschikt te maken voor onze leerlingen.

Locatie Huis van het Onderwijs

Eind 2017 is er een besluit genomen voor een tijdelijke locatie in Leiderdorp (voor twee jaar) voor het Huis van het Onderwijs. Samen met nog vijf onderwijsgerelateerde besturen zijn we partner in dit Leids samenwerkingsinitiatief. Voor de tijdelijke periode zijn de nodige minimale investeringen gedaan.

Eigendomsoverdracht Donizettilaan 1a in Leiden

In april 2017 is met de gemeente Leiden een overeenkomst bereikt over de financiering en vervanging van het dak van de school. Daarnaast is ook afgesproken de overdracht van het gebouw per 1 januari 2018 te laten plaatsvinden.

De Thermiek, locatie Blauwe Vogelweg 1 in Leiden

In 2017 is een onderzoek gestart naar het binnenklimaat van het gebouw. Dat kan leiden tot kosten voor aanpassingen. Daarnaast

startten we een onderzoek naar de mogelijkheid voor het plaatsen van zonnepanelen op het dak. De school is grootverbruiker van elektriciteit en komt in aanmerking voor SDE+ subsidie voor het plaatsen van zonnepanelen. Inmiddels is de subsidie toegezegd en hebben we de mogelijkheden in kaart gebracht.

IHP gemeente Leiden

In het IHP (Integrale Huisvestingsplan onderwijs) van de gemeente Leiden komt de locatie Schubertlaan in 2022 in aanmerking voor volledige renovatie of nieuwbouw. Begin 2017 sprak ons bestuur met de gemeente over de toekomst van het gebouw. Als we kijken naar de vernieuwing van het dak in 2014 en de interne renovatie in 2016-2017 dan ligt volledige renovatie voor de hand. Dat is ook de insteek van de gemeente Leiden. De ligging, de grootte en de indeling van het huidige gebouw zijn uitermate geschikt voor de huidige doelgroep.

IHP gemeente Noordwijk

De gemeente Noordwijk is begin 2017 gestart met de voorbereidingen voor een nieuw IHP en bekijkt in hoeverre de gebouwen nog voldoen aan en aansluiten op de onderwijsbehoefte. Beide gebouwen dateren uit de periode 1970-1980 en komen in aanmerking voor nieuwbouw of renovatie. Begin 2017 spraken we hierover voor het eerst met de gemeente. De gemeente heeft renovatie als uitgangspunt en verwacht het budget daarvoor over vijf jaar te hebben. Het uitwerken van dit IHP gaat langer duren door de voorgenomen fusie tussen de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout.

Onderhoud

De basis voor onderhoud binnen de locaties is het meerjaren-onderhoudsplan (MJOP). Voor iedere locatie in eigendom hebben we een MJOP, dat we steeds actualiseren. Welk bedrag we moeten boeken voor onze onderhoudsvoorziening bepalen we op basis van het onderhoud voor de komende tien jaar. Inmiddels zijn verdere aanpassingen in de MJOP's noodzakelijk om de toekomstige plannen een prijskaartje te geven. Daarnaast is de onderhoudsmarkt weer behoorlijk aangetrokken. Dit betekent ook dat de prijzen van verbouwing en onderhoud stijgen en dat aannemers moeilijker te krijgen zijn. In de meerjarenbegroting is voor een deel rekening gehouden met extra wensen voor de toekomst. Naarmate projecten concreter worden, groeien ook de MJOP's en de bedragen in de meerjarenbegroting meer naar elkaar toe. Hierin is het mogelijke effect van een fusie tussen SSOL e.o. en stichting RESPONZ nog niet meegenomen. Het bestuur vindt het belangrijk dat de onderhoudsvoorziening op een hoog en toekomstbestendig niveau komt en blijft. Met de interne renovatie van beide locaties van de Korte Vlietschool dalen de onderhoudskosten voor de komende tien

jaar aanmerkelijk. De twee locaties van De Duinpieper hebben we sinds 2015 in eigendom. Nu blijkt dat er veel achterstallig

onderhoud is bij deze locaties en dat deze beter moeten aansluiten bij de doelgroep. Daarvoor is veel aandacht en geld nodig.

Toekomstige ontwikkelingen huisvesting en onderhoud		
Voorjaar 2018	Donizettilaan 1a, Leiden	dakrenovatie herstel metselwerk buitenschilderwerk creëren medewerkerskamer
Voorjaar 2018	Blauwe vogelweg 1, Leiden	dakrenovatie
Zomervakantie 2018	Schubertlaan 131, Leiden	opknapbeurt gymzaal
Zomervakantie 2018	Stakman Bossestraat 77-79	buitenschilderwerk
Zomervakantie 2018	Stakman Bossestraat 81	buitenschilderwerk
Najaar 2018	Donizettilaan 1a, Leiden	zonnepanelen maatregelen binnenklimaat
Najaar 2018	Blauwe Vogelweg 1, Leiden	zonnepanelen buitenschilderwerk
2018	Schubertlaan 131, Leiden	start bouwkundig onderzoek i.v.m. renovatie/nieuwbouw
2020	Stakman Bossestraat 79	opknapbeurt aula
2019	Blauwe Vogelweg 1, Leiden	luchtbehandelingsinstallatie
2020	Blauwe Vogelweg 1, Leiden	vervangen verwarmingsketel(s)
2020	Schubertlaan 131, Leiden	renovatie/nieuwbouw Het Metrum (IHP gemeente Leiden)

Financiën

Financieel beleid en analyse van de financiële positie

Op het gebied van financieel beleid hebben wij drie belangrijke doelen:

- beheren van risico's;
- borgen van financiële continuïteit (lange termijn);
- beheren van de financiële ruimte (korte termijn).

SSOL e.o. wordt voor het grootste deel door de overheid betaald. Het geld dat wij ontvangen moeten we gebruiken voor de kwaliteit van het onderwijs. Bepalend bij hoeveel geld we van de overheid krijgen is ons leerlingaantal op 1 oktober van het voorgaande jaar.

Het grootste deel van de beschikkingen is bestemd voor de bekostiging van personeel. Deze bekostiging wordt per schooljaar

berekend en uitbetaald. De personele bekostiging gebruiken we voor de loonkosten (inclusief reiskosten) van de organisatie. Een percentage van de bekostiging gaat naar de bekostiging van het bestuursbureau. In 2017 was dat 2,6%. We streven ernaar het bestuursbureau qua bezetting en kosten zo klein mogelijk te houden.

