

A photograph of three students walking towards the camera in a bright school hallway. The student in the middle has her arms around the shoulders of the two students on either side. They are all smiling. In the background, two other students are walking away. The hallway has a polished floor and large windows on the right side.

**Door goed onderwijs  
de wereld een beetje  
mooier maken.**

# INHOUDSOPGAVE

<b>Bestuursverslag</b>	<b>4</b>	<b>4. Verslaglegging Raad van Toezicht</b>	<b>44</b>
Voorwoord	5	4.1 Taken Raad van Toezicht	44
Interview Sandra van Rijnbach	6	4.2 Leden Raad van Toezicht	45
<b>1. Algemene Informatie</b>	<b>10</b>	4.3 Activiteiten 2017	46
1.1 Mission Statement	10	4.4 Toezicht Werkzaamheden	46
1.2 Visie	12	4.5 Samenvatting	51
1.3 Organisatie	12	Interview Gerard Roos	52
1.4 Organogram	13	Interview Bas Iliohan	56
<b>2. Verslag vanuit het bestuur</b>	<b>14</b>	Interview Doeke-Jan	60
2.1 De organisatie Het Baken Almere	14	Interview Merijn Sprenger	64
2.2 Leerlingen	16	Interview Rubin Borges	68
2.3 Onderwijsaanbod	17	Interview Rob Tholen	72
2.4 Onderwijs	17	<b>5. Financieel resultaat 2017</b>	<b>76</b>
2.5 Governance	20	<b>6. Continuïteitsparagraaf</b>	<b>80</b>
2.6 Medezeggenschapsraad	20	A. Gegevensset	80
2.7 Horizontale verantwoording	24	B. Overige rapportages	86
2.8 Klachten en integriteit	24	<b>7. Bijlagen</b>	<b>92</b>
2.9 Vertrouwenwerk	24	7.1 Nevenfuncties bestuurder en toezichthouders	94
Interview Erik Wijnstok	26	7.2 Bakenscholen in Almere	95
<b>3. Bedrijfsvoering</b>	<b>30</b>		
3.1 Huisvesting	30		
3.2 Inkoop	31		
3.3 ICT	32		
3.4 Personeelsontwikkeling	34		
Interview Greet Ritskes	40		

# BESTUURSVERSLAG

**“We zijn niet alleen zuinig op elkaar, maar ook op de natuur. Die hebben we te leen om straks weer door te geven aan een volgende generatie. Laten wij de aardbol daarom mooier achterlaten dan wij haar hebben aangetroffen.”**

Zinnen uit de mission statement van Het Baken Almere. Voor ons zijn dit niet alleen woorden, ook streven we er naar in ons handelen en in de keuzes die wij maken. Dit jaar hebben we gepersonaliseerd leren ingevoerd op Stad College. Dat is een voorbeeld van de vertaalslag van deze visie naar de praktijk. Het is gepersonaliseerd, niet geïndividualiseerd. Wij benadrukken het belang van de groep en groepsvorming in het onderwijs. Dat doen we door de gemeenschapszin te stimuleren, terwijl de leerling tegelijkertijd zijn eigen leerroute uitstippelt. Op die manier dragen we bij aan talentontwikkeling die past bij de school.

Wij zijn interconfessioneel, maar dit betekent niet dat we van leerlingen en medewerkers vragen of zij belijdend zijn. Iedereen is bij ons welkom. Wat wel een voorwaarde is, is dat medewerkers en leerlingen onze identiteit op een actieve manier ondersteunen. Dat ze meedoen bij vieringen en andere activiteiten. Naast de les levensbeschouwing komt dit aspect terug in het pedagogisch klimaat van de organisatie. Maar ook in de manier waarop wij de samenleving in de school brengen. Afgelopen jaar deden een paar van onze scholen mee met ‘NL Doet’. In 2018 doen alle Bakenscholen hieraan mee. Voor ons is dat een manier om onze maatschappelijke betrokkenheid te tonen.

Een mens streeft er altijd min of meer naar om het beste mens te worden, het beste uit zichzelf te halen. Dat proces is nooit af. Dat geldt ook voor een school: Wil je de beste school worden? En dan bedoel ik met ‘beste’ niet de school met de hoogste eindexamencijfers. Wanneer je alleen maar op cijfers je onderwijs vormgeeft, dan betekent het dat je alle kansen, alle risico’s er bij leerlingen uit selecteert. Dan word je een school waar kinderen alleen leren om hun toetsen te maken.

De Bakenscholen streven ernaar een plek te zijn waar kinderen zich ontplooien, zodat ze de ruimte en ontwikkeling aangeboden krijgen waarmee ze hun toekomst vorm gaan geven op een manier die past bij wat zij zijn. We weten alleen niet precies hoe de toekomst eruitziet. Daarop proberen wij zo goed mogelijk te anticiperen door hen stevige bagage mee te geven, zo stevig mogelijk. Dat hebben we in de afgelopen jaren gedaan, en dat blijven we de komende jaren doen. Zo kunnen onze leerlingen de toekomst vol vertrouwen tegemoet zien.

**Sandra van Rijnbach**  
bestuurder Het Baken Almere

“Ik vind dat we ook aan onze samenleving moeten denken. We proberen onze leerlingen hier competenties aan te leren, zodat ze een goede burger worden en de maatschappij mooier maken.”



**Sandra van Rijnbach**  
BESTUURDER HET BAKEN ALMERE

**“Van oorsprong ben ik docent geschiedenis. Daardoor heb ik als bestuurder de onderwijskant heel sterk in mijn DNA zitten.”**

“Van oorsprong ben ik docent geschiedenis. Vervolgens ben ik de schoolleiding ingegaan en uiteindelijk rector geworden van een school in Amsterdam. En vanuit het rectoraat naar een bestuurlijke rol. Ik ben dus een bestuurder die de onderwijskant heel sterk in haar DNA heeft zitten, en niet alleen op het bedrijfstechnische aspect gefocust is. Het Baken Almere heeft een eenhoofdig bestuur, dus alle portefeuilles vallen onder mij. Dat is van de hele harde financiën, ICT tot en met de meer inhoudelijke onderwijsontwikkelingszaken. Maar ook identiteit. Hoe geven wij die vorm in onze interconfessionele organisatie? Wat vinden we daar belangrijk in? Hoe willen we dat onze identiteit tot uitdrukking komt?”

#### **De organisatie voeden met nieuwe ideeën**

“Een bestuurder moet vooral veel praten en lezen. Dat zijn wel de twee basisvaardigheden die je moet beheersen. Als bestuurder vertegenwoordig ik Het Baken Almere. Zo ga ik naar gemeentelijke overleggen en naar overleggen met andere besturen, zowel in Almere als daarbuiten. En probeer ik ook geïnspireerd te raken door scholing die ik volg en door netwerken die ik bijwoon, zodat via mij zoveel mogelijk nieuwe impulsen de organisatie binnenkomen. Tenminste, dat vind ik wel een van mijn belangrijkste kerntaken: dat ik zorg dat de organisatie gevoed blijft met nieuwe ideeën. En natuurlijk dat we ons onderwijs goed blijven ontwikkelen.”

“Onderwijsontwikkeling, identiteit en maatschappelijke betrokkenheid zijn zaken die ik belangrijk vind. De financiën zijn daarbij voorwaardelijk, die moeten op orde zijn. Sinds juni 2017 hebben we een directeur bedrijfsvoering die zich onder andere bezig houdt met de financiën, maar bijvoorbeeld ook ICT-projecten managet. Ik moet zorgen dat alles ten dienste staat van het onderwijs, daar ligt ook mijn affiniteit. Een gesprek dat ik bijvoorbeeld met een wethouder heb, is daardoor anders dan wanneer ik puur vanuit de bedrijfsvoering zou denken.”

#### **Lesgeven doe ik met heel veel liefde**

“Het afgelopen jaar heb ik in de eindexamenperiode modules geschiedenis gegeven. Daarnaast begeleid ik nog een aantal leerlingen met hun profielwerkstuk. Op die manier behoud ik het contact met leerlingen. Lesgeven doe ik met heel veel liefde, maar het is zo lastig te combineren met mijn agenda. Die is voor een groot deel gevuld met externe afspraken. In mijn tijd als rector gaf ik altijd nog les, maar dat was soms een hele puzzel. Nu lukt dat niet meer.”

**HET BAKEN ALMERE****231**  
FTE**306**  
MEDEWERKERS**2012**  
OPGERICHT**BESTUUR  
& STAF**  
  
**3 VROUWEN****De wereld mooier achterlaten**

“Wat me drijft, is dat ik duidelijke ideeën heb over de wijze waarop het in een school moet gaan. Ik wil graag het verschil kunnen maken voor de samenleving. Om in het onderwijs te werken, heb je een soort idealisme nodig. Je moet je betrokken voelen bij leerlingen. Je wilt ze helpen om een goede burger te worden; iemand die voor zichzelf een mooi leven heeft en die de samenleving iets te bieden heeft. Daarbij gaat het niet alleen om de individuele leerling en het nastreven van zijn individuele geluk. Ik vind dat we ook aan onze samenleving moeten denken. We proberen onze leerlingen hier competenties aan te leren, waardoor ze een goede burger worden en de samenleving mooier maken. En dat ze zich daar verantwoordelijk voor voelen.”

“Het Baken Almere is een interconfessionele organisatie. Dat is toch een vorm van rentmeesterschap. Je moet de wereld eigenlijk mooier achterlaten dan je hem gevonden hebt. Dan kan je nog discussiëren over de vraag: wat is mooier? Daar hebben wij dus wel een uitgesproken beeld bij. Dat heeft met solidariteit naar mensen te maken, dat heeft met milieu te maken. Hoe we dat doen? Met allerlei projecten om zo onze leerlingen bewust te maken. Bijvoorbeeld via ‘NL Doet’, daar deden een aantal Bakenscholen aan mee.”

“Als werkgever laten we die kant van onze organisatie ook zien. Voor de kerstvakantie hadden we een kerstmarkt waar onze medewerkers vouchers konden inleveren voor een cadeau bij de Wereldwinkel, een artikel van de Sociale Werkplaats, producten van de bioboer die hier in de buurt zit of een voucher doneren aan het Voedselloket Almere. Het afgelopen jaar hebben we zo een paar duizend euro aan het Voedselloket geschonken. Het zijn allemaal organisaties die op de één of andere manier hetzelfde als wij nastreven en dat is de wereld verbeteren en iets toe willen voegen. Door dat te doen als werkgever, probeer je uit te stralen wat je belangrijk vindt. En dan ga je ervanuit dat je medewerkers die boodschap ook uitstralen.”

**Een stabiel Baken**

“Het Baken Almere biedt financiële veiligheid. Wanneer het met de ene school niet zo goed gaat, gaat het met een andere school misschien beter en heb je een vangnet. Ook zit er het voordeel van kennis uitwisselen aan, dat je kennis deelt en dat je advies kunt vragen aan een ander. Verder is het personeel meer gegarandeerd van werk. Voor de leerling is het voordeel dat de overstap naar een ander niveau eenvoudig is. Ze kunnen altijd doorstromen naar een van de andere Bakenscholen.”

**Wat is goed onderwijs?**

“In de directieraad zijn we het gesprek aangegaan over de pedagogische grondhouding die nodig is om intrinsiek goed onderwijs te leveren, zodat je je kwaliteitszorg niet meer via een afvinklijstje hoeft te doen, maar in de organisatie is geborgd. Het is een ingewikkeld traject waar we nu mee bezig zijn. Het gaat om het streven en het gaat erom dat we een bepaald type relatie willen tussen leerling en leerkracht die wederzijds respectvol moet zijn. Ieder neemt zijn eigen verantwoordelijkheid en wanneer je dat lukt, dan krijg je ook vanzelf heel goed onderwijs volgens de inspectienorm. Ik weet van een paar andere scholen die dit soort trajecten hebben gevolgd en dit heeft tot verbetering van het onderwijs geleid. Door dit traject ga je nadenken: wat vind je nou goed onderwijs? Is goed onderwijs alleen de inspectienorm of is goed onderwijs ook dat wat jij zelf als goed onderwijs bestempelt? Daarover discussiëren we en daarmee gaan we verder aan de slag de komende jaren.”

# 1. ALGEMENE INFORMATIE

## 1.1 Mission Statement

### Vijf scholen, één familie

De Bakenscholen hebben hetzelfde sterke DNA: de interconfessionele basis. We willen verbinden: in de samenleving en met elkaar. Iedereen telt daarom bij ons mee. Wij vinden dat ieder mens recht heeft op een eigen plekje en een zelfgekozen, eigen pad. Maar wel met ruimte voor elkaar. Elke school heeft daardoor een open, vriendelijke en veilige sfeer. Leerlingen komen graag, elke dag weer.

### Onze kinderen maken de wereld graag een beetje mooier

Respect en naastenliefde staan bij ons hoog in het vaandel. In deze roerige tijd zijn de normen en waarden van de één niet die van de ander. Op de Bakenscholen leren jonge mensen met verschillende achtergronden elkaar te begrijpen en te respecteren. Alhoewel wij een protestant-christelijke en rooms-katholieke grondslag hebben, staan we open voor jongeren van alle levens- en geloofsovertuigingen. Want we staan midden in de maatschappij. Als toonaangevende scholen in Almere spelen wij zo een belangrijke rol in de bewustwording van een nieuwe generatie. We zijn niet alleen zuinig op elkaar maar ook op de natuur. Die hebben we te leen om straks weer door te geven aan een vol-

gende generatie. Laten wij de aardbol daarom mooier achterlaten dan wij haar hebben aangetroffen. Dat is onze overtuiging, vanuit ons hart. Integer zijn is liefdevol handelen, ook als er niemand kijkt.

### Op elk niveau

De Bakenscholen helpen jongeren zich voor te bereiden op hun toekomstige rol. Ze kunnen zich bij ons ontwikkelen tot burgers die zich bewust zijn van wat ze doen. En vastberaden zijn in hun intenties.