De hoogte en de ontwikkeling van de financiële kengetallen geven een beeld van de financiële positie van de organisatie. Sinds 2008 berust het financiële toezicht op het onderwijs bij de Inspectie van het Onderwijs. Het inspectietoezicht op financiën vormt één geheel met het toezicht op onderwijskwaliteit. Bij elk onderwijsbestuur in het primair en voortgezet onderwijs en in het mbo wordt het financieel beheer dus één keer in de vier jaar nader bekeken. Het financieel toezicht concentreert zich op de volgende vragen:

- is de financiële positie voldoende om goed onderwijs te blijven verzorgen? (continuïteit van het onderwijs);
- krijgen instellingen de onderwijsmiddelen waarop zij recht hebben en geven zij die middelen uit aan de juiste zaken? (de rechtmatigheid van de verkrijging en besteding van onderwijsmiddelen);
- is de besteding wel voldoende doel- en kostenbewust? (de doelmatigheid van de besteding).

Om ervoor te zorgen dat SSOL e.o. niet in financiële nood komt, beschikt de organisatie over een goed functionerende planning &

controlcyclus. De belangrijkste elementen van planning & control zijn:

- beleidsplannen vertalen naar een (meerjaren)begroting;
- tussentijdse rapportages aan RvT en BMT;
- een jaarrekening maken;
- verantwoording afleggen over de jaarrekening.

Voor het financieel toezicht baseert de Onderwijsinspectie zich op de jaarlijkse controle die de accountant van de onderwijsinstelling heeft uitgevoerd. Daarom leggen we in het onderwijsaccountantsprotocol vast waar de accountant op moet letten bij de jaarlijkse controle.

Voor de dagelijkse verwerking van de financiële en personele administratie van de scholen huurt SSOL e.o. diensten in bij het administratiekantoor Onderwijsbureau Hollands Midden (OHM). De schooladministraties leveren de gegevens bij OHM aan volgens gemaakte afspraken.

SSOL e.o. heeft een School Business Manager (bovenschools) in dienst, die onder andere verantwoordelijk is voor bovengenoemde elementen van de P&C-cyclus.

Binnen SSOL e.o. vindt de financiële administratie zo veel mogelijk op school- en afdelingsniveau plaats. Dit geldt zowel voor de verlies- en winstrekening als voor een groot deel van de balansposten. Op deze manier is er altijd een goed beeld te geven van de resultaten per afdeling en per school.

Balans	31-12-17	31-12-16	31-12-15
Activa			
Materiële vaste activa	€1.931.511	€1.875.065	€1.834.962
Vorderingen	€1.060.015	€1.163.503	€1.690.090
Liquide middelen	€4.542.531	€4.421.309	€4.159.632
Totalen	€7.534.057	€7.459.877	€7.684.684
Passiva			
Eigen vermogen	€4.640.744	€4.451.018	€4.896.012
Voorzieningen	€1.151.525	€1.106.678	€586.623
Langlopende schulden	€119.733	€125.476	€131.058
Kortlopende schulden	€1.622.055	€1.776.705	€2.070.991
Totalen	€7.534.057	€7.459.877	€7.684.684

Materiële vaste activa

Ten opzichte van voorgaande jaren zijn de materiële vast activa toegenomen. Er is de afgelopen twee jaar veel geïnvesteerd en dit blijft ook de komende jaren zo.

Investerings 2017	00OQ	19UQ	14MY	BSM	SSOL e.o.
Verbouwingen	€0	€87.912	€0	€0	€87.912
Meubilair	€70.124	€51.880	€13.883	€0	€135.887
Inventaris/apparatuur	€25.316	€4.870	€499	€0	€30.685
Leermiddelen	€0	€0	€641	€0	€641
ICT en computers	€10.552	€91.790	€61.734	€1.084	€165.159
Overige MVA	€0	€3.344	€0	€0	€3.344
Investerings 2017	€105.992	€239.795	€76.757	€1.084	€423.628
Afschrijvingskosten 2017	€80.136	€197.381	€85.606	€4.058	€367.181
Saldo per school	€25.855	€42.414	€-8.849	€-2.974	€56.447

Investerings

De investeringen 2017 hebben vooral betrekking op vervanging van meubilair en ICT, waaronder computers, binnen de scholen. Dit vervangingstraject speelt ook de komende jaren nog. De verbouwing heeft betrekking op de tijdelijke locatie van de leerlingen vmbo van De Thermiek. Zij blijven drie jaar op deze locatie, in afwachting van de oplevering van hun nieuwe afdeling binnen het nieuwbouwproject aan de Boerhaavelaan in Leiden.



Kasoverzicht 2017

Kasroom uit operationele activiteiten	€552.472
Kasroom uit investeringsactiviteiten	-€ 423.628
Kasroom uit financieringsactiviteiten	-€ 5.743
Ontvangen/betaalde interest	-€1.879
Mutaties liquide middelen	€121.222

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat voor het grootste gedeelte uit de algemene reserve. Het positieve resultaat wordt als volgt verdeeld.

- Een onttrekking uit de algemene reserve van €345.599 t.g.v. de reserve personele kosten;
- Een toevoeging van €442.381 aan de reserve personele kosten. Deze reserve is nu 6% van de loonsom;
- Een toevoeging aan de reserve Europees Platvorm van €92.944.

Voorziening onderhoud

	000Q	19UQ	14MY	SSOL e.o.
Balans 31-12-2016	€197.943	€470.612	€248.060	€916.615
Dotatie 2017	€110.000	€80.000	€80.000	€270.000
Onttrekking 2017	€207.762	€2.264	€8.820	€218.847
Balans 31-12-2017	€100.180	€548.347	€319.240	€967.768

Voorziening onderhoud

Voor de Korte Vlietschool zien we opnieuw een forse onttrekking aan de voorziening. Ook dit heeft te maken met de tweede fase van de interne renovatie van de locatie Schubertlaan 131. Hierover meer bij de paragraaf Huisvesting.

Eind 2016 heeft Infinite financieel bv een due diligence-rapport gemaakt over de voorgenomen fusie tussen SSOL e.o. en stichting RESPONZ. Ook hierin wordt ingegaan op de onderhoudsvoorziening. Voor alle (eigen) locaties van SSOL e.o. zijn onderhoudsplannen op- of bijgesteld. Realisatie van deze plannen vraagt in de toekomst veel financiële middelen.

De jaarlijkse bekostiging 'materiële instandhouding' is net voldoende om het reguliere onderhoud te doen, maar zeker niet toereikend om locaties aan te passen aan moderne onderwijswensen. Ook met het oog op de voorgenomen fusie is het advies van Infinite om de jaarlijkse dotatie te verhogen. Vanaf 2018 zal deze uitkomen op €320.000. Naast de voorziening onderhoud heeft SSOL e.o. voorzieningen op het gebied van personeel.

Langlopende schulden

De langlopende schulden hebben betrekking op een lening met de gemeente Noordwijk, inzake zonnepanelen.

Financiële kengetallen

Financiële kengetallen	Norm	2017	2016
Liquiditeit (current ratio)	>0,5 - < 1,5	3,45	3,14
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	> 0,30	0,62	0,60
Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	> 0,30	0,77	0,75
Rentabiliteit	0-5%	1,36%	-0,32%
Weerstandsvermogen	30,00%	33,27%	31,44%
Personele lasten	85,00%	85,01%	82,01%
Materiële lasten	15,00%	14,99%	17,99%
Huisvestingsratio	10,00%	6,32%	9,35%

Financiële kengetallen

Een van de onderdelen van het financiële toezicht van de Inspectie van het Onderwijs is het zogenaamde toezicht op de financiële continuïteit: de vraag of een schoolbestuur financieel gezond is en op korte en langere termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit toezicht, dat onderdeel uitmaakt van het geïntegreerd toezicht, vindt risicogericht plaats.

Op grond van een analyse van de financiële gegevens uit de jaarrekening, de continuïteitsparagraaf uit het jaarverslag of eventuele signalen, bepaalt de Onderwijsinspectie of de positie van de instelling nader moet worden onderzocht.

Bij de analyse gebruikt de Onderwijsinspectie ter detectie van de risico's de volgende kengetallen:

- solvabiliteit 2 met signaleringswaarde < 0,3;
- liquiditeit met signaleringswaarde < 0,75;
- huisvestingsratio met signaleringswaarde > 0,10;
- weerstandsvermogen met signaleringswaarde < 0,05;
- rentabiliteit met signaleringswaarde < -0,10 (1-jarig) < -0,05 (2-jarig) en < 0 (3-jarig).

Ook in 2017 zijn nagenoeg alle kengetallen van de stichting op orde. De accountant heeft in het accountantsverslag 2017 zijn bevindingen met betrekking tot de kengetallen toegevoegd.

Exploitatieoverzicht				
	Begroting 2017	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Realisatie 2015
	€	€	€	€
Baten				
(Rijks)bijdragen OCenW	12.871.200	13.552.713	13.644.008	13.639.182
Overige overheidsbijdragen	70.000	170.624	86.574	84.750
Overige baten	327.500	223.759	422.849	722.758
Totaal baten	13.268.700	13.947.096	14.153.431	14.446.690
Lasten				
Personele lasten	11.466.300	11.694.062	11.646.906	12.031.099
Afschrijvingen	408.900	367.182	332.240	304.959
Huisvestingslasten	851.700	854.064	1.324.837	1.367.165
Overige instellingslasten	778.800	840.183	897.665	832.291
Totale lasten	13.505.700	13.755.491	14.201.648	14.535.514
Saldo baten en lasten	-237.000	191.605	-48.217	-88.824
Financiële baten	27.000	-1.879	3.223	19.759
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-210.000	189.726	-44.994	-69.065
Taakstelling	0	0	0	0
Resultaat	-210.000	189.726	-44.994	-69.065

Het resultaat over 2017 is € 399.726 hoger dan in de (negatieve) begroting wordt aangegeven. Bij het overzicht resultaatontwikkeling staat een toelichting op het grootste verschil tussen begroting en realisatie.

Resultaatontwikkeling

	Begroting 2017	Resultaat 2017	Vershil B17-R17	Resultaat 2016	Resultaat 31-12-2015
	x€ 1.000	x€ 1.000	x€ 1.000	x€ 1.000	x€ 1.000
Baten					
(Rijks)bijdragen OCenW	12.871	13.553	682	13.644	13.639
Overige overheidsbijdragen	70	170	100	87	85
Overige baten	328	224	-104	423	723
Totaal baten	13.269	13.947	678	14.154	14.447
Lasten					
Personele lasten	11.466	11.694	228	11.647	12.031
Afschrijvingen	409	367	-42	332	305
Huisvestingslasten	852	854	2	1.325	1.367
Overige lasten	779	840	61	898	832
Totale lasten	13.506	13.755	249	14.202	14.535
Saldo baten en lasten	-237	192	429	-48	-88
Financiële baten	27	-2	-29	3	19
Resultaat	-210	190	400	-45	-69



Resultaatontwikkeling

Het gunstige resultaat is o.a. te verklaren door een extra verhoging van de personele bekostiging voor het schooljaar 2016-2017. De laatste versie van de beschikkingen van dat schooljaar (20-10-2017) lieten een extra ophoging zien van 2,23%. Dit resulteerde in de volgende bedragen:

000Q	Korte Vlietschool	€ 54.218
19UQ	De Thermiek	€ 76.250
14MY	De Duinpieper	€ 129.384
Totaal	SSOL e.o.	€ 259.852

Dit bedrag is volledig ten gunste gekomen van de baten OC&W 2017. Bij uitblijven van deze extra bekostiging, zou het resultaat uitkomen op -€70.126, meer in de lijn der verwachtingen en in lijn met voorgaande jaren.

Resultaat 2017 per school

In het onderstaande model is het resultaat 2017 van SSOL e.o. uitgesplitst naar school.

Specificatie per school

	SSOL e.o. Begroting 2017 €	000Q Resultaat 31-12-17 €	19UQ Resultaat 31-12-17 €	14MY Resultaat 31-12-17 €	BSM Resultaat 31-12-17 €	SSOL e.o. Resultaat 31-12-17 €
REKENING VAN BATEN EN LASTEN						
Baten						
(Rijks)bijdragen OCenW	12.871.200	2.725.742	6.400.967	3.831.293	594.710	13.552.713
Overige overheidsbijdragen	70.000	19.764	2.018	6.154	142.688	170.624
Overige baten	327.500	175.182	82.632	63.713	24.266	345.793
Totaal baten	13.268.700	2.920.688	6.485.617	3.901.160	761.664	14.069.129
Lasten						
Personele lasten	11.466.300	2.306.919	5.741.902	3.265.022	463.173	11.777.016
Afschrijvingen	408.900	103.761	173.756	85.606	4.058	367.181
Huisvestingslasten	851.700	284.798	348.330	225.230	7.162	865.520
Overige instellingslasten	778.800	201.464	305.698	142.496	218.150	867.807
Totale lasten	13.505.700	2.896.942	6.569.685	3.718.354	692.542	13.877.524
Saldo baten en lasten	-237.000	23.746	-84.068	182.806	69.121	191.605
Financiële baten	27.000	0	0	-3.563	1.684	-1.879
Resultaat	-210.000	23.746	-84.068	179.243	70.806	189.726

Begroting 2018

In het onderstaande model is de begroting 2018 van SSOL e.o. uitgesplitst naar school.