- **Trinitas Gymnasium** biedt een mix van cultuur, klassieke oudheid en moderne wetenschap als rijke voedingsbodem voor de toekomst van haar leerlingen.
- **Park Lyceum** biedt degelijk onderwijs op de schoolsoorten atheneum, havo en mavo, waarbij de internationale context en de aandacht voor persoonlijke vorming bijzonder zijn.
- **Poort, school voor havo en mavo** met net iets meer persoonlijke aandacht voor elke leerling. Poort, school voor havo en mavo is een jonge school in een nieuwe, bruisende wijk. Met persoonlijke aandacht en ruimte voor de individuele leerstijl en interesse
- **Stad College** is een vakcollege. Vanaf het eerste jaar werkt de leerling aan het realiseren van zijn of haar beroepswens. En speelt een actieve rol in de invulling van het leerplan.

- **International School Almere** is een snelgroeiende IB World School voor leerlingen met een internationale achtergrond, to become global citizens in a sustainable world.

### Overstappen

Als een leerling wil doorstromen naar een ander niveau, dan gaat dat binnen Het Baken Almere. Stel, een leerling wil doorstromen. Dat gaat bij ons een stuk makkelijker dan bij andere scholen. Dat komt doordat al onze scholen met elkaar verbonden zijn. Mocht het nodig zijn dan doen wij er alles aan om de overstap naar een andere opleiding mogelijk te maken. Binnen dezelfde school of naar één van de andere scholen van Het Baken Almere. Want het maximale uit jezelf halen, staat bij ons voorop.

## 1.2 Visie

Onze overtuiging is dat ieder mens een plaats en een doel heeft in de wereld. Wij bieden jongeren de ruimte zich te ontwikkelen en te ontplooiën en wij geloven dat iedereen kan bijdragen aan een mooiere wereld.

Op basis van onze visie zijn onderstaande kernwaarden geformuleerd:

- Wij zijn kleinschalig georganiseerd, omdat we iedereen die bij ons leert en werkt een zichtbare plek willen geven.
- Wij handelen vanuit een interconfessionele identiteit en zien het christendom als zingevende inspiratie en als cultuurdrager.
- Wij hebben duurzaamheid als leidraad.
- Wij begeleiden leerlingen om het maximale uit zichzelf te halen en geven ruimte aan ambitie.
- Wij zijn integer, transparant en dienstbaar en verantwoorden ons naar de stakeholders en de samenleving.

Uit onze missie en visie komen de drie bakens van onze organisatie voort:

- Interconfessioneel
- Veilig leef- en leerklimaat
- Talentontwikkeling/brede vorming

Onze visie geeft aan dat ieder mens zijn plaats en doel heeft in het leven. Van daaruit leiden wij de leerlingen op tot burgers die zich verantwoordelijk voelen voor elkaar en voor de samenleving. Welke kennis en compe-

tenties de toekomstige samenleving van hen vraagt, ligt verscholen in de toekomst. Een brede vorming is daarom noodzakelijk. Zo kunnen onze leerlingen hun kennis en competenties later flexibel en professioneel inzetten, hebben ze geleerd om verantwoordelijkheid voor de samenleving te nemen en willen ze zich blijven ontwikkelen.

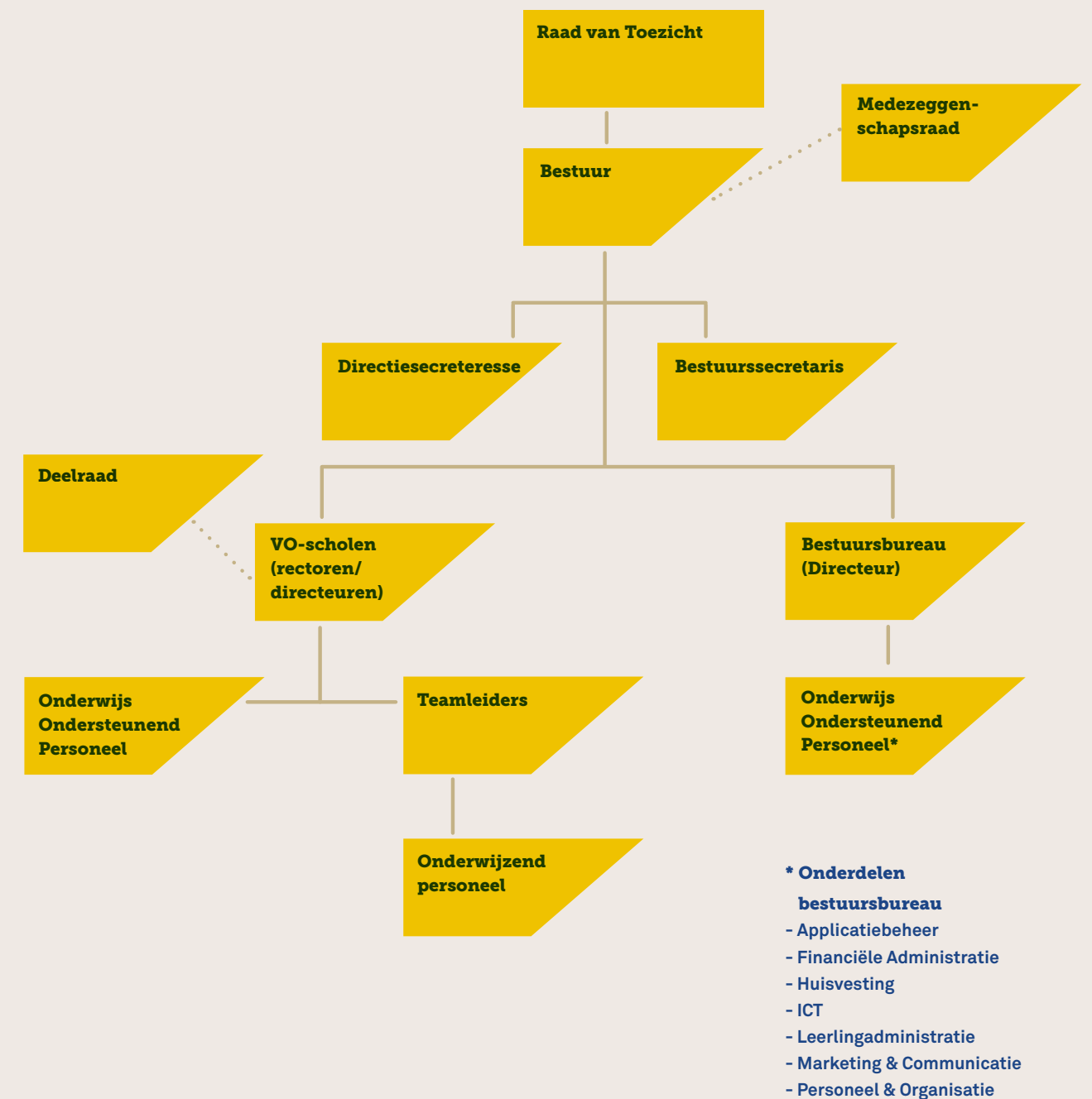
## 1.3 Organisatie

Het bestuur van Het Bakken Almere, wordt gevormd door mevrouw A.D.J. van Rijnbach. Het Bakken Almere is een stichting voor interconfessioneel onderwijs, waartoe vijf scholen behoren:

- Stad College** voor vmbo-onderwijs
- Poort**, school voor mavo en havo
- Park Lyceum** met mavo-, havo-, en atheneumonderwijs
- Trinitas Gymnasium**
- International School Almere**

In de besturingsfilosofie zijn de taken en bevoegdheden van het bestuur en management opgenomen. De werkzaamheden van het bestuur worden jaarlijks geëvalueerd. In de bijlage van dit verslag zijn de nevenfuncties van de bestuurder opgenomen.

# ORGANOGRAM



## 2. VERSLAG VANUIT HET BESTUUR

### 2.1 De organisatie Het Bakken Almere

De Bakenscholen staan midden in de maatschappij. De samenleving is voortdurend in beweging en de afgelopen jaren is er een brede maatschappelijke discussie op gang gekomen over de rol van het onderwijs. Een belangrijke vraag daarbij is: “beperken we ons tot de kernopdracht van het onderwijs of moet het onderwijs ook een rol spelen in de bredere ontwikkeling van jonge mensen?” Voor Het Bakken Almere is dit geen vraag, anzi, gezien wij een brede ontwikkeling van jonge mensen als kernopdracht van het onderwijs zien. Op de Bakenscholen krijgen jongeren de kans zich te ontwikkelen en te ontplooiën, zodat zij hun rol als jongere in de samenleving kunnen vormgeven en zich kunnen voorbereiden op de toekomst.

Passend onderwijs heeft inhoudelijke en organisatorische veranderingen gebracht. De overheid vraagt ons passend onderwijs te bieden voor iedere leerling en op iedere school. Dat geldt dus ook voor leerlingen die voorheen naar het speciaal voortgezet onderwijs gingen. In de afgelopen jaren hebben wij het passend onderwijs op de Bakenscholen vormgegeven aan de hand van de vraag: “hoe past dit binnen onze taak en wat betekent dit voor

onze scholen?” Vanuit onze identiteit is het vanzelfsprekend dat ieder mens erbij hoort en maximale kansen krijgt. Passend onderwijs past dus bij ons, maar dit wil niet zeggen dat we altijd automatisch de goede aanpak hebben. Wel zoeken we daar steeds naar, door te leren van onze ervaringen en nemen dit mee in onze aanpak voor de toekomst.

Leerlingen van nu, de burgers van morgen, zijn anders dan leerlingen van veertig of zelfs maar vijftien jaar geleden. Hun toekomst ziet er anders uit en vraagt dus ook andere competenties. De ontwikkelingen binnen de ICT gaan snel en de ICT-revolutie beïnvloedt het leren diepgaand. Daarom staat ICT bij Het Bakken Almere hoog op de agenda. Ook onderwijs en leren zien er in de toekomst anders uit. Dat geldt voor de leermiddelen die we gebruiken, maar ook voor zaken zoals onderwijsdoelen, de werkwijze en zelfs de plek waarop we het onderwijs aanbieden. In ons strategisch plan geven wij richting aan hoe we onze wensen en voornemens in de komende jaren meenemen in ons onderwijs.

#### Onderwijs

Vanuit onze visie is passend onderwijs de enige juiste vorm van onderwijs. De praktijk is weerbarstig, maar het is belangrijk dat leerlingen gestimuleerd worden en dat wij

maatwerk bieden, waardoor hun individuele talentontwikkeling centraal staat. In de pedagogische en didactische aanpak bekijken we hoe de mogelijkheden van de leerling benut kunnen worden. Onze pedagogische houding is gebaseerd op onze identiteit. Dit blijkt uit de manier waarop wij met leerlingen praten en uit de onderwerpen die we op de agenda zetten.

Wij zorgen voor een veilig leer- en leefklimaat. Op alle Bakenscholen is bewust gekozen voor kleinschaligheid, zodat we onze leerlingen echt kennen en samen met hen kunnen ontdekken wat ze willen en kunnen. Daarbij geven we hulp waar nodig. Onze leerlingen weten dat ze gekend worden en kunnen daardoor (samen met anderen) leren in een veilige en prettige omgeving. Op onze scholen krijgen leerlingen kansen en worden zij goed voorbereid op de wereld van morgen. Daarom besteden we ook aandacht aan niet-cognitieve vaardigheden, zoals samenwerking, creativiteit en ondernemerschap. We bieden onze leerlingen volop mogelijkheden als het goed gaat en meer ondersteuning als het moeilijker gaat.

#### Versterken van de interconfessionele identiteit van Het Bakken Almere

Voor Het Bakken Almere is de interconfessionele identiteit een belangrijk uitgangspunt. In de voorgaande jaren hebben wij hierover op bestuurlijk niveau gesprekken gevoerd met verschillende organisaties, zoals Stichting Prisma. Op 22 december 2017 is er een

Bakenbrede studieochtend georganiseerd met als thema: integriteit. Hier hebben we met elkaar gesproken over wat integriteit inhoudt en hoe je integer handelt. De studieochtend is afgesloten met een kerstlunch en kerstmarkt. De medewerkers kregen hier de mogelijkheid om de vouchers te besteden die zij als kerstgeschenk hebben ontvangen. Maar het bedrag van de vouchers kon ook gedoneerd worden aan het VoedselLoket Almere, dat evenals voorgaande jaren het goede doel was. In totaal is er ruim € 3000,00 gedoneerd.

#### Betrokkenheid van ouders en leerlingen creëren door betere contacten

De betrokkenheid van onze ouders en leerlingen is essentieel om het onderwijs te verbeteren en te vernieuwen. Op alle Bakenscholen zijn klankbordgroepen ingericht waaraan ouders en leerlingen deelnemen. Deze klankbordgroepen kwamen in 2017 gemiddeld tweemaal bijeen. Wij waarderen de inzet van ouders en leerlingen enorm.



## 2.2 Leerlingen

### Groei

De huisvestingscapaciteit van de Bakenscholen wordt niet volledig benut. Wij streven naar groei van het aantal leerlingen om de onderwijskundige basis te verhogen. Voor 2017 is dit gelukt. Het Baken Almere groeide met 3,2%, wat gelijk staat aan 85 leerlingen. In onze meerjarenbegroting staat dat we de komende jaren met minimaal tien leerlingen per jaar willen groeien. Bij de interviews met de schooldirecteuren en rectoren is het aantal leerlingen per school aangegeven.

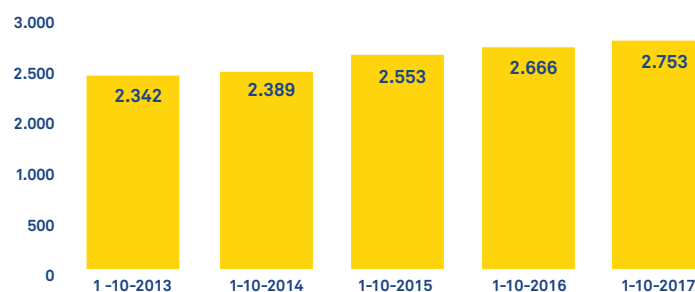
Park Lyceum en Trinitas Gymnasium zijn in 2017 gegroeid. Stad College blijft achter in groei. Poort, school voor havo en mavo is in de afgelopen jaren beheersbaar gegroeid. Dit heeft te maken met het gebouw (oorspronkelijk basisschool) waarin zij nu zijn gehuisvest en waar groei niet echt mogelijk is. In het voorjaar van 2019 wordt de oplevering verwacht van het nieuwe gebouw voor Poort, school voor havo en mavo in het Olympiakwartier in Almere Poort. Als de school daar zijn intrek heeft genomen kan een groei worden gerealiseerd naar 800 leerlingen. De International School Almere is in igvo-leerlingaantal gegroeid zoals verwacht.