Specificatie per school

	SSOL e.o.	00OQ	19UQ	14MY	BSM
	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2018	2018	2018	2018	2018
REKENING VAN BATEN EN LASTEN	€	€	€	€	€
Baten					
(Rijks)bijdragen OCenW	13.101.200	2.552.700	6.304.500	3.690.100	553.900
Overige overheidsbijdragen	76.000	24.000	0	6.000	46.000
Overige baten	270.000	163.000	36.000	66.000	5.000
Totaal baten	13.447.200	2.739.700	6.340.500	3.762.100	604.900
Lasten					
Personele lasten	11.738.000	2.254.200	5.715.600	3.337.600	430.600
Afschrijvingen	441.700	105.000	258.500	71.200	7.000
Huisvestingslasten	920.000	260.000	315.000	319.500	25.500
Overige instellingslasten	752.500	140.500	271.400	133.800	206.800
Totale lasten	13.852.200	2.759.700	6.560.500	3.862.100	669.900
Saldo baten en lasten	-405.000	-20.000	-220.000	-100.000	-65.000
Financiële baten	5.000	0	0	0	5.000
Resultaat	-400.000	-20.000	-220.000	-100.000	-60.000

Als maatregel om de vergrijzing op te vangen, stelt het bestuur voor om, vanaf 2018, extra middelen beschikbaar te stellen vanuit het vermogen van de scholen. Het is belangrijk talenten te behouden ook als dat enige extra kosten met zich meebrengt.

Daarnaast wil het bestuur de mogelijkheden voor omscholing van huidige medewerkers (klassenassistenten) in kaart brengen.

In de begroting van 2018 is een bedrag van € 300.000 opgenomen voor de start van het project 'groen voor grijs'. Daarnaast is er een bedrag van €100.000 extra opgenomen voor overige investeringen MI. Zonder deze extra bedragen zou de begroting 2018 neutraal uitkomen.

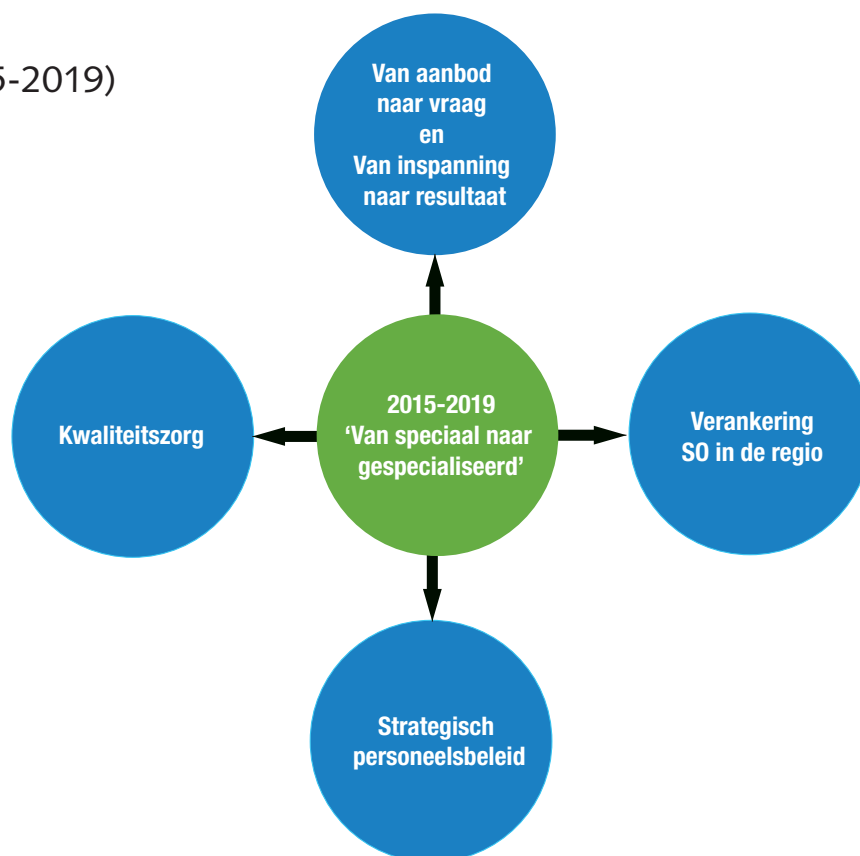
Treasury

Het bestuur van SSOL e.o. beheert de beschikbare overheidsmiddelen op zodanige wijze dat zowel de liquiditeit als de solvabiliteit voldoende zijn gewaarborgd. De stichting heeft geen risicovolle beleggingen, alleen spaarrekeningen en deposito's. Uitvoering van het treasurybeleid is door de directeur-bestuurder gemandateerd aan Onderwijsbureau Hollands Midden. Het treasury-statuut is op 24-05-2017 opnieuw vastgesteld door het bestuur en de raad van toezicht.



8. Strategie

Toekomst en continuïteit (2015-2019)



Sinds 2013 is de Regeling jaarverslaglegging onderwijs (RJO) uitgebreid met de verplichting een zogeheten continuïteitsparagraaf op te nemen in het jaarverslag. In de continuïteitsparagraaf bieden we zicht op het verwachte exploitatieresultaat de komende jaren en de ontwikkeling van onze vermogenspositie. In dit hoofdstuk brengen wij daarnaast ook de toekomstige risico's voor SSOL e.o. in kaart.

Als stichting van speciale scholen zijn we op weg naar gespecialiseerd onderwijs. Onderwijs dat zich blijvend onderscheidt van regulier onderwijs en zich richt op doelgroepen die beter tot hun recht komen in een gespecialiseerde leeromgeving. Daarop hebben we ons beleid ontwikkeld.

Het ontwikkelen van omgevingsbewustzijn is een leerproces in het (V)SO: het centraal stellen van de onderwijsvragen van de omgeving en leervragen van de leerling komt in plaats van het aanbodgerichte onderwijs van het oude (V)SO. Die cultuurverandering gaat samen met de toenemende vraag naar (meetbare) resultaten. Wat levert het onderwijs op? Kortom: van zorg naar onderwijs naar resultaat!

Partners en middelen

Om deze cultuurveranderingen in te zetten, zoeken we samenwerking met partners en vooral ook andere (V)SO-scholen in de regio. Denk hierbij aan de Leidse SO-kring, netwerkbijeenkomsten met ZML- en Mytyl-scholen, het Huis van het Onderwijs en de fusie met stichting RESPONZ.

Interne middelen die we inzetten voor de cultuurverandering zijn het versterken van het personeelsbeleid, scholing van medewerkers, werken aan zelfverantwoordelijke teams en het stimuleren van de individuele betrokkenheid van medewerkers bij hun school en onze organisatie. Om te monitoren of we op de goede weg zijn, versterken we onze kwaliteitszorg. Instrumenten daarbij zijn managementrapportages, tevredenheidsonderzoeken, audits en zelfevaluaties. De samenhang van deze interventies is van belang. Daarmee willen we toekomstbestendig (V)SO-onderwijs bieden.

Ontwikkelingen onderwijs

Zoals in hoofdstuk 4 van dit verslag te lezen is, ontwikkelen we ons onderwijs van speciaal naar gespecialiseerd; van aanbodgericht naar vraaggestuurd en van inspanningsgericht naar resultaatgericht.

Verankering van (V)SO in de regio

In zowel onderwijsveld als het maatschappelijke krachtenveld zal het gespecialiseerd onderwijs haar kracht en deskundigheid moeten gaan verbinden. Daarom kiest SSOL e.o. ervoor om de komende jaren de samenwerking tussen de eigen scholen te versterken. Verder willen we strategische samenwerking aangaan met partners in de wijde regio.

Aandacht voor strategisch personeelsbeleid

Bekwaam en gemotiveerd personeel is het grootste kapitaal van een school en van doorslaggevende betekenis voor het behalen van de gestelde doelen. In hoofdstuk 5 las u meer daarover en de doelen die wij hierin stellen.

Kwaliteit (zorg)

De kwaliteit van het onderwijs is cruciaal voor goede leeropbrengsten. In het kader van de wet Passend Onderwijs is kwaliteit ook van belang om een stevige positie in te nemen binnen de regio. De Inspectie van het Onderwijs heeft de kwaliteitskaders omschreven waarop zij de kwaliteit van een schoolorganisatie beoordeelt: het zogenaamde toezichtskader PO/VO. Hierin beschrijft de inspectie hoe zij werkt, wat zij beoordeelt en wanneer het onderwijs van voldoende kwaliteit is. *Samengevat: om de kwaliteit te beoordelen doet de Onderwijsinspectie onderzoek op bepaalde vastgestelde indicatoren binnen verschillende aspecten/domeinen. Aangezien duidelijk is hoe de Onderwijsinspectie de kwaliteit beoordeelt kunnen we als schoolorganisatie zelf ook onderzoeken of we (nog steeds) voldoen aan de kwaliteitseisen. SSOL e.o. wil de onderwijskwaliteit onderzoeken, verbeteren en borgen door het houden van (waarderende) audits.*

De jaren 2018 t/m 2021

Zonder extra investeringen zou de begroting voor 2018 budgetneutraal zijn. Echter, de daling van leerlingen is minder dan was verwacht in het eerdere meerjarenperspectief 2017-2020. De komende jaren zal het personeelsbestand door natuurlijk verloop krimpen, met een piek in 2022. Om alle klassen te voorzien van een bekwaame groepsleiding moeten we anticiperen op de toekomst. Daarnaast voorzien we een vervangingsprobleem door de WWZ en het tekort aan invallers. Om de vergrijzing op te vangen wil het bestuur vanaf 2018 extra middelen beschikbaar stellen vanuit het vermogen van de scholen. Het is belangrijk talenten te behouden; ook als dat enige extra kosten met zich meebrengt. Daarnaast wil het bestuur de mogelijkheden voor omscholing van huidige medewerkers (klassenassistenten) in kaart brengen. In de begroting van 2018 is een bedrag van

€ 300.000 opgenomen voor de start van het project 'groen voor grijs'.

Verder is het noodzakelijk extra te investeren in verduurzaming van onze gebouwen (maatregelen die goed zijn voor het binnenklimaat en energiebesparing). In de begroting 2018 is hiervoor een extra bedrag van € 100.000 opgenomen. Met deze extra beleidsbeslissingen komt het resultaat voor 2018 uit op € 400.000 negatief.

Stijging aantal leerlingen

De meerjarenbegroting geeft een stijging aan van het aantal leerlingen. Deze stijging komt eerder dan verwacht. In de vorige meerjarenbegroting (januari 2017) gingen we ervan uit dat de daling van het aantal leerlingen nog iets verder zou doorzetten.

De volgende onderwerpen staan voor de komende jaren op de activiteitenplanning van het bestuur. Als hiervoor financiële middelen nodig zijn, dan zijn deze opgenomen in de meerjarenbegroting.

Onderwijs

- Het wordt steeds belangrijker om de leerontwikkeling en de resultaten te laten zien aan ouders, partners, Onderwijsinspectie en leerkrachten.

Personeel

- In het schooljaar 2015-2016 is het MD-traject ingezet voor de ontwikkeling van zelfverantwoordelijke teams binnen de scholen. Het gehele MT (directeuren en teamleiders) is (bij)geschoold in organisatiekunde en teamontwikkeling. In 2018 wordt dit traject voortgezet.
- SSOL e.o. wil constructief aandacht voor beleid rondom werkdruk en gezondheid. Medewerkers zijn zich ervan bewust dat zij zelf de touwtjes in handen hebben en bezinnen zich regelmatig op wensen en verwachtingen in hun werk (duurzame inzetbaarheid).
- Uit het tevredenheidsonderzoek (o.a.) blijkt dat onderwijspersoneel moeite heeft met complexe gedragsproblematiek. Over dit onderwerp vond op 30-03-2018 een stichtingbrede studiedag plaats.
- De komende jaren zal het aantal leerkrachten door natuurlijk verloop afnemen, met een piek in 2022. Om alle klassen te bemensen met een bekwaame groepsleiding moeten we anticiperen op de toekomst.

Fusie

- Na de voorfase, de intentieverklaring en het fusierapport met stichting RESPONZ, gaan we in 2018 verder met de fusievoorbereidingen.
- Er wordt een nieuw strategisch beleidsplan 2019-2023 ontwikkeld.
- Vanuit de ICT-commissie van SSOL e.o. kijken we naar de mogelijkheden van Microsoft Office 365. Zowel stichting RESPONZ als de besturen binnen het Huis van het Onderwijs overwegen een overgang van hun huidige systeem naar Office 365.
- Fusiepartner stichting RESPONZ heeft vorig jaar het certificaat Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO) behaald. Hiermee kan een organisatie aantonen dat zij procesmatig werkt, de leerling centraal stelt, voortdurend werkt aan het verbeteren van haar dienstverlening en kwaliteit en in staat is om betrouwbare resultaten te rapporteren. SSOL e.o. wil net als stichting RESPONZ een KSO-gecertificeerde organisatie worden.
- Door de fusie zullen er meer SWV's verbonden zijn aan de organisatie. Daardoor komen er tevens meer bestuursverplichtingen.