### Aantal leerlingen per locatie op 1 oktober 2017

	1-okt-16	1-okt-17
Stad College	478	456
Park Lyceum	808	931
Trinitas Gymnasium	633	649
Poort	507	474
Internationale school Almere	240	243
<b>Totaal</b>	<b>2.666</b>	<b>2.753</b>

### Ontwikkeling aantal leerlingen 2013-2017

De afgelopen vijf jaar is het aantal bekostigde leerlingen bij Het Baken Almere toegenomen met 411 leerlingen. Dit is een groei van 17,5%



## Vavo leerlingen

Het Baken Almere werkt in het kader van het 'Besluit samenwerking vo-bve' samen met het Nova College en het Joke Smit College. De zogenaamde vavo-leerlingen (leerlingen in het voortgezet algemeen volwassen onderwijs) blijven ingeschreven bij een school van Het Baken Almere, maar het onderwijs wordt uitbesteed aan een ROC om een vmbo-tl, havo of vwo diploma te behalen.

### Vavoleerlingen Aantal School

Poort, school voor havo en mavo

Havo 1 ROC van Amsterdam/Joke Smit

Poort, school voor havo en mavo

Havo 1 Nova College

TL 1 Nova College

## 2.3 Onderwijsaanbod

Op de plattegrond van Almere is (zie achterzijde binnenwerk) te zien hoe de scholen van Het Baken Almere zijn verdeeld over de gemeente Almere. Allen zijn het kleinschalige scholen die zijn verspreid over de stadsdelen van Almere. Behalve in Almere Buiten, hier is geen school geïmplementeerd.

## 2.4 Onderwijs

### Kwalitatief goed onderwijs

De kwaliteit van het onderwijs komt in verschillende aspecten tot uiting, waarvan sommige meetbaar zijn en andere niet. De examenresultaten zijn een meetbare kwaliteit en daarom niet moeilijk om hierover verslag te doen. In 2017 lagen de examenresultaten van bijna al onze scholen en afdelingen, op, boven of net iets onder het landelijk gemiddelde. Alleen de resultaten van de havo-afdeling van Poort, school voor havo en mavo waren teleurstellend. Voor deze afdeling is een verbetertraject uitgezet in samenwerking met de vo-raad. Het 'Leren Verbeteren' traject.

### Stad College

Stad College is in 2017 gestart met een pilot gepersonaliseerd leren. Deze pilot was een opmaat naar het invoeren van gepersonaliseerd leren in het schooljaar 2017-2018. Met gepersonaliseerd leren komen wij tegemoet aan de individuele leerwensen van de leerling en het creëren van een leeromgeving waarin samenwerken centraal staat. De leerlingen krijgen de ruimte om zelfstandig aan de gang

te gaan, maar worden daarnaast ondersteund in het maken van een planning en het aanbrengen van structuur. Hiermee blijft het leerproces voor de leerling overzichtelijk. Elke dag starten en sluiten de leerlingen af met het reflecteren en evalueren van het onderwijsproces.

#### **Poort, school voor havo en mavo**

In augustus 2017 is er op Poort, school voor havo en mavo een nieuwe directeur in dienst gekomen en voor de havo-afdeling is een interimmanager aangesteld. De interimmanager gaat samen met de havo-afdeling aan het werk om de examenresultaten voor het aankomende jaar te verbeteren. Daarbij wordt ondersteuning verleent vanuit het leren verbeteren traject van de vo-raad. Het nieuwe gebouw voor Poort, school voor havo en mavo wordt naar verwachting in het voorjaar van 2019 opgeleverd. Hier wordt reikhalzend naar uitgekeken.

#### **Park Lyceum**

Park Lyceum is ambitieus verder gegaan met het onderwijsconcept 'grensverleggend onderwijs'. Met de internationale activiteiten is Park Lyceum grensverleggend bezig. De uitwisselingen met leerlingen vanuit leerjaar vijf met Rusland of Spanje. De leerlingen in leerjaar vier brengen een bezoek aan Engeland. Dit alles daagt leerlingen uit om zelf grensverleggend bezig te zijn en te ontdekken wat zij zelf denken in hun mars te hebben.

#### **Trinitas Gymnasium**

Trinitas Gymnasium is sinds maart 2016 een

Begaafdheidsprofielschool. Hiermee krijgen leerlingen die extra begaafd zijn de kans om zich los van het tempo van de klas verder te ontwikkelen, terwijl zij wel deel blijven uitmaken van de klas als sociale groep. In 2017 is er een pilotproject gestart tussen de Buitenburg (Primaschool) en Trinitas Gymnasium dat gericht is op meer-en hoogbegaafde basisschoolleerlingen. Het doel hiervan is dat po en vo leren samenwerken in een doorgaande leerlijn in cognitieve vaardigheden en lesmateriaal ontwikkelen zodat de doelleerlingen extra ondersteuning op de eigen basisschool krijgen. Uiteindelijk is dit project bedoeld om een (digitale) doorlopende leerlijn te ontwikkelen met modules die po en vo leerlingen helpen de cognitieve vaardigheden te ontwikkelen waardoor zij met meer succes aan het vo kunnen deelnemen. Het project kan dan op diverse po scholen worden ingezet om meer-en hoogbegaafde leerlingen te ondersteunen.

#### **International School Almere**

De samenwerking met de International Primary School Almere heeft steeds meer gestalte gekregen en dit heeft ertoe geleid dat de gemeenteraad van Almere in maart 2018 akkoord is gegaan met het bouwen van een international campus voor beide scholen. Het gebouw komt niet ver van het gebouw waar de International School Almere nu is gehuisvest.

In de bijlagen zijn de opbrengstenkaarten van 2018 (met resultaat 2016-2017 terug te vinden van de vier scholen, uitgezonderd

#### **Naar de toekomst**

Voor het komende jaar staan er veel onderwijsontwikkelingen op de agenda. Het gepersonaliseerd leren wordt op Stad College verder uitgerold. De samenwerking tussen de Buitenburg en Trinitas Gymnasium is in volle gang. Met onze interconfessionele primair onderwijs partners Stichting Prisma en SKO (Stichting Katholiek Onderwijs) en het WIndesheim (hbo) werken we aan de ontwikkeling van '10-14 onderwijs' en is het de bedoeling dit in het schooljaar 2018-2019 op te starten.

Net als in 2017 blijven we in 2018 aandacht besteden aan de borging van de kwaliteitszorg op Het Bakken Almere. De auditorentraining aan de medewerkers werpt zijn vruchten af. Afgelopen jaar zijn Park Lyceum en Poort, school voor havo en mavo collegiaal gevisiteerd.

Naast kwaliteitszorg is integriteit een belangrijk thema binnen Het Bakken Almere. In december 2017 hebben wij een Bakkenbrede studiedag over integriteit georganiseerd. De Bakenscholen gaan in 2018 verder met dit onderwerp op de scholen.

Terugkijkend hebben wij in 2017 goed en betekenisvol onderwijs aangeboden, maar wij zijn van plan dit in 2018 nog beter te doen, met meer aandacht voor de brede talentontwikkeling van onze leerlingen. Gepersonaliseerd leren wordt verder vormgegeven en we maken een start '10-14 onderwijs'. Met deze onderwijsconcepten dragen wij bij aan de ontwikkeling van onze leerlingen tot waardevolle burgers van onze samenleving.

De professionele ontwikkeling van onze medewerkers en de invoering van het leraarenregister willen wij als Het Bakken Almere ondersteunen door het opstarten van een huisacademie. De huisacademie wordt een platform waar workshops, cursussen en trainingen en netwerkbijeenkomsten voor en door medewerkers worden aangeboden. Centraal staat daarbij de gedachte dat het leren van en met collega's een van de belangrijkste middelen is om kwaliteit van het onderwijs te verhogen.

#### **Samenwerkingsverbanden**

Het Bakken Almere heeft in het kader van samenwerkingsverbanden contact met verschillende scholen en organisaties. Deze samenwerkingsverbanden zijn nodig om leerlingen een doorlopende lijn aan te bieden, met onderwijs dat het beste bij hen past. Het Bakken Almere is aangesloten bij het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Almere dat zorgt voor de invoering en organisatie van passend onderwijs in de stad.

## 2.5 Governance

Voor Het Bakken Almere is de Code Goed Bestuur Voortgezet Onderwijs (de Code) van toepassing. Er wordt binnen het bestuur en de Raad van Toezicht veel waarde gehecht aan Governance, dat wil zeggen: de wijze van besturen, de gedragscode en het toezicht op de organisatie. Transparantie staat hoog in het vaandel. Daarom leggen we zoveel mogelijk afspraken vast in regelingen, die voor iedereen inzichtelijk zijn. De Raad van Toezicht functioneert zelfstandig en stelt eigen kaders op. Bij het samenstellen van de leden van de Raad van Toezicht wordt gekeken naar de invulling van de verschillende disciplines, verscheidenheid en het kritische vermogen van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht gaat niet alleen uit van de input vanuit de bestuurder, maar zoekt via eigen kanalen informatie over de organisatie. Elk jaar is er een gesprek met de directeuren/rectoren en met de medezeggenschapsraad van Het Bakken Almere waar de bestuurder niet bij aanwezig is. In het verslag van de Raad van Toezicht wordt dit verder uitgewerkt.

Op de website van Het Bakken Almere is de Code Goed Bestuur VO opgenomen. In het reglement van de Raad van Toezicht is vastgelegd dat de Raad van Toezicht werkt volgens de richtlijnen van de code. Het professionele statuut wordt nog niet gepubliceerd, omdat we in afwachting zijn van een professioneel statuut waar de vo-raad meewerkt.

## 2.6 Medezeggenschapsraad

*Verslag van de voorzitter van de MR:*

### **Medezeggenschapsraad en deelraden**

De medezeggenschapsraad (MR) van Het Bakken Almere bestaat uit zes personeelsleden, drie ouders en drie leerlingen. Het streven is dat elke schoollocatie is vertegenwoordigd in de medezeggenschapsraad.

Naast de medezeggenschapsraad van Het Bakken Almere is er ook een gedelegeerde medezeggenschap (de deelraden). Op alle vestigingen is er sprake van gedelegeerde medezeggenschap. Op elke locatie heeft de deelraad dezelfde samenstelling: vier personeelsleden, twee ouders en twee leerlingen. De MR houdt zich bezig met alle zaken die de hele organisatie betreffen en in de deelraden worden in principe alle zaken besproken die locatie-gebonden zijn, met dien verstande dat het de zaken betreft waarop instemming- of adviesrecht geldt volgens de WMS.

De MR van Het Bakken Almere houdt zich bezig met zaken die voor alle scholen geregeld moeten worden of voor alle scholen van belang zijn. Van essentieel belang voor de MR is het verzekeren van de toekomst van Het Bakken Almere en de continuering van interconfessioneel onderwijs in Almere.

Voor de personeelsgeleding is het natuurlijk van groot belang dat Het Bakken Almere financieel stabiel is, al was het maar om de werkgelegenheid te garanderen.

Maar minstens zo belangrijk – en dat geldt natuurlijk ook voor de ouder- en de leerling-geleding – is het werken aan onderwijskwaliteit. Scholen dienen zich nu eenmaal te onderscheiden om leerlingen te trekken, maar ook om aan de belangrijkste opdracht van het onderwijs te voldoen, namelijk het bieden van de best mogelijke voorbereiding op het vervolgonderwijs en/of de beroepspraktijk.

De MR probeert te allen tijde een balans te vinden tussen zaken die urgent zijn en derhalve op dat moment de volle aandacht verdienen en de lange termijn doelstellingen. Waar Het Bakken Almere over tien of dertig jaar staat, moet meewegen in de beslissingen die worden genomen.

De MR heeft ook in 2017 samen met het bestuur en de Raad van Toezicht gewerkt om tot een beleid te komen dat garanties biedt voor de toekomst, dat recht doet aan de cao-vo en dat tot kwaliteitsverbetering leidt van het onderwijsaanbod op alle locaties van Het Bakken Almere.

### **Vergaderdata MR 2017**

Op de volgende momenten kwam de Medezeggenschapsraad bijeen:

24 januari 2017

14 maart 2017

2 mei 2017

27 juni 2017

18 september 2017

21 november 2017

Thema-avond 'De samenlevingsgerichte school': 28 februari 2017

### **Belangrijke discussiepunten 2017**

#### **Bestuursuitbreiding**

De MR heeft in 2017 zowel met de Raad van Toezicht als met het bestuur van gedachten gewisseld over een tweede bestuurder. Een éénhoofdig bestuur is in de ogen van de MR kwetsbaar, maar de financiën van Het Bakken Almere laten uitbreiding niet op deze wijze toe. Daarom is - mede op basis van deze discussie - besloten een directeur Bedrijfsvoering aan te stellen.

#### **Nieuwe Functionerings- en Ontwikkelingsgesprekken (FOG)**

Veel discussie was er over de nieuwe FOG's. Een voorstel om de werknemer zelf het gespreksverslag te laten doen, riep vragen op met betrekking tot mogelijk grote verschillen in verslaglegging. Een en ander resulteerde in het besluit om de keuze over wie verslag doet aan de werknemer te laten. In de FOG's voor het OP zijn vanuit het inspectiekader de pedagogische en didactische kwaliteitsgebieden toegevoegd om het gesprek hierover aan te gaan.

#### **Zij-instroom en zij-uitstroom leerlingen**

Geconstateerd kan worden dat de zij-uitstroom van leerlingen groter is dan gewenst in het schooljaar 2016-2017. Het is niet altijd zichtbaar waar deze leerlingen naar toe gaan. Aan de rectoren/directeuren is gevraagd om dit beter in kaart te brengen. Voor de zij-instroom streeft Het Bakken Almere ernaar dat elke Bakkenleerling, zoals in het strategisch beleidsplan is beschreven, een Bakendiploma haalt. Met andere woorden:

als een leerling zich heeft ingeschreven op een Bakenschool dan blijft de leerling idealiter de gehele schoolperiode een leerling van een van de Bakenscholen.

### **Jaarlijks terugkerende agendapunten**

#### **Taakbeleid**

Het taakbeleid regelt de manier waarop de verschillende werkzaamheden binnen een school verdeeld worden. In februari 2015 is het thans vigerende taakbeleid voor onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel aangenomen waarbij is afgesproken dat dit beleid na twee jaar aan het onderwijzend personeel wordt voorgelegd ter evaluatie. Die evaluatie is eind 2016 in gang gezet en in de eerste maanden van 2017 zijn de resultaten besproken. Een en ander heeft geresulteerd in een voortzetting van het taakbeleid dat in februari 2015 is aangenomen. Uiteraard is en blijft het taakbeleid geregeld onderwerp van gesprek.

#### **Vakantieplanning schooljaar 2017-2018**

De data van de kerstvakantie, herfstvakantie en zomervakantie liggen ieder jaar vast. Daarnaast zijn er nog een aantal 'vrije' vakantiedagen, die de scholen zelf mogen bepalen. Hierover maken de scholen in de regio in principe afspraken. Meestal levert dat geen problemen op, maar dit schooljaar kon er geen overeenstemming bereikt worden tussen alle participanten in het overleg.

#### **Formatieplan schooljaar 2017-2018**

Uitgangspunt van het formatieplan van Het

Baken Almere is behoud van werkgelegenheid. In het formatieplan wordt gekeken naar de inzet van het personeel binnen de organisatie. Daarbij is niet uitgesloten dat medewerkers op een andere locatie te werk kunnen worden gesteld omdat iedereen bestuursaanstelling heeft. Schommelingen in het leerlingenaantal worden redelijk opgevangen vanwege het feit dat een klein deel van het personeel wordt ingehuurd van detacheerders. Dat betekent dat er een kleine flexibele schil is en dat tegenvallers niet direct tot verkleining van de formatie hoeven te leiden. Het formatieplan is een jaarlijks terugkerend punt op de agenda van de MR. Het formatieplan is gerelateerd aan de meerjarenbegroting. De MR werkt met een aantal criteria voor het formatieplan, als controlemechanisme op het proces. Op dit moment bedragen de personeelslasten nog steeds ruim meer dan de gewenste 80% (de landelijke norm).

#### **Begroting 2018 en meerjarenbegroting 2018-2021**

In de begroting wordt gekeken of de uitgaven en de inkomsten op de verschillende posten in balans zijn en de risico's duidelijk in kaart worden gebracht. Ons uitgangspunt is dat alle locaties een sluitende begroting kennen.

#### **Risico-analyse**

Aanvullend op de begrotingsdocumenten wordt geregeld een risico-analyse gemaakt. Daarbij wordt in kaart gebracht wat met name de financiële stabiliteit van Het Baken Almere in gevaar zou kunnen brengen. Afgesproken is om een top tien voor de organisatie vast te

stellen en een top drie per locatie.

Belangrijk onderwerp van gesprek is de leeftijdsopbouw in het personeelsbestand, waarbij overigens opgemerkt dient te worden dat oudere werknemers niet vaker ziekteverzuim kennen dan jongere werknemers en dat zij in het algemeen ook bereid zijn en blijven om zich te scholen en bij te dragen aan vernieuwing.

Door per locatie twee extra LC-functies beschikbaar te stellen (bovenop de Functiemix) heeft het bestuur aangegeven dat het jong talent aan de organisatie wil binden.

#### **ICT**

In 2018 dient een Europese aanbesteding plaats te vinden voor een nieuwe ICT dienstverlener. Voorts wordt gezocht naar mogelijkheden waarbij docenten binnen een veilige omgeving meer vrijheid van handelen hebben op het gebied van installatie van bestanden. Belangrijk aandachtspunt in 2017 was de voorbereiding op de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), Europese privacy-wetgeving die in 2018 van kracht zal worden. De gevolgen voor scholen zullen aanzienlijk zijn.

#### **International School Almere**

Met de ontwikkeling van een businessplan voor een internationale campus waarin internationaal basis- en voortgezet onderwijs worden gecombineerd is een stap gezet om internationaal onderwijs in Almere te garanderen voor de lange termijn. In dit plan wordt samengewerkt door de ASG en Het Baken Almere, maar voorwaarde voor Het Baken Almere is dat er geen overheveling van

zeggenschap plaatsvindt van het ene bestuur naar het andere. Dat is ook een voorwaarde die de MR stelt.

#### **Stad College**

Met ingang van schooljaar 2017-2018 heeft Stad College definitief gekozen voor het in stappen invoeren van een nieuw onderwijsconcept. Gepersonaliseerd Leren moet meer recht doen aan de mogelijkheden van de leerling, maar ook en tegelijkertijd deze leerling uitrusten met de zogeheten '21st century skills'.

#### **Integriteitscode**

In september heeft de bestuurder de integriteitscode aangeboden aan de MR. In deze integriteitscode zijn verschillende disciplines ondergebracht die samenhangen met de integriteit en aansluiten bij de identiteit van de stichting. Op 22 december 2017 hebben de medewerkers van Het Baken Almere een studieochtend gevolgd met als thema integriteit. Dit onderwerp vindt nu een vervolg in de scholen zelf.

## 2.7 Horizontale verantwoording

Het Baken Almere vindt het belangrijk om zich publiek te verantwoorden. Bij publieke verantwoording verstreken instellingen horizontale en verticale verantwoordingsinformatie over de besteding van publieke middelen. Dit staat hoog op onze agenda, omdat wij van mening zijn dat het gebruik van publieke middelen ook vraagt om publieke verantwoording. Alleen zo wordt helder of publieke middelen op een goede en verantwoorde wijze zijn besteed. Binnen de gemeente Almere heeft een groot aantal organisaties, die vanuit publieke middelen worden bekostigd, de afspraak gemaakt om met elkaar en met de omgeving in gesprek te gaan over de prestaties die zij leveren.

De bestuurder en de voorzitter van de Raad van Toezicht waren in 2017 aanwezig bij beide bijeenkomsten in het kader van publiek verantwoorden.

## 2.8 Klachten en integriteit

Het uitgangspunt van Het Baken Almere is dat klachten in de eerste plaats op school worden opgelost. Voor leerlingen en ouders is de juiste persoon in de meeste gevallen de docent en/of mentor, en uiteindelijk de directeur of rector. Indien de klacht niet op school kan worden opgelost kunnen ouders zich wenden tot de interne klachtencommissie van Het Baken Almere of bij de externe klachtencommissie waarbij Het Baken Almere is aangesloten.

In dit verslag komen de klachten aan bod waarbij het niet is gelukt om de klacht op school of bestuursniveau op te lossen.

In 2017 betreft dit voor Het Baken Almere twee beroepschriften in het kader van de onderwijsbegeleiding op school. Voor Het Baken Almere kan geconstateerd worden dat het aantal klachten vanaf 2012 rond de twee of drie klachten liggen die extern worden behandeld.

## 2.9 Vertrouwenswerk

In 2017 zijn geen formele klachten inzake ongewenste omgangsvormen ingediend bij de betreffende contactpersonen. Op iedere locatie van onze scholengroep is een contactpersoon ongewenste omgangsvormen aangesteld. Samen vormen de contactpersonen de intervisiegroep ongewenste omgangsvormen die minimaal twee keer per jaar bijeenkomt om de veiligheidssituatie op de verschillende scholen te bespreken. Hiervan wordt verslag gedaan aan de bestuurder van Het Baken Almere.

Alle schoolleiders van Het Baken Almere en alle contactpersonen hebben deelgenomen aan een door GGD Flevoland georganiseerd symposium met als thema de veilige school (Lelystad, 15 november 2017).

Vanaf de aanvang van het schooljaar 2015-2016 kon Het Baken Almere bij incidenten gebruik maken van de inzet van GGD Flevoland. Bij klachten over ongewenste omgangsvormen, kon een school de coördinator

ongewenste omgangsvormen van de GGD raadplegen. GGD Flevoland is per 1 januari 2018 met deze dienstverlening gestopt. Daarom worden scholingen omtrent vertrouwenswerk niet meer regulier door deze instelling aangeboden. In crisissituaties kunnen scholen nog wel gebruik maken van de expertise van jeugdgezondheidsdienst Almere. De scholen van Het Baken Almere oriënteren zich nu op andere partijen die scholingen met betrekking tot vertrouwenswerk kunnen aanbieden.

### De contactpersonen per locatie zijn:

Marcel Tigchelovend	Park Lyceum
Vincent van der Heide	Poort, school voor havo en mavo
Chris Champion	International School Almere

### Vertrouwenspersonen en coördinatoren vertrouwenswerk zijn:

Alma van der Starre	Stad College
Pim Groot	Trinitas Gymnasium

“Als bestuursbureau faciliteren we het goede onderwijs op onze scholen. We zijn er ten dienste van de rest van de organisatie. Wij zorgen dat we geruisloos aanwezig zijn en onze adviserende en ondersteunende rol maximaal inzetten.”



**Erik Wijnstok**

DIRECTEUR BEDRIJFSVOERING HET BAKEN ALMERE

**“Sinds 2015 laat Het Baken Almere op alle fronten een stijgende lijn zien en is de financiële positie van de organisatie aanzienlijk verbeterd.”**

“Sinds 1 juni 2017 werk ik bij Het Baken Almere als directeur bedrijfsvoering. In die rol ben ik verantwoordelijk voor het volledige pallet van bedrijfsvoering: financiën, ICT, huisvesting, HR, leerlingenadministratie, et cetera. Dus voor alle ondersteunende taken binnen deze organisatie. Zo kunnen de scholen zich focussen op het primaire proces. Vanaf november 2013 werkte ik hier als interim controller. In de loop van de jaren ben ik steeds meer betrokken geraakt bij de organisatie. Het Baken Almere is in 2012 ontstaan uit de ontvlechting met Amarantis. In de nieuwe setting hadden we financieel gezien heel weinig vet op de botten. Sinds 2015 laat Het Baken Almere op alle fronten een stijgende lijn zien en is de financiële positie van de organisatie aanzienlijk verbeterd. Zo is er meer investeringsruimte ontstaan om een verdere groei en ontwikkeling van de scholen mogelijk te maken.”

#### **Ruimte om te groeien**

“Als je kijkt naar de huisvesting, dan is er in ieder schoolgebouw nog plek voor meer leerlingen. Elke school heeft nog ruimte om te groeien. Poort, school voor havo en mavo is bijvoorbeeld nu een school van rond de 450 leerlingen. De school is nu nog gevestigd in een voormalige basisschool, maar verhuist in het voorjaar van 2019 naar een volledig nieuw schoolgebouw dat geschikt wordt voor 800 leerlingen. Groei is ook prettig, omdat we vanuit het Rijk een vergoeding krijgen voor de gebouwkosten die gebaseerd is op het aantal leerlingen en niet op de capaciteit van het gebouw. Met een goede bezetting van de gebouwen komen we tot een juiste financiële exploitatie van de schoolgebouwen.”

#### **Nieuwbouw in Poort**

“In juni 2018 gaat naar verwachting de eerste paal de grond in van Poort, school voor havo en mavo. De nieuwe school komt naast het topsportcentrum in het Olympiakwartier in Almere Poort. Het is de bedoeling dat het gebouw een jaar later gereed is. De schoolgebouwen zijn eigendom van de gemeente Almere, zij zorgen dat het pand er komt. Voor de inrichting van het gebouw zijn wij zelf verantwoordelijk, zoals de tafeltjes, stoeltjes, de inrichting van practicum-lokalen, de aula, zonwering en ICT-voorzieningen. Daar krijgen we een apart budget voor. Samen met de school zorgen wij ervoor dat het gebouw wordt ingericht en voldoet aan de eisen die wij stellen om goed onderwijs te kunnen geven. Als bestuursbureau zorgen we ervoor dat de faciliteiten in een school aanwezig zijn, maar de school bepaalt zelf hoe ze het inrichten, afhankelijk van het leerconcept.”

“De aansturing is nog vrij centraal als het gaat om bijvoorbeeld de inzet van formatie of de allocatie van budgetten. Dat regelen we vanuit het bestuursbureau voor de vijf Bakenscholen. Alle vijf de scholen zijn in feite complementair aan elkaar. Iedere school heeft een eigen profiel en concurreert niet met een andere Bakenschool. In feite is Het Baken Almere één grote familie die verdeeld is over vijf verschillende locaties.”

### Samenwerken met ICT-dienstverleners

“De financiën zijn vrij stabiel. Doormiddel van ons ‘planning & controlsysteem’ zijn we goed in staat te kunnen voorspellen hoe de financiën zich ontwikkelen, hierin verwacht ik dus weinig verrassingen. Op dit moment houd ik mij vooral bezig met ICT gerelateerde zaken. Die afdeling zijn we opnieuw aan het opbouwen. Rondom onze ICT-voorzieningen zijn we nieuwe contracten met leveranciers aan het afsluiten. We inventariseren welke expertise we in huis hebben en wat we moeten uitbesteden. Waar zijn we te klein voor om het zelf te organiseren en wat kopen we in bij derden? We hebben heel veel verschillende ICT-dienstverleners die allemaal met elkaar moeten samenwerken. We zijn nu bezig met het afsluiten van een nieuw hoofdcontract voor de ICT-dienstverlening. Dit is bij een externe partij belegd en gaan we begin 2018 opnieuw aanbesteden. De afgelopen maanden hebben we ons bezig gehouden met het opstellen van een programma van eisen dat voldoet aan de ICT-wensen van de organisatie en waarin voldoende flexibiliteit is opgenomen voor toekomstige ontwikkelingen. Begin 2018 is deze aanbesteding gepubliceerd. Eind april 2018 wordt bekend aan welke ICT dienstverlener het hoofdcontact wordt gegund.