Partners

- SSOL e.o. wil in dialoog met de samenwerkingspartners over de wenselijke en feitelijk behaalde resultaten, zicht krijgen op de behoeften die er zijn. Door inzicht in de samenwerking te krijgen kunnen we ook de interne leer- en verbeterfunctie versterken.
- De ervaring met het toekennen van TLV's en bijbehorende gelden is dat we veel moeite moeten doen om het bij het SWV aangevraagde arrangement te krijgen. Door het aanbieden van diverse arrangementen denken we recht te doen aan de expertise binnen onze scholen, aan de mogelijkheden van de leerling en aan de bekostiging door het SWV.
- De ambitie van het Huis van het Onderwijs is verwoord in een tweetal visies: een visie op samenwerken en een visie op huisvesting. Deze visies zijn eind vorig jaar via gezamenlijke sessies tot stand gekomen. Ook is er een geschikte locatie gevonden die vanaf 1 januari 2018 in gebruik is genomen.
- Binnen de SO-kring wordt besproken wat de S(B)O-scholen binnen het SWV met en voor elkaar kunnen betekenen in Leiden en omgeving.
- Als medeoprichter en deelnemer aan de Ambulante Educatieve Dienst heeft SSOL e.o. per 1-1-2018 een toezichthoudende verantwoordelijkheid in de coöperatieve vereniging.

Wetgeving

- Per 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie. Een belangrijke verandering is dat er meer verantwoordelijkheden komen voor (onderwijs)organisaties. Ook SSOL e.o. moet zich voorbereiden op deze veranderende wetgeving;

Huisvesting

- De afdeling vmbo van De Thermiek anticipeert op de nieuwbouwplannen van SSOL e.o.. Vanaf half 2017 zijn de leerlingen tijdelijk gehuisvest aan de Vijf Meilaan in Leiden. Half 2018 zou er gestart kunnen worden met de nieuwbouw aan de Boerhaavelaan in Leiden. Naar verwachting kan begin 2020 verhuisd worden naar de nieuwe locatie.
- Voor 2018 staat het opknappen van de gymzaal in het gebouw aan de Schubertlaan op de begroting. Daarnaast is er de wens deze locatie te verduurzamen.
- De overname in eigendom van de locatie Donizettilaan wordt begin 2018 afgehandeld. Daarna starten we met het buitenschilderwerk. Ook wordt onderzocht of plaatsing van zonnepanelen mogelijk is en is er de wens deze locatie te verduurzamen.
- Op de locatie Blauwe Vogelweg 1 wordt gewerkt aan een herinrichting van de entree en de aula. Daarnaast volgen er in 2018 en 2019 maatregelen om het binnenklimaat te verbeteren en worden zonnepanelen geplaatst. Het gebouw is in 2003 uitgebreid en gerenoveerd. De komende jaren moet onderhoud plaatsvinden.
- Op de locatie Stakman Bossestraat 77-79 werken we aan de herinrichting van de aula en er zal buitenschilderwerk plaatsvinden, zowel op nr. 79 als op nr. 81 (De Duinpieper).
- Wat betreft het Integraal Huisvestingsplan (IHP) van de gemeente Leiden wachten we op een definitieve versie.
- Met de gemeente Noordwijk zijn de uitgangspunten van het IHP besproken. De conceptversie volgt in 2018.

A1 Gegevens personele bezetting

Per 31-12-2017 bedroeg het aantal fte 176,87 met de volgende onderverdeling:

- | | |
|---------------------------|------------|
| ● management | 10,33 fte; |
| ● onderwijzend personeel | 75,24 fte; |
| ● ondersteunend personeel | 91,30 fte. |

SSOL e.o.	2018	2019	2020	2021
Bestuur/management	10,33	10,33	9,90	9,40
Leraren (OP)	73,01	72,60	72,60	72,60
Onderwijsondersteuning	89,94	90,25	90,25	90,25
Totalen	173,28	173,18	172,75	172,25
Bestuur/management	€1.008.500	€1.033.713	€1.016.545	€990.274
Leraren (OP)	€5.432.500	€5.537.054	€5.675.480	€5.817.367
Onderwijsondersteuning	€4.504.500	€4.640.384	€4.756.393	€4.875.303
Diversen	€132.000	€125.000	€125.000	€125.000
Totalen	€11.077.500	€11.336.150	€11.573.418	€11.807.944
Bestuur/management / fte	€97.628	€100.069	€102.681	€105.348
Leraren (OP) / fte	€74.408	€76.268	€78.175	€80.129
Onderwijsondersteuning / fte	€50.083	€51.417	€52.702	€54.020

Ondanks de verwachte stijging van het aantal leerlingen, moeten we de stijging van de loonkosten en de wijzigingen in de bekostiging als gevolg van het veranderen van de leerlingenmix, op blijven vangen. Voor de komende jaren zien we op stichtingsniveau een nagenoeg gelijkblijvend personeelsbestand.

In de exploitatie nemen we de kosten voor ouderschaps- en zwangerschapsverlof mee in de salariskosten. Er is geen splitsing. Dit geldt ook voor de reiskosten. Deze nemen we mee in de loonkosten in de meerjarenbegroting.

Groen voor grijs

Om de kwaliteit van leraren te verbeteren, stellen lerarenopleidingen strengere eisen dan voorheen. Waar in 2007 nog 7.000 studenten afstudeerden aan de pabo, zullen dat er in 2020 nog maar 3.500 zijn. Vanaf 2020 zullen scholen in bijna alle regio's van het land blijven zitten met vacatures. Scholen in de grote steden merken nu al dat zij problemen hebben om vervangers te vinden.

Ook bij SSOL e.o. moeten we anticiperen op de toekomst. Door de vergrijzing lopen de personele kosten te hoog op voor Gepersonaliseerd Leren (GPL). Gevolg hiervan is minder mensen voor hetzelfde werk, een hogere werkbelasting en een stijging van het ziekteverzuim. Ook voorzien we problemen in de vervangingsmogelijkheden door de WWZ en het tekort aan invallers.



Het bestuur wil vanaf 2018 extra middelen beschikbaar stellen vanuit het vermogen van de scholen om talenten te behouden. Daarnaast wil het bestuur de mogelijkheden voor omscholing van huidige medewerkers (klassenassistenten) in kaart brengen. In de begroting van 2018 is een bedrag van € 300.000 opgenomen voor de start van het project 'groen voor grijs'.

In de begrotingen van 2019 t/m 2021 zijn deze extra middelen, afkomstig uit het vermogen van de stichting, nog niet opgenomen. Per jaar bekijken we of de financiële situatie van SSOL e.o. het toelaat extra middelen in te zetten.

A1 Gegevens leerlingenaantal

SSOL e.o. totalen Afdeling: SO/VSO	2018-2019 1-10-2017 Definitief	2019-2020 1-10-2018 Prognose	2020-2021 1-10-2019 Prognose	2021-2022 1-10-2020 Prognose
Categorie L SO <8	41	44	48	51
Categorie M SO <8	25	29	33	36
Categorie H SO <8	15	15	14	14
Categorie L SO >=8	130	136	140	142
Categorie M SO >=8	61	65	69	70
Categorie H SO >=8	50	47	44	42
Categorie L VSO	160	161	162	163
Categorie M VSO	62	63	67	69
Categorie H VSO	59	54	52	50
Totaal aantal leerlingen SO	326	336	348	355
Totaal aantal leerlingen VSO	277	278	281	282
Totaal aantal leerlingen	603	614	629	637
Aantal cumi-leerlingen	67	63	62	60

Het aantal leerlingen is de afgelopen jaren op totaalniveau afgenomen van 640 op 1 oktober 2014 naar 601 op 1 oktober 2016. Een afname van zo'n 6%. 1 oktober 2017 liet weer een kleine stijging zien van 401 naar 403 leerlingen. Naar verwachting zet deze stijging zich de komende jaren voort.