“Qua huisvesting praten we met de gemeente Almere ook over de Internationale School Almere. Het idee voor een internationale campus in Almere begint vorm te krijgen. Zowel het voortgezet

### BESTUURSBUREAU



5 MANNEN



9 VROUWEN

onderwijs als het basisonderwijs wordt daarin ondergebracht. Hierover moeten we veel overleggen, meedenken met de inhoud en het financieel doorrekenen van de plannen. Zo spelen er op ieder terrein wel steeds bepaalde dossiers.”

### Efficiënter en effectiever

“Ik ben zelf accountant van beroep, dus van financiën weet ik het meest. Op andere gebieden is het veel ontdekken hoe dingen eventueel anders of beter kunnen en daarmee aan de slag gaan. Het bestuursbureau is bewust vrij klein. Er werken ongeveer vijftien mensen. Iedereen heeft zijn eigen specialisme. Binnen het bestuursbureau zijn we complementair aan elkaar. Als er een vacature ontstaat of iemand is langdurig ziek, dan moet dat werk ook direct worden opgepakt om de continuïteit in de bedrijfsvoering te waarborgen. Het is de uitdaging om eenzelfde professionele werkwijze te vinden in de manier waarop we de scholen ondersteunen.”

### Goed onderwijs

“Je levert goed onderwijs als leerlingen tien jaar na hun eindexamen met plezier terugkijken op hun schoolperiode. Dat hun schooltijd hen heeft gevormd en een goede basis heeft gelegd voor hun verdere leven. En dat ze zich realiseren dat hun middelbare schooltijd een hele belangrijke periode in hun leven is geweest, waarin ze echt een stukje bagage hebben meegekregen. Dan heb je het als school goed gedaan. Als bestuursbureau faciliteren we dat goede onderwijs. We zijn er ten dienste van de rest van de organisatie. Wij zorgen dat we geruisloos aanwezig zijn en onze adviserende en ondersteunende rol, maximaal inzetten.”

## 3. BEDRIJFSVOERING

### 3.1 Huisvesting

Het Baken Almere heeft vijf locaties verspreid over Almere. De verschillen in de gebouwen zijn groot. Zo is het gebouw van Stad College meer dan dertig jaar oud en zit Poort, school voor havo en mavo in een gebouw dat oorspronkelijk als basisschool was bedoeld. Deze verschillen zorgen ervoor dat de onderhoudskosten per school ook behoorlijk verschillen. Het Baken Almere heeft een meerjarenonderhoudsplan voor alle vijf scholen opgesteld. Het Baken Almere voert een sober en doelmatig onderhoudsbeleid uit gebaseerd op de landelijk hiervoor vastgestelde normen.

In 2017 is goed en intensief met de gemeente Almere samengewerkt in de voorbereiding van de nieuwbouw van Poort, school voor havo en mavo. Het nieuwe schoolgebouw komt in de directie omgeving van het Topsportcentrum in het Olympiakwartier in Almere Poort. Met de gemeente Almere hebben wij afgesproken dat de gemeente verantwoordelijk is voor de realisatie van het nieuwe schoolgebouw. Het bouwrijp maken van het terrein start in mei 2018. De eerste paal zal naar alle waarschijnlijkheid de eerste week van juni 2018 de grond in gaan. De oplevering van de nieuwbouw staat gepland voor voorjaar 2019.

Vanaf de start van het schooljaar 2017-2018 huurt de International School Almere het volledige gebouw aan de Heliumweg. De uitbreiding van de capaciteit is mogelijk geworden door een subsidie van de Metropoolregio Amsterdam. Deze subsidie is verleend voor het realiseren van extra groepen voor internationale leerlingen om de regionale groei van het aantal internationale leerlingen te kunnen opvangen.

De Almeerse Scholen Groep, Het Baken Almere, de provincie en de gemeente Almere hebben de ambitie om een internationale campus te realiseren in Almere. Streven is om de IPSA (International Primary School Almere) en de ISA op één locatie te vestigen waardoor er een betere doorgaande leerlijn ontstaat, er een uitbreiding van plekken mogelijk is en de herkenbaarheid en aantrekkelijkheid van de twee scholen wordt vergroot. Zo kan een school ontstaan voor ongeveer 700 leerlingen met de mogelijkheid om door te groeien naar 1.000 leerlingen. In 2017 heeft de gemeente Almere een businesscase opgesteld voor de realisatie van een internationale campus in Almere. De gemeenteraad heeft begin 2018 ingestemd met het scenario voor de realisatie van een internationale campus in Stadstuinen Poort in een volledig nieuw gebouw. De planning is dat de internationale campus in 2020 in gebruik kan worden genomen.

In het najaar van 2017 is besloten om het bestuursbureau van Park Lyceum naar Stad College te verplaatsen om op Park Lyceum extra leslokalen te realiseren voor het opvangen van de groei van het aantal leerlingen in het schooljaar 2018-2019. De verhuizing van het bestuursbureau zal in het tweede kwartaal van 2018 plaatsvinden.

De gemeente Almere is in 2017 gestart met het opstellen van het Integraal Huisvestingsplan voor de onderwijshuisvestingsvoorzieningen in Almere. Het Baken Almere participeert in een aantal werkgroepen waarin afzonderlijke onderdelen van het toekomstige beleidskader voor de onderwijshuisvesting in Almere worden besproken en uitgewerkt. Onderdeel van dit plan is ook de beeldvorming over de renovatie c.q. levensduurverlenging van de schoolgebouwen die ouder zijn dan dertig jaar en de huisvestingssituatie van het vmbo techniek onderwijs in Almere breed.

Het huidige schoolgebouw van Stad College is geschikt voor onderwijs aan circa 1.050 vmbo leerlingen. Op dit moment heeft Stad College 500 leerlingen. Wij ontvangen vanuit het Rijk maar voor 500 leerlingen een exploitatievergoeding voor de huisvestingskosten, terwijl de werkelijke huisvestingskosten (onderhoud en energie) een stuk hoger zijn dan de vergoeding die wij van het Rijk ontvangen. Om de financiële exploitatie van Stad College verder te verbeteren zetten wij enerzijds in op modernisering van het onderwijs (invoering gepersonaliseerd onderwijs en modernisering van het techniek onderwijs) en het positief

beïnvloeden van het imago van Stad College en anderzijds door het gebouw van Stad College gedeeltelijk fysiek te sluiten. Eind december is het Taalcentrum vertrokken uit het schoolgebouw van Stad College. Hierdoor hebben wij de mogelijkheid gekregen om het gebouw te gaan herindelen. Begin 2018 is met behulp van een extern bureau een project gestart voor het opstellen van een plan om alle onderwijsactiviteiten van Stad College samen te voegen in een gedeelte van het gebouw dat geschikt is voor onderwijs aan circa 800 leerlingen, zodat de rest van het gebouw fysiek kan worden afgesloten en waardoor de exploitatiekosten (zoals energie en schoonmaakkosten) worden beperkt. In het tweede kwartaal van 2018 moet dit plan gereed zijn en zal verdere besluitvorming over de herindeling van het gebouw van Stad College plaatsvinden.

### 3.2 Inkoop

Het Baken Almere heeft geen aparte afdeling inkoop voor het afsluiten van contracten. In 2017 is het schoonmaakcontract en de private verzekering voor de WGA Europees aanbesteed. Beiden aanbestedingen zijn begeleid door externe deskundigen die gespecialiseerd zijn in Europese aanbestedingsprocedures.

Tot en met het schooljaar 2017-2018 vond het schoonmaken van de schoolgebouwen plaats onder verantwoordelijkheid van de gemeente Almere. Vanaf het schooljaar 2017-2018 hebben wij zelf de regie op de uitvoering van het schoonmaakcontract waardoor wij beter



in staat zijn om actief te sturen op de kwaliteit van het schoonmaken van de schoolgebouwen. Periodiek wordt er door een extern bureau een kwaliteitsmeting uitgevoerd op het schoonmaken van de schoolgebouwen en wordt beoordeeld of de kwaliteit voldoet aan de door ons hieraan gestelde eisen. Naast deze externe kwaliteitsmetingen voert onze gebouwenbeheerder ook frequent kwaliteitscontroles uit op de Bakenscholen en bespreekt de resultaten hiervan direct met de objectleiding van het schoonmaakbedrijf.

Door het privaat verzekeren vanaf 2018 van de WGA-uitkeringen realiseren wij een substantiële besparing op de totale salariskosten. Tot en met 2017 waren wij voor de WGA publiek verzekerd bij het UWV.

### 3.3 ICT

#### WIFI

Het Baken Almere vindt het belangrijk dat op alle Bakenscholen voldoende WIFI-capaciteit beschikbaar is om docenten en leerlingen toegang te geven tot het Internet. In 2017 is de WIFI-capaciteit op de scholen verder uitgebreid om te zorgen dat er voldoende snel internet aanwezig is voor docenten en leerlingen. Wij monitoren continue de beschikbaarheid van het WIFI netwerk op de scholen en breiden indien noodzakelijk de capaciteit verder uit om de beschikbaarheid van snel Internet voor het onderwijsproces te garanderen.

#### ICT Beleid

Het ICT beleid van Het Baken Almere is er op gericht om de digitale applicaties die nodig zijn voor het onderwijsproces en de bedrijfsvoering zoveel mogelijk in de 'Cloud' onder te brengen. Het grote voordeel hiervan is dat data en applicaties die nodig zijn voor leerlingen en medewerkers niet meer via het interne computernetwerk van Het Baken Almere beschikbaar is maar direct beschikbaar is via eigen devices van de leerlingen en medewerkers. In 2017 is ook de gehele financiële administratie van Het Baken Almere ondergebracht in de 'Cloud'. In het najaar van 2017 zijn de voorbereiding gestart om de papieren mutatiestroom van de personeels- en salarisadministratie in 2018 volledig te digitaliseren en het concept van 'selfservice' voor de medewerkers in te voeren. Medewerkers kunnen dan wijzigingen die van belang zijn voor de personeels- en salarisadministratie digitaal doorgeven en tevens kunnen medewerkers onkostendeclaraties digitaal aanleveren bij het bestuursbureau.

#### Netwerkleverancier

Het huidige ICT dienstverleningscontract met onze externe netwerkleverancier eindigt op 1 augustus 2018. Het nieuwe ICT dienstverleningscontract moet overeenkomstig de regelgeving van het Rijk Europees worden aanbesteed. In het najaar van 2017 hebben wij het programma van eisen opgesteld voor het nieuwe ICT dienstverleningscontract. Wij zijn hierbij extern ondersteund door een ICT adviesbureau en een bureau gespecialiseerd in EU aanbestedingstrajecten. Op 8 februari

2018 is het bestek van deze aanbesteding gepubliceerd. Medio april wordt bekend welke partij de komende jaren bij Het Baken Almere als 'System Integrator' aan de slag gaat. In april 2018 wordt dan ook duidelijk of er eventueel een migratietraject plaatsvindt. Dit migratietraject vindt dan in het najaar van 2018 plaats.

#### Office 365

In 2017 is het in gebruik nemen van Office 365 volledig afgerond. Alle leerlingen en medewerkers hebben via het Internet direct toegang tot de Office 365 omgeving van Het Baken Almere en hebben zo direct toegang tot hun email en kunnen documenten met elkaar delen.

#### AVG

Vanaf 25 mei 2018 moet ook Het Baken Almere voldoen aan de 'Algemene Verordening Gegevensbescherming'. Het betreft wetgeving die geldt voor de hele Europese Unie en vangt in Nederland de huidige Wet bescherming persoonsgegevens. Ten opzichte van de bestaande wetgeving zijn de opvallendste veranderingen:

- Versterking en borging van privacy-rechten van mensen;
- Meer verplichtingen en verantwoordelijkheden voor de school;
- Meer controle door de overheid op de naleving en hoge boetes bij het in gebreken blijven.

In 2017 zijn wij gestart met de voorbereidingen van de invoering van deze nieuwe wetgeving.

Zo zijn er met onze ICT leveranciers bindende afspraken vastgelegd en is er beleid in ontwikkeling t.a.v. publicatie van foto- en videobeelden en wordt er verscherpt gekeken naar de rollen en rechten van medewerkers m.b.t. de toegang op persoonsgegevens.

Een ander belangrijk aspect, misschien wel het belangrijkste, is het bewustwordingsproces t.a.v. ons eigen handelen wanneer het gaat om het bewaken van privacy en het verwerken van persoonsgegevens. Denk hier bijvoorbeeld aan: gebruik van wachtwoorden, geen persoonsgegevens op een usb-stick, geen gevoelige informatie zichtbaar op de werkplek of in het lokaal, geen communicatie via social media in de rol van medewerker van Het Baken Almere en alert reageren bij diefstal of vermissing van persoonsgegevens of anderszins gevoelige informatie. Deze en hiermee in verband staande zaken zullen de komende tijd continue onder de aandacht worden gebracht van onze medewerkers.

### 3.4 Personeelontwikkeling

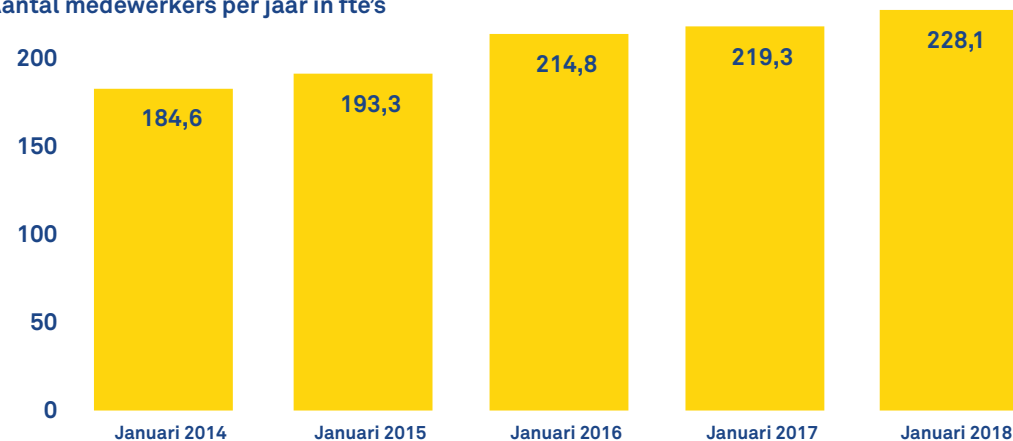
#### Kerncijfers

In deze paragraaf hebben we op beknopte wijze de kerncijfers op het gebied van personeel weergegeven.

#### Medewerkers

In de afgelopen vier jaar is de werkgelegenheid bij Het Baken Almere met 23,6% toegenomen (= 43,5 Fte's) door de groei van het aantal leerlingen. Binnen Het Baken Almere werken wij met een (gewogen) verhouding van 1 Fte op veertien leerlingen. In dit verhoudingsgetal is de formatie van het bestuursbureau en de centraal georganiseerde ondersteuningstaken niet meegenomen. In onderstaand figuur is de ontwikkeling van het aantal Fte's in de periode januari 2014 - januari 2018 opgenomen.

Aantal medewerkers per jaar in fte's



#### Leeftijdverdeling

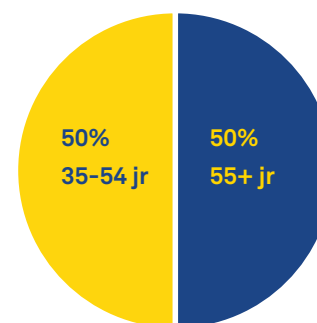
De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in dienst bij Het Baken Almere in het schooljaar 2017-2018 is 46,5 jaar en het aantal dienstjaren bij Het Baken Almere is gemiddeld 7,3. In de hiernaast afgebeelde tabel is de samenstelling van de totale formatie in 2017 van Het Baken Almere verdeeld in zeven verschillende leeftijdscategorieën opgenomen (peildatum 1 oktober 2017).

Leeftijd	wtf	aantal	percentage
18 - 24	5	9	3%
25 - 34	51	69	23%
35 - 44	43	57	19%
45 - 54	55	72	24%
55 - 59	46	57	19%
60 - 64	25	31	10%
> 64	6	11	4%
<b>Totaal</b>	<b>231</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>

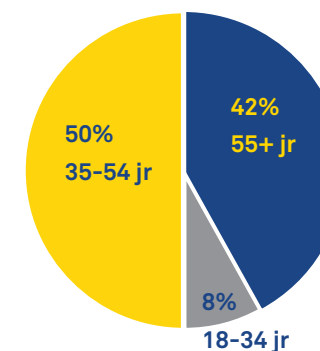
In onderstaande figuren is te zien hoe de leeftijdsamenstelling is van de directie, het management, het onderwijzend personeel en het onderwijsondersteunend personeel in 2017

Het merendeel van onderwijzende en onderwijsondersteunende personeelsleden valt in de leeftijdscategorie 35-54 jaar. Ten opzichte van 2016 is de gemiddelde leeftijd bij de directie gedaald door de komst van twee nieuwe directeuren en is er in het algemeen sprake van een wat meer gelijkmatige verdeling van de gemiddelde leeftijd over de drie leeftijdscategorieën.

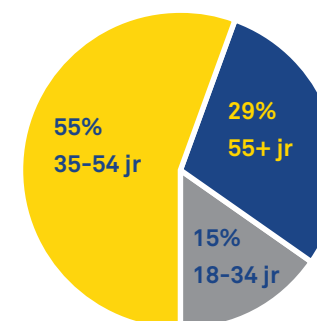
Leeftijdscategorie Directie



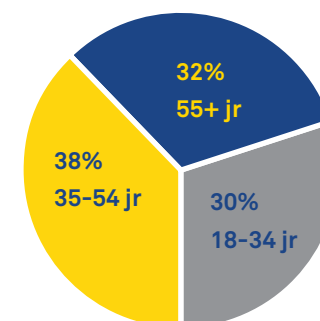
Leeftijdscategorie MT



Leeftijdscategorie OOP

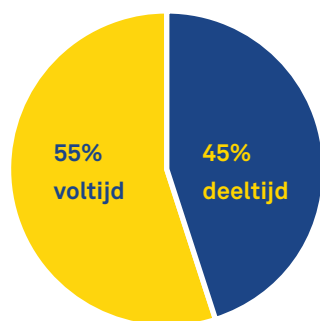


Leeftijdscategorie OP



### Voltijd en deeltijd medewerkers

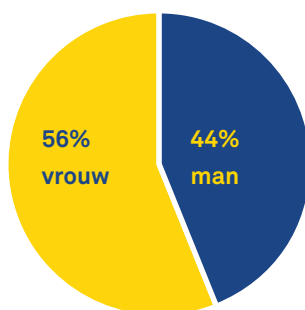
Het percentage vrouwelijke medewerkers dat in deeltijd werkt in 2017 is 10 procentpunten groter dan het percentage mannelijke medewerkers dat in deeltijd werkt. Daarnaast is er een verschil van 10% procentpunten in het percentage medewerkers dat voltijd werkt ten opzichte van het percentage medewerkers dat in deeltijd werkt.



Vol-/deeltijd	M / V	Aantal	Percentage
Voltijd	man	81	26%
	vrouw	88	29%
	<b>totaal</b>	<b>169</b>	<b>55%</b>
Deeltijd	man	53	17%
	vrouw	84	27%
	<b>totaal</b>	<b>137</b>	<b>45%</b>
<b>Totaal</b>		<b>306</b>	<b>100%</b>

### Verdeling van medewerkers naar geslacht

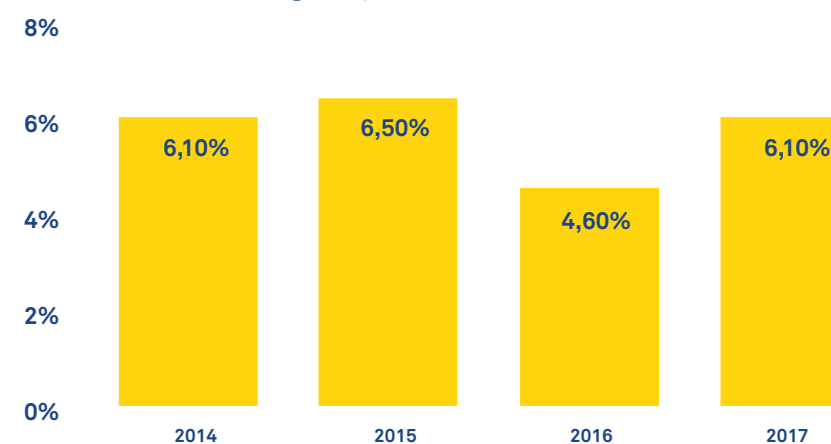
In 2017 is sprake van een redelijk evenwichtige verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers. Wel zien we dat het percentage vrouwelijke medewerkers 12% groter is dan het percentage mannelijke medewerkers. Deze trend is overigens ook landelijk in het onderwijs zichtbaar.



### Verzuim

In 2017 was het gemiddelde ziekteverzuim 6,1% (4,1% mannen en 7,8% vrouwen). Een stijging van 1,5% ten opzichte van 2016. De stijging in 2017 heeft te maken met een aantal langdurig zieken binnen de organisatie. Het ziekteverzuim in 2017 is vergelijkbaar met het ziekteverzuim in 2014 en 2015. Het Baken Almere streeft ernaar de ziekteverzuimcijfers in 2018 te laten dalen. Daarom is het van belang om hier continu aandacht aan te geven. Middelen die worden ingezet met betrekking tot ziekteverzuim zijn de ZAVO volgens de CAO voortgezet onderwijs, maandelijkse besprekingen van het Sociaal Medisch Team (SMT), revalidatietrajecten bij Ciran, tweede spoorbegeleiding via Mind Matters en coaching via Mind at Work. Het verzuimbeleid van Het Baken Almere is gepubliceerd op het intranet van de organisatie.

Verzuimpercentage per jaar



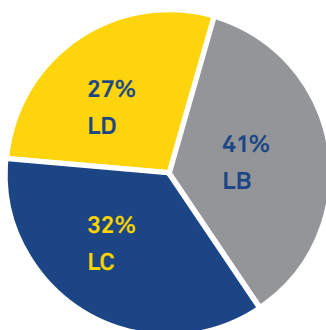
### Beleid bij ontslag in verband met krimp leerlingaantal

Het Baken Almere voert een actief, leeftijdsbewust en duurzaam personeelsbeleid en leeft de afspraken na uit de cao voortgezet onderwijs. Alle medewerkers van Het Baken Almere hebben een bestuursaanstelling. Dit betekent dat zij, indien dit bij hun bevoegdheid past, op verschillende vestigingen ingezet kunnen worden. Hieraan gaat altijd een gesprek met de medewerker vooraf. Als een medewerker op een andere vestiging gaat werken dan krijgt hij/zij daarbij begeleiding. We werken met een flexibele schil en voeren een conservatief beleid wat betreft uitbreiding van de formatie. Dit betekent dat Het Baken Almere de formatie alleen uitbreidt bij structurele groei. Als een vaste medewerker onverhoopt toch ontslag krijgt, worden de regels van de CAO voortgezet onderwijs en de wettelijke regels op dit gebied nageleefd.

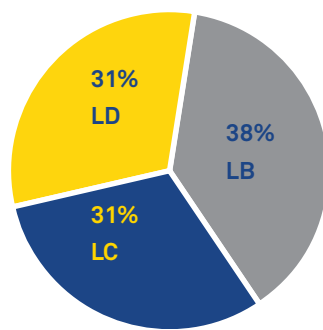
## Funciemix

Het Baken Almere voldoet aan de eisen met betrekking tot funciemix. In 2017 is ten opzichte van 2016 het aandeel van de LB aanstellingen met 3% gedaald, het aandeel van de LC aanstellingen met 1% gedaald en het aandeel van de LD formatie met 4% gestegen.

Verhoudingen salarisschalen  
per 1 augustus 2016



Verhoudingen salarisschalen  
per 1 augustus 2017



## Prestatie box

De Prestatiebox voortgezet onderwijs biedt scholen financiële ondersteuning om de afgesproken streefdoelen uit het bestuursakkoord (en vanaf 2014 het sectorakkoord voortgezet onderwijs) te kunnen behalen. Het Baken Almere zet de gelden vanuit de Prestatiebox in conform het nu geldende sectorakkoord. Dit betekent dat we het gebruiken voor professionalisering van docenten en schoolleiders, leermiddelen en ICT-ondersteuning aan docenten.

## Professionalisering

Het Baken Almere biedt haar medewerkers veel kansen om zich te ontwikkelen. Wij volgen daarvoor het goedgekeurde taakbeleid en de cao voortgezet onderwijs. Via de scholingsovereenkomst (de Bakenregeling), kunnen personeelsleden deelnemen aan individuele scholingen. In het najaar van 2017 is intern een project gestart voor het oprichten van een Bakenacademie om met ingang van het schooljaar 2018-2019 op gestructureerde wijze cursussen en trainingen aan medewerkers te kunnen aanbieden.

## RI&E (arbobeleid)

In het kader van het arbobeleid is binnen Het Baken Almere één medewerker belast met preventiewerkzaamheden. Om tot een plan van aanpak voor een RI&E te komen zijn in de afgelopen tijd de benodigde data per locatie verzameld. De knelpunten die daarbij naar voren kwamen, zijn verwerkt en met de rectoren/directeuren van de scholen besproken en indien nodig zijn maatregelen genomen.

## Funcieboek

In de cao voortgezet onderwijs is vastgelegd dat elke medewerker een functiebeschrijving en waardering heeft. De waardering van een functie gebeurt op basis van FUWA. Er zijn verschillende voorbeeldfuncties beschikbaar, maar indien nodig worden functies op maat gemaakt. Vanaf het moment dat een functiebeschrijving is gewaardeerd, is het een rechtspositioneel document. Het Baken Almere hanteert nog het functieboek van Amarantis. In dit functieboek zijn mbo en vo functies opgenomen die zeer algemeen zijn opgesteld. In 2017 is het traject gestart om te komen tot een vo-functieboek. Voor een aantal functies worden onder externe begeleiding specifieke functiebeschrijvingen opgesteld. Deze functies worden ook volgens het functiewaarderingssysteem van de vo-raad gewaardeerd. Dit traject moet voor de zomer van 2018 zijn afgerond.

## Participatiewet

Op 1 juli 2014 is de Eerste Kamer akkoord gegaan met de Participatiewet. Met deze wet krijgen mensen met een arbeidsbeperking meer kans op een (zo mogelijk reguliere) plek in het arbeidsproces. Het voortgezet onderwijs moet voor eind 2018 in totaal 1.320 banen creëren voor werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt. In het cao-akkoord is afgesproken dat de sector 315 fte aan werkgelegenheid creëert voor deze werknemers. Voor de verdeling over besturen wordt uitgegaan van de vuistregel: één werknemer met een arbeidsbeperking op 264 fte per jaar. De afdeling Personeel & Organisatie heeft oriënterende en inventariserende gesprekken gevoerd met de gemeente Almere en de Tomingroep om te voldoen aan dit landelijk vastgestelde quotum. Tot nu toe heeft dit niet tot een definitieve match geleid.

## Medewerkersonderzoek

In 2017 is er geen medewerkersonderzoek uitgezet, in 2013 is afgesproken een medewerkersonderzoek één keer per twee jaar uit te zetten. In 2018 staat het medewerkersonderzoek gepland in februari. Voor de medewerkers van de scholen wordt gebruik gemaakt van de enquêtetool Spiegel en Personeel vanuit de vo-raad. Voor de medewerkers van het bestuursbureau maken we gebruik van de enquêtetool van Kwaliteitscholen. De enquête Spiegel en Personeel is specifiek ontworpen voor de medewerkers op de scholen, de vragenlijst uit Kwaliteitscholen sluit beter aan bij de medewerkers van het bestuursbureau. De verwachting is dat de uitkomst weinig verschilt met die van 2016.

“Het management en de directeuren werken intensief samen. Ze kennen elkaar goed, weten elkaar te vinden, supporten elkaar. Dat vind ik vrij uniek en heel positief.”



**Greet Ritskes**  
VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT  
HET BAKEN ALMERE

“Ik denk dat het samenspel tussen Raad van Toezicht, bestuur en bestuursbureau heeft gemaakt dat we weer zijn wie we nu zijn.”