A2 Meerjarenbegroting

Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.

	Raming 2017 €	Begroting 2018 €	Begroting 2019 €	Begroting 2020 €	Begroting 2021 €
REKENING VAN BATEN EN LASTEN (x € 1,000)					
Baten					
(Rijks)bijdragen OCenW	13.492	13.101	13.315	13.655	13.999
Overige overheidsbijdragen	78	76	77	78	79
Overige baten	258	270	278	285	291
Totaal baten	13.828	13.447	13.670	14.018	14.369
Lasten					
Personele lasten	11.614	11.738	11.938	12.152	12.347
Afschrijvingen	367	442	446	472	502
Huisvestingslasten	836	920	867	849	832
Overige instellingslasten	817	752	740	715	703
Totale lasten	13.634	13.852	13.991	14.188	14.384
Saldo baten en lasten	194	-405	-321	-170	-15
Financiële baten	1	5	0	0	0
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	195	-400	-321	-170	-15

De baten zijn voor het grootste deel afkomstig van OCenW, gebaseerd op het aantal leerlingen en de zwaarte-indicatie van de leerling. De afgelopen jaren is SSOL e.o. behoorlijk in leerlingenaantal achteruit gegaan, vooral in 2017 en 2018. Voor de komende jaren verwachten we een stijging van het aantal leerlingen. SSOL e.o. heeft de afgelopen jaren behoorlijk bezui-

nigd op personeelskosten en ook de komende jaren kijken we kritisch naar de benodigde formatie. Daarnaast is de Subsidie MI niet toereikend om de materiële lasten te dekken. Ook hier kijken we kritisch naar mogelijkheden om de lasten te verlagen. Naar verwachting wordt de exploitatie in de komende jaren weer budgetneutraal.

Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o.

	31-dec 2017	31-dec 2018	31-dec 2019	31-dec 2020	31-dec 2021
BALANS (x €1.000)	€	€	€	€	€
Activa					
Materiële vaste activa	1.931	2.614	2.818	2.892	2.913
Financiële vaste activa	8	8	8	8	8
Vorderingen	762	760	742	731	745
Liquide middelen	4.559	3.457	2.680	2.336	2.311
Totalen	7.260	6.839	6.248	5.967	5.977
Passiva					
Eigen vermogen	4.451	4.646	4.246	3.925	3.755
Voorzieningen	1.082	1.063	739	711	722
Langlopende schulden	120	114	108	102	96
Kortlopende schulden	1.412	1.416	1.476	1.399	1.419
Totalen	7.065	7.239	6.569	6.137	5.992
Resultaat lopende periode	195	-400	-321	-170	-15

Liquiditeitsbegroting (x € 1.000)

	Raming 2017	Begroting 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
Resultaat uit gewone activiteiten	196	-405	-321	-170	-15
Rentebaten	2	5	0	0	0
Taakstelling	0	0	0	0	0
Resultaat exploitatie	198	-400	-321	-170	-15
Investeringen MVA	418	1.125	650	546	523
Afschrijvingen	367	442	446	472	502
Saldo materiële vaste activa	-51	-683	-204	-74	-21
Vorderingen	pm	pm	pm	pm	pm
Kortlopende schulden	pm	pm	pm	pm	pm
Dotatie voorziening groot onderhoud	270	316	320	320	320
Onttrekking voorziening groot onderhoud	210	335	644	348	309
Mutaties voorzieningen	60	-19	-324	-28	11
Mutatie liquide middelen	207	-1.102	-849	-272	-25
Saldo liquide middelen	4.559	3.457	2.608	2.336	2.311

De liquiditeitsbegroting voor de komende jaren wordt vooral beïnvloed door mutaties in de materiële vaste activa en het groot onderhoud van de gebouwen (zie huisvesting). SSOL e.o. streeft ernaar om het bedrag aan investeringen per jaar ook jaarlijks af te schrijven. Dat zal door een toename aan nieuwe investeringen en vervangingen uit balans zijn. Dit geldt ook voor het groot onderhoud van de komende jaren. De afname van de liquide middelen heeft dus voornamelijk betrekking op de toename van investeringen en groot onderhoud (nodig om achterstanden in onderhoud en meubilair weg te werken). De gegevens vanuit de liquiditeitsbegroting zijn opgenomen in de meerjarenbalans. Vanuit de MJ-balans en de MJ-resultatenrekening volgen de financiële kengetallen.

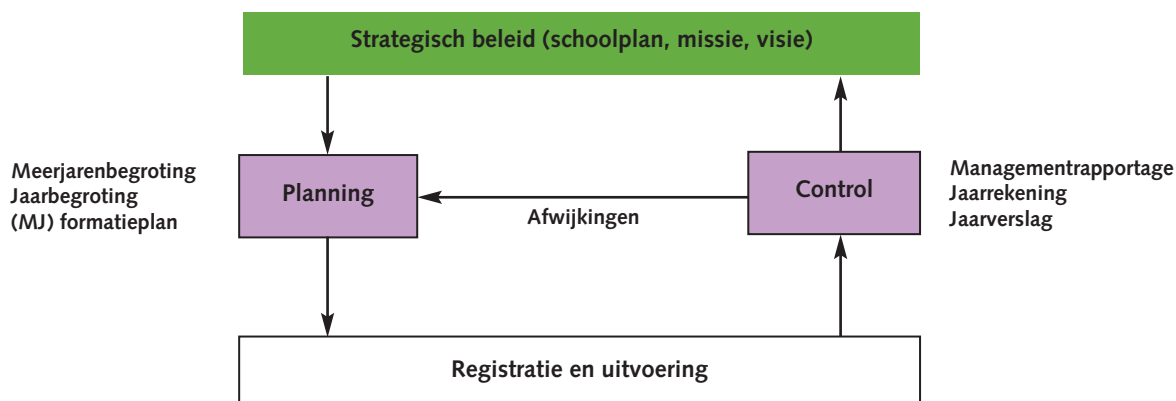
De financiële kengetallen voor de komende jaren zijn en blijven goed, met uitzondering van de rentabiliteit.