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf personen. Greet Ritskes is hier voorzitter van. Alle leden zijn aangetreden nadat de scholengemeenschap vijf jaar geleden weer zelfstandig werd. Ritskes heeft een brede achtergrond. “Ik ben twintig jaar directeur geweest van verschillende Rabobanken. Daarna ben ik directeur bij het UWV geweest, waar ik onder andere een klanten-contactacademie heb opgericht, helemaal van de grond af aan. Daar heb ik de inhoud van het onderwijs vormgegeven op mbo 3- en mbo 4-niveau. Dat was hartstikke leuk om te doen en tevens mijn verbinding met het onderwijs. Daarbij komt dat ik heel enthousiast ben over de stad Almere. Ik vind het ongelooflijk belangrijk dat er in Almere de keuze is tussen het interconfessionele onderwijs en het openbare onderwijs.

Toen ik werd gevraagd voor deze functie, zat Het Bakken Almere echt in een dip. Vanuit mijn kennis en ervaring hebben we alles weer opgebouwd. De eerste twee jaar waren dan ook heel intensief. Het was een mooi samenspel tussen bestuur en Raad van Toezicht. De eerste twee, drie jaar hadden we elkaar hard nodig. En dat is ook wel heel goed gegaan. Een ervaren bestuurder op het onderwijs en wij zaten als Raad van Toezicht vooral op het procesmanagement door onze ervaring in grote organisaties. Richard Liefing bijvoorbeeld is de voorzitter van de audit-commissie en die heeft ‘finance’ heel goed in zijn vingers. Ik ben van de structuur en protocollen. En dan nog de enorme inzet van de bestuurder en het bestuursbureau. Ik denk dat dat samenspel heeft gemaakt dat we weer zijn wie we nu zijn.”

### Rolverdeling

“De Raad van Toezicht van Het Bakken Almere heeft drie rollen: de werkgeversrol, de controlerende en de adviserende rol. In principe initieert de bestuurder, zij zorgt ervoor dat de zaak draait. Als Raad van Toezicht ben je een klankbord. Je kijkt waar eventuele hiaten zitten die door de bestuurder niet gezien worden of die op een bepaalde manier geïnterpreteerd worden. Daar kijken we dan samen naar. Daarbij is de identiteit van de school een belangrijk punt voor ons. We zijn interconfessioneel. Dat is een thema waar we samen met de bestuurder veel over spreken, omdat je je daarin ook onderscheid.”



### De Bakenleerling

“Wij vinden dat een Bakenleerling zich onderscheidt doordat hij een referentiekader heeft. Dus dat hij weet waar hij dingen aan kan toetsen. Maar weet hij ook hoe hij in het leven staat en hoe verhoudt dat zich tot een ander zijn levenswijze. Daarbij speelt natuurlijk respect een grote rol. Maar ook een zekere vorm van zelfverzekerdheid, dus dat een kind een goed fundament heeft. Vanuit de christelijke invalshoek, met de kernwoorden geloof, hoop en liefde. Dat is de basis van jouw bestaan. Dat je er mag zijn en dat jij belangrijk bent, dat ieder mens belangrijk is. Dat je uit die context elkaar ook benadert. In het onderwijs wil je die basis meegeven aan kinderen.”

“Ons streven zit heel duidelijk op het individu. Je wilt uit een leerling alles halen wat erin zit. Een leerling moet zelf het gevoel hebben dat de school hen uitdaagt op zijn of haar eigen niveau. En als je dat realiseert, dan zijn we zeer tevreden. En als dat dan betekent dat het gemiddelde cijfer gemiddeld is, dan is dat op zich goed, maar het mag niet zakken. Tegelijkertijd wil je dat het kind met plezier naar school gaat. De leerling uitdagen en zorgen dat het plezier heeft in het leren. Dan geef je goed onderwijs.”

### Terugblik op het afgelopen jaar

“Wat we gerealiseerd hebben, is enerzijds het feit dat we nu ook het geld hebben om een directeur bedrijfsvoering te benoemen. Daardoor kan de bestuurder wat meer afstand nemen van de dagelijkse gang van zaken en zich meer oriënteren op de bestuurlijke zaken. En op het onderwijs zelf, waar ze natuurlijk een kei in is. Dus dat vinden we allemaal een enorme vooruitgang. Aan de andere kant zitten de scholen echt weer in een fundament. Je begint de identiteit heel duidelijk te zien als iets waar ze zich mee onderscheiden en waardoor ze ook meer plezier krijgen in het werk. Bij een aantal scholen zitten nieuwe rectoren, nieuwe teams.”

“Anderzijds zijn de examenresultaten nog niet hoe we het willen. Daar trekken we hard aan om dat omhoog te krijgen, want we streven naar een bovengemiddeld resultaat. Gemiddeld is eigenlijk niet goed genoeg. Dat is een thema waar we de komende paar jaar de nodige aandacht aan gaan geven. Tegelijkertijd zie je de enorme toegevoegde waarde van de International School. Het type onderwijs is daar anders. Heel persoonsgeoriënteerd. Dat kan voor de docenten en de directies van de scholen leerelementen naar elkaar toe bevatten. En ik zie dat er een intensieve samenwerking is. Het management en de directeuren kennen elkaar goed, weten elkaar te vinden, supporten elkaar. Dat vind ik vrij uniek en heel positief.”

### Waar gaan we naartoe?

“Almere heeft een paar grote voordelen.

De stad ontwikkelt zich en groeit naar een inwonertal van 350.000 mensen. Voor Het Baken Almere betekent dit steeds meer kansen. Wij hebben het voordeel dat we mogen doorgaan in ons strategisch denken qua ontwikkeling en qua groei. En dat maakt Almere uniek. Dan is het een kwestie dat je je goed onderscheidt ten opzichte van ander onderwijs van hetzelfde niveau, waardoor jij die school bent waar leerlingen willen zijn.”

## 4. VERSLAGLEGGING RAAD VAN TOEZICHT

### 4.1 Taken Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kent drie taken:

#### 1. Werkgever zijn van het bestuur

De remuneratiecommissie werd dit jaar, in verband met een vacature, alleen gevormd door de voorzitter van de Raad van Toezicht. Zij voerde het afgelopen jaar, in dit kader, een gesprek met de bestuurder. Gezamenlijk zijn de vooruitzichten voor de komende jaren besproken. Dit gesprek was constructief, waarbij de Raad van Toezicht waardering heeft uitgesproken voor het functioneren van de bestuurder in de afgelopen periode. Zij heeft haar taak met verve uitgevoerd en er is op meerdere terreinen vooruitgang geboekt.

#### 2. Toezicht houden op de uitvoering van het voorgestelde beleid, zowel financieel als maatschappelijk

In dit jaarverslag vindt u de verantwoording van het beleid. In grote lijnen is dit zoals we het vooraf met elkaar hebben vastgesteld.

Belangrijke thema's waren:

- continuïteit vooral op het terrein van besturing
- identiteit
- financiële uitvoering en verantwoording
- Stad College, waar onder anderen gepersonaliseerd leren werd ingevoerd.
- International School Almere, die met een leerlingenstop kampte en waar vanuit de gemeente Almere een toezegging is gedaan voor nieuwe huisvesting, gezamenlijk met het internationaal primair onderwijs.

#### 3. Gevraagd en ongevraagd adviseren van de bestuurder

In dit hoofdstuk geven we verkort een aantal thema's weer waarover is geadviseerd.

### 4.2 Leden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit vier leden:

Naam	Titel	Raad van toezicht	Portefeuille
Mevrouw G.A. Ritskes	MBA	Voorzitter	Voorzitter remuneratiecommissie
De heer H. Dieperink	Drs.	Vice Voorzitter	Lid auditcommissie
Mevrouw G.C.Taus-Hordijk	Drs.	Secretaris	Voorzitter onderwijscommissie
De heer R. Liefding	Drs.	Lid	Voorzitter auditcommissie
Vacature		Lid	

#### Rooster van aan- en aftreden

	aangetreden	aftreden	Herbenoemd tot
Mevrouw G. A. Ritskes	2012	2014	2018
De heer H. Dieperink	2016	2018	
De heer R. Liefding	2012	2016	2020
Mevrouw G.C. Taus-Hordijk	2012	2017	2021

In het afgelopen jaar was aftredend en herbenoembaar mevrouw Taus-Hordijk. Zij is met algehele stemmen herbenoemd. In tegenstelling tot wat de Code Goed Bestuur voorschrijft, mag mevrouw Taus een jaar langer aanblijven dan de voorgeschreven maximale termijn van acht jaar. De reden hiervoor is dat alle leden van de Raad van Toezicht in 2012 gelijktijdig zijn toegetreden, waardoor zij in 2020 gelijktijdig moeten aftreden. Om de continuïteit in het toezicht te waarborgen, is ervoor gekozen om de termijn van twee leden met respectievelijk één en twee jaar te verkorten en van een ander lid de termijn te verlengen met een jaar.

### 4.3 Activiteiten 2017:

- De Raad van Toezicht vergaderde acht keer, waarvan twee keer zonder de bestuurder.
- Op 14 november 2017 was het jaarlijkse gesprek met de vertrouwenspersonen van Het Bakken Almere.
- Op 18 september 2017 bracht de gehele Raad van Toezicht een werkbezoek aan de International School Almere. Er zijn lessen bijgewoond en gesprekken gevoerd met docenten en leerlingen en 's avonds was er een gezamenlijk overleg met de MR.
- Er was er een gezamenlijke vergadering van de raden van toezicht van Het Bakken Almere en Stichting Prisma.
- Het strategisch beleidsplan werd, tijdens een sessie onder leiding van een deskundige, besproken.
- Er was een vergadering in aanwezigheid van de externe accountant.
- Het Bakken Almere is lid van 'Publiek verantwoord', een samenwerkingsverband tussen alle instanties in Almere die betrokken zijn of kunnen worden bij de ontwikkeling van de Almeerse jeugd. Publiek verantwoord is vier jaar geleden in het leven geroepen door de gemeenteraad en staat onder voorzitterschap van de wethouder van Financiën. In dit kader woonden de voorzitter van de Raad van Toezicht en de bestuurder twee vergaderingen bij.
- De zomerschool werd dit jaar voor het laatst in de huidige opzet georganiseerd.
- De Raad van Toezicht hield, deels gezamenlijk met het bestuur, een zelfevaluatie onder leiding van een deskundige.

- Twee leden van de Raad van Toezicht woonden op 7 april 2017 de ledenvergadering van de VTOI bij. Tevens woonden een lid en de bestuurder een bijeenkomst van Verus bij.
- De voorzitter van de Raad van Toezicht was aanwezig bij de The Passion, dat jaarlijks door Het Bakken Almere en Stichting Prisma wordt georganiseerd.
- Een lid van de Raad van Toezicht woonde de studiedag van Het Bakken Almere bij.

### 4.4 Toezicht Werkzaamheden

#### Algemeen

De vergaderingen in 2017 stonden in het teken van het toezicht houden op de verdere professionalisering van de organisatie. Het Bakken Almere profileert zich door de driehoek leerling-ouder-medewerker centraal te stellen. Samen zijn zij verantwoordelijk om te komen tot een leerling, die zelfbewust in het leven staat en de best mogelijke leerprestatie levert. Voor Het Bakken Almere is hierbij essentieel dat de leerling weet waar hij/zij in de maatschappij staat en zijn/haar keuzes autonoom kan maken. Het Bakken Almere is financieel gezond, zodat de focus op uitbreiding van de aandacht voor de leerling, kan liggen.

Passend onderwijs in Almere is op een eigen wijze en in samenwerking met alle scholen in Almere vormgegeven. Het bestuur van Het Bakken Almere heeft zitting in de Raad van Toezicht. In 2017 vond een evaluatie plaats over de uitvoering en de uitvoerbaarheid van de regels van de overheid binnen het beleid. Dit heeft geleid tot enige aanpassingen.

Alle Bakenscholen hebben een basisarrangement. Er komt vanuit het ministerie een geheel nieuwe manier van toezicht houden. Dit komt er kort gezegd op neer, dat het bestuur het onderwerp van toezicht wordt. Dit vraagt ook van de Raad van Toezicht een aanpassing op haar toezichthoudende rol. Meerdere vergaderingen was dit een onderwerp van gesprek. Deels onder begeleiding van een deskundige en als vervolg op het strategisch beleidsplan.

Sinds eind 2014 werkt de Raad van Toezicht volgens de sectorcodes van de vo-raad. Het aantal leerlingen op de Bakenscholen groeide in 2017 met 85 leerlingen. Stad College en Poort, school voor havo en mavo kenden een mindere groei dan verwacht. De examenresultaten van de scholen waren gemiddeld. Bij de nog jonge school in Almere Poort was dit bij de havo afdeling van de school het laagste. Deze school heeft een niet toereikende locatie en de opstart blijft achter bij de verwachtingen. Ook groeide het stadsdeel de afgelopen jaren niet naar verwachting. Gelukkig deed zich in 2017 een duidelijke kentering voor en verwachten we in 2018 met de nieuwbouw van Poort, school voor havo en mavo te starten. Er is er een nieuwe directeur benoemd en hij wordt ondersteund door een interim manager. Dit om de leerprestaties op de havo afdeling te verbeteren.

Het Vakcollege van Stad College was geregeld onderwerp van gesprek. Het vmbo is maatschappelijk ondergewaardeerd en deze onderwaardering is met het vormen van het

Vakcollege niet verminderd. Op meerdere vlakken zijn er onderzoeken geweest en krijgt de school extra support. Ouders worden nu direct door middel van een ouderplatform betrokken. Het Taalcentrum dat was gehuisvest in Stad College is binnen Almere verhuist naar een ander gebouw. Voor Almere is het belangrijk dat er sprake is van een goed vmbo vandaar dat ook de gemeente intensief betrokken wordt bij de ontwikkelingen. De contacten met het MBO zijn geïntensiveerd en de onderwijsmethode is aangepast.

Aan het begin van het jaar zijn meerdere scenario's geschetst om de aantrekkelijkheid van het onderwijs te vergroten. Eind 2017, begin 2018 zijn hierin duidelijke keuzes gemaakt.