Financiële kengetallen

	Norm SSOL e.o.	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Liquiditeit (current ratio)	> 0,5 - < 1,5	2,98	2,32	2,19	2,15
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	> 0,20	0,62	0,63	0,63	0,63
Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	> 0,20	0,78	0,75	0,75	0,75
Rentabiliteit	0 - 5%	-2,97%	-2,35%	-1,21%	-0,10%
Weerstandsvermogen	30%	31,58%	28,71%	26,79%	26,03%
Personele lasten	85%	84,74%	85,33%	85,65%	85,84%
Materiële lasten	15%	15,26%	14,67%	14,35%	14,16%
Kapitalisatiefactor (excl. fin. baten)	37,50%	50,86%	45,71%	42,57%	41,60%
Kapitalisatiefactor (incl. fin. baten)	37,50%	50,84%	45,71%	42,57%	41,60%
Materiële vaste activa in % balanstotaal		36,1%	42,9%	47,1%	48,6%
Personele lasten in % van de baten	80,7%	87,3%	87,3%	86,7%	85,9%
Huisvestingslasten in % van de baten	< 10%	6,8%	6,3%	6,1%	5,8%

PLANNING & CONTROLCYCLUS



Planning & controlcyclus

De basis voor de planning & controlcyclus wordt gevormd door de beleidsvoornemens in ons strategisch beleidsplan en de schoolplannen. Het strategisch beleidsplan geeft de richting en de ambities van de stichting als geheel aan: de schoolplannen geven de richting van de afzonderlijke scholen aan.

De meerjarenbegroting stellen we op voor een periode van vier jaar. Jaarlijks vindt aanpassing plaats aan nieuwe ontwikkelingen. Onderdelen van de meerjarenbegroting zijn:

- de meerjareninvesteringsbegroting;
- het meerjaren onderhoudsplan;
- het meerjarig formatieplan;
- de liquiditeitsbegroting.

De jaarbegroting is een samenvoeging van alle schoolbegrotingen en de begroting van het bestuursbureau. Per kwartaal stellen

we managementrapportages op die een combinatie zijn van financiële onderdelen en gerealiseerde doelen. De jaarrekening en het jaarverslag worden op stichtingsniveau opgesteld om verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid en de resultaten daarvan.

Risicobeheersingssysteem

In 2013 hebben we samen met stichting RESPONZ een risicoanalyse gemaakt met de vragenlijst van de PO-Raad. We monitoren de risico's door deze continu op de agenda's van BMT, RvT en GMR terug te laten komen. Periodiek vullen we de vragenlijst van de PO-Raad opnieuw in en aan: zowel op bestuurlijk als op schoolniveau. In 2015 hebben beide organisaties opnieuw de risicoanalyse bekeken.

Belangrijkste risico's			
Overzicht risico's	Laag	Midden	Hoog
1 Leerlingprognoses en planvorming			X
2 Beperkte kosten variabiliteit			X
3 Financiële situatie De Duinpieper		X	
4 Hoog ziekteverzuim		X	
5 Onduidelijke en verouderde besturingsprincipes en onduidelijk en verouderd model	X		
6 Omgaan met negatieve exploitatieresultaten		X	
7 Te lage dotatie aan voorziening groot onderhoud			X

Leerlingprognoses en -aantallen

Een groot risico voor de komende jaren is een daling van het aantal leerlingen: hoe minder leerlingen, hoe minder bekostiging. Met de wet Passend Onderwijs is daar de mix van leerlingen als risico bijgekomen. De toelaatbaarheidsverklaringen worden afgegeven door de samenwerkingsverbanden en het komt regelmatig voor dat leerlingen bij herindicatie een lagere indicatie krijgen dan de school noodzakelijk acht. Dat betekent minder bekostiging en heeft als gevolg dat de leerling minder begeleiding kan krijgen. Hierdoor wordt het lastig om een prognose te maken voor het aantal leerlingen.

Beperkte kostenvariabiliteit

Van belang is de mate waarin de organisatie snelle en forse dalingen in inkomsten kan verwerken. Enerzijds geldt hierbij de T-1-bekostiging, die tijd geeft om op daling van inkomsten te anticiperen. Anderzijds is de wet- en regelgeving voor mobiliteit, ontslag en dergelijke dermate dichtgetimmerd dat het lastig is voor organisaties om flexibel te zijn.

Financiële situatie De Duinpieper

Bij toevoeging van De Duinpieper aan SSOL e.o. op 1 januari 2015 was de financiële situatie van De Duinpieper slecht. De exploitatie over het jaar 2015 eindigde met een negatief resultaat. Ondanks dat de resultaten over de boekjaren 2016 en 2017 weer positief zijn, blijft de financiële situatie van De Duinpieper een risico.

Hoog ziekteverzuim

Het ziekteverzuim is hoog en is de afgelopen jaren gestegen tot boven het landelijke gemiddelde in het speciaal onderwijs. Zolang het verzuim bovengemiddeld hoog blijft, blijven ook de kosten voor vervanging hoog.

Personeelssterkte en natuurlijk verloop

Het speciaal onderwijs wordt 'specialer'. Dit vraagt veel kennis en vaardigheden van de medewerkers en dus wordt scholing de komende jaren belangrijk. Daarnaast is de gemiddelde leeftijd van een groot deel van de medewerkers van SSOL e.o. hoger dan het landelijke gemiddelde. We verwachten in de jaren 2022 t/m 2025 een grote uitstroom aan pensioengerechtigden. Ook om deze reden zullen we de komende jaren extra middelen moeten inzetten voor scholing en het behoud van expertise. Daarnaast geven prognoses vanuit het onderwijsveld aan dat rond 2025 een groot lerarentekort zal ontstaan.

Huisvesting en onderhoud

De komende jaren is veel aandacht nodig voor de huisvesting van leerlingen. Het onderwijs vraagt om aanpassing van de gebouwen en er moet achterstallig onderhoud gedaan worden. Bij een daling van het aantal leerlingen kan leegstand ontstaan. Het is zaak een goede balans te zoeken in de investering in en de exploitatie van gebouwen. Het onderhoud van de scholen binnen SSOL e.o. was de afgelopen jaren relatief laag. In 2015 en 2016 is het onderhoud geïntensiveerd met een deel van het bovenschoolse vermogen. De hoogte van de onderhoudsinvestering blijft de komende jaren hoog op de agenda staan.

Onderhoud SSOL e.o.	2018 €	2019 €	2020 €	2021 €	Totalen €
Schilderwerk binnenzijde	€10.000	€63.700	€68.700	€68.700	€211.100
Schilderwerk buitenzijde	€100.000	€22.000	€27.000	€32.000	€181.000
Technisch onderhoud	€ 5.000	€283.800	€41.000	€50.000	€379.800
Ingrijpend onderhoud	€220.000	€274.500	€211.000	€158.500	€864.000
Onttrekking voorziening groot onderhoud	-€335.000	-€644.000	-€347.700	-€309.200	-€1.635.900
Dotatie voorziening groot onderhoud	€316.000	€320.000	€320.000	€320.000	€1.276.000