De International School Almere (ISA) doet het goed. De examenresultaten waren goed en het aantal leerlingen groeide boven verwachting. In 2018 was wederom even sprake van een leerlingenstop. De connectie met Alberdingk Thijm, is gereduceerd tot het huren van het gebouw waar de ISA is gehuisvest. De afspraak is dat in 2017 wordt gestart met de terugbetaling aan Alberdingk Thijm van een nog openstaande financiële vordering uit een eerdere samenwerkingsperiode. Bij de huidige gang van zaken hebben we er het volste vertrouwen in dat ISA een goede toekomst tegemoet gaat. De gemeente heeft een toezegging gedaan om een internationale school campus te bouwen. Hierin wordt het primair onderwijs van de Almeerse Scholen Groep (ASG) en het voortgezet onderwijs van Het Bakken Almere ondergebracht. Beide



scholen kunnen dan hun onderwijs op elkaar aansluiten, zodat leerlingen een doorgaande leerlijn ervaren.

Er zijn informele gesprekken met de Vrije School om te kijken of er vormen van samenwerking mogelijk zijn.

### Identiteit

Het thema identiteit is, mede naar aanleiding van de vacature van een lid van de Raad van Toezicht, meerdere malen onderwerp van gesprek geweest. Alle leden hebben in dat kader ook, conform de statuten, een identiteitsverklaring getekend. Deze is als volgt geformuleerd: “ Het geven van onderwijs dat er bij de leerlingen toe leidt dat zij kennis hebben van het christelijk geloof. Deze kennis wordt ook gedeeld in relatie tot andere geloofsovertuigingen. Hieraan zal gedurende een aantal leerjaren tijdens de schoolperiode minimaal een lesuur per week worden gewijd. Dit alles gebaseerd op het uitgangspunt: Geloof, Hoop en Liefde. Wij werken er samen met de leerling en de ouder/verzorger aan dat de leerling haar/zijn eigen fundament kan duiden, waardoor zij/hij zelfstandig een mening kan vormen over vraagstukken van maatschappelijke aard.” Voor de Raad van Toezicht leden en het bestuur vragen deze uitgangspunten kennis en beleving van het christelijk geloof.

De Raad van Toezicht vindt het van essentieel belang dat Het Bakken Almere zich in Almere onderscheidt op basis van haar interconfessionele identiteit. Deze identiteit sluit aan op de identiteit van Stichting Prisma.

Er is opnieuw een overleg geweest tussen de Raden van Toezicht van Stichting Prisma en

Het Bakken Almere. Daarnaast overleggen ook de besturen structureel om te werken aan de hieronder gezamenlijk benoemde uitgangspunten:

1. Handhaving en versteviging van positie en functie van het confessioneel primair en voortgezet onderwijs in Almere.
2. Versterking van onderwijskundige en bedrijfsmatige processen van de onderscheiden organisaties.
3. Gezamenlijk optreden in belangenbehartiging en bij lokale en regionale strategische aangelegenheden die het onderwijs betreffen.
4. Creëren van mogelijkheden om onderwijskundige innovaties en projecten te realiseren. In 2017 zijn in dit kader twee projectgroepen gestart om te verkennen welke mogelijkheden er zijn voor 10-14 jarig onderwijs en er is een intensieve samenwerking opgepakt tussen de basisschool Buitenburg en Trinitas Gymnasium. De leraren van beide scholen ervaren dat hun kennis van het proces van de leerling die gaat van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs zeer wordt verrijkt. Dit komt zeker ten goede aan de leerling.

Het Bakken Almere streeft naar een leerling die empathie heeft voor de ander, de complexiteit van de wereld ziet, zelf kritisch durft te zijn en hierbij ook op genuanceerde wijze zijn eigen mening kan uiten. De Raad van Toezicht heeft gevraagd om bijvoorbeeld Bijbelverhalen te relateren aan dagelijkse zaken om zo de vorming van de leerling in een breder perspectief te plaatsen. Onze kernwaarden zijn: interconfessioneel, veilig leef- en

leerklimateit en het stimuleren van talentontwikkeling. Dit willen we inzetten in al onze uitingen. In 2017 stonden de gezamenlijke activiteiten van Stichting Prisma en Het Bakken Almere in het teken van de twee samenwerkingsprojecten en het opzetten van een reguliere overlegcyclus tussen de bestuurders en voorzitters van de Raad van Toezicht van beide scholen.

Het Bakken Almere wil de relatie met haar omgeving meer inhoud geven en overweegt een vriendenclub op te richten. Een en ander is in 2016 verkend en heeft in 2017 nog geen verdere invulling gekregen.

### ICT

Dit thema heeft in 2017 wederom veel aandacht gekregen, zowel van de bestuurder als van de Raad van Toezicht. De scholen zijn op ICT-gebied redelijk tot goed voorzien. Er is een Europese aanbesteding gestart voor het werven van een nieuwe leverancier.

### HRM

In 2017 is er op directieniveau een directeur bedrijfsvoering benoemd, die tevens de medewerkers van het bestuursbureau aanstuurt. Dit geeft de bestuurder ruimte om meer tijd aan het onderwijs en de onderwijsprocessen te besteden. Onder leiding van de directeur bedrijfsvoering zal in 2018 het HRM beleid verder worden geprofessionaliseerd.

### Resultaten

De Raad van Toezicht werkt met drie commissies: de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratiecommissie.

### De auditcommissie

De auditcommissie analyseert de risico's en de financiële resultaten en brengt advies uit in de vergadering van de voltallige Raad van Toezicht. Tijdens deze vergadering vindt een toelichting plaats van de bestuurder en de voorzitter van de auditcommissie. Vervolgens worden de voorstellen beoordeeld en met eventuele aanvullingen goedgekeurd.

In 2017 bestond de auditcommissie uit de heer R. Liefing (voorzitter) en de heer H. Dieperink (vicevoorzitter Raad van Toezicht) als lid van de auditcommissie.

In 2017 is de auditcommissie vijf keer bij elkaar geweest. Zij heeft zich gebogen over zaken rond de bedrijfsvoering en de financiële huishouding van de organisatie.

### Interne controle

Het stelsel van interne controle omvat onder andere een (financiële) planning & controlcyclus bestaande uit:

- Begroting
- Meerjarenbegroting
- Periodieke uitputtingsrapportages
- Analyses
- Prognoses van baten en lasten.

De Raad van Toezicht voert het toezicht uit op de werking en resultaten van het controlestelsel. De basis van het stelsel van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is vastgelegd in de statuten, het bestuursreglement, het reglement van de auditcommissie, het toezichtkader en de procuratieregeling.

### Jaarrekening en begroting

Zoals ieder jaar besteedde de Raad van Toezicht in 2017 ruim aandacht aan zijn wettelijke opdracht om de financiële stukken van Het Baken Almere te beoordelen. In juni is in aanwezigheid van de accountant de jaarrekening 2016 en het jaarverslag 2016 besproken. Daarna heeft de Raad van Toezicht de jaarrekening 2016 goedgekeurd.

In december 2017 is de begroting 2018 en de meerjarenbegroting 2018-2021 besproken. De Raad van Toezicht heeft met de bestuurder stilgestaan bij het meerjarenperspectief en het financiële beleid. Vervolgens is de begroting goedgekeurd. Als onderdeel van de planning & control cyclus is ook aandacht besteed aan de onderhoudsplanung voor 2018-2021.

### Ontwikkeling exploitatie 2017

De auditcommissie heeft kennisgenomen van de ontwikkeling van de exploitatie 2017, die volgens de prognose positief zal uitkomen. De bestuurder heeft met de Raad van Toezicht besproken dat het negatieve resultaat van 2016 wordt ingelopen in 2017, zodat niet wordt ingeteerd op het eigen vermogen van Het Baken Almere, een en ander conform bestaand beleid.

### Agendapunten

Naast deze onderwerpen is gedurende de vergaderingen van de auditcommissie aandacht besteed aan onder andere:

- Analyse van ziekteverzuim
- Aanmeldingen van leerlingen
- Risicoanalyse

- Rapportages van de accountant waaronder de managementletter
- International School Almere
- Analyse van het naleven van het reglement van de auditcommissie
- Correspondentie van de inspectie van het onderwijs.
- Huisvestingsontwikkelingen
- ICT
- Concept handboek administratieve organisatie
- Intern toezichtkader
- Treasurystatuut (in verband met de wijziging van de regeling rondom beleggen en belenen)

De auditcommissie probeert bij de onderwerpen integraal te kijken naar het belang van onze leerlingen, het belang van het personeel en de budgettaire kaders. Dit neemt de commissie mee in haar adviezen naar de Raad van Toezicht.

### De onderwijscommissie

De onderwijscommissie bespreekt onderwijszaken en resultaten. Hiervan wordt een verslag gemaakt en dit wordt besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht. De onderwijscommissie bestaat uit mevrouw G.C. Taus-Hordijk (voorzitter) en mevrouw G.A. Ritskes. De onderwijscommissie kwam in 2017 twee keer bijeen.

De eerste vergadering vond plaats op 24 mei 2017. Tijdens deze vergadering is vooral gesproken over de onderwijsresultaten, ook in relatie tot andere scholen in Almere. Daarnaast zijn de ontwikkelingen m.b.t. de

pilot gepersonaliseerd leren binnen Stad College besproken en zijn de verschillende scenario's voor de toekomst toegelicht. Ook is de onderwijscommissie geïnformeerd over de evaluaties van de lente- en zomerschool en het visitatierapport van Poort, school voor havo en mavo.

De tweede vergadering vond plaats op 14 november 2017. Belangrijkste onderwerpen tijdens deze vergadering waren de examenresultaten, de leerling tevredenheid enquête, de zij- en instroomgegevens, de samenwerking met ROC Flevoland en het functioneren van nieuwe leidinggevenden. Ook tussen deze twee vergaderingen heeft de onderwijscommissie zich naar vermogen ingezet om de doelen met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs te halen. Leden van de onderwijscommissie houden hun expertise op het gebied van onderwijs op peil door het bezoeken van lezingen, het volgen van de actualiteiten en het bijhouden van relevante (wetenschappelijke) literatuur.

### De remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie komt twee keer per jaar bij elkaar. In deze commissie vindt het gesprek plaats tussen de bestuurder en de commissieleden. Die gesprekken worden in de vergadering van de Raad van Toezicht kort mondeling samengevat. De verslagen hiervan worden door de bestuurder en de commissieleden getekend en gearchiveerd.

Het Baken Almere heeft negen complexiteitspunten en valt hierdoor in klasse D (omzet tussen de € 5 en € 25 miljoen = 4 complexiteitspunten, driejaarsgemiddelde tussen de 1.500 en 2.500 bekostigde leerlingen = 2 complexiteitspunten en drie onderwijssoorten (= 3 complexiteitspunten).

## 4.5 Samenvatting

De Raad van Toezicht kijkt terug op een prettige samenwerking met de bestuurder Sandra van Rijnbach. Zij heeft de Raad van Toezicht goed geïnformeerd en gezamenlijk zijn veel onderwerpen besproken. De gemeente Almere ziet ISA steeds meer als een onmisbare schakel bij het bieden van internationaal onderwijs in Almere. Een businesscase over een internationale campus voor zowel internationaal basis- als voortgezet onderwijs is door de gemeente omgezet in een toezegging. In 2017 is volledig conform de Code Goed Onderwijsbestuur VO gewerkt.

De Raad van Toezicht is het bestuur en de directeuren/rectoren van de Bakenscholen erkentelijk voor hun inzet. De Raad van Toezicht was herhaaldelijk getuige van hun enthousiasme voor de leerlingen van Het Baken Almere. We spreken hiervoor graag onze dank uit en hopen dat er ook in 2018 sprake is van een sprankelende school met goede resultaten.

**Greet Ritskes, Voorzitter Raad van Toezicht**

“Onze leerlingen maken hier hun eigen rooster. Als een leerling weet waarom hij het doet, met een duidelijke gedachte erachter, dan is hij gemotiveerder en werkt hij efficiënter.”



**Gerard Roos**  
DIRECTEUR STAD COLLEGE

## “Wij zijn de eerste school in Almere die gepersonaliseerd leren aanbiedt.”

Stad College is een vakcollege. Dat betekent dat wij gericht zijn op de doorstroom van leerlingen naar het mbo en tegelijkertijd ook op contacten met het bedrijfsleven. Op die manier zijn onze leerlingen al vanaf leerjaar 1 heel beroepsgericht bezig. Het zou ideaal zijn als een kind dan al weet wat hij wil worden. Dan kun je alles wat hij aan onderwijs aan het componeren is, afstemmen op die beroepswens. Als een leerling weet waarom hij het doet, met een duidelijke gedachte erachter, dan is hij gemotiveerder en werkt hij efficiënter. En om diezelfde reden bieden wij als school ook gepersonaliseerd leren aan. We gaan dus echt tot het uiterste op dat gebied. Onze leerlingen maken hier hun eigen rooster.”

### Vier uur in de week gym?

“Leerlingen kunnen op deze manier differentiëren naar hun eigen capaciteit. Als een kind bijvoorbeeld zwak is in Engels en goed is in wiskunde, dan kan hij ervoor kiezen om wat meer lessen Engels te volgen. Maar een leerling kan er ook voor kiezen om het verplicht aantal Engelse lessen te volgen en extra lessen wiskunde te nemen, zodat hij daarin een hoger niveau behaalt, wat mooier staat op zijn diploma.”

“We coachen de leerlingen bij de keuze voor hun rooster. Er is een mentor die meekijkt en vraagt: ‘Is dat nou wel verstandig, vier uur in de week gym? Zou je ook niet wat tijd besteden aan...?’”

### A la carte onderwijs

Gepersonaliseerd leren past heel goed bij de visie die we hebben: ‘elk kind doet ertoe en is de moeite waard om er te zijn’. Dus als een kind de ambitie heeft: ‘Ik heb op dit moment dit niveau, maar ik wil uiteindelijk daar naartoe’, dan gaan wij als school echt proberen om ‘à la carte-onderwijs’ voor die leerling te verzorgen.”

“We werken sinds het begin van het schooljaar op deze manier. We hebben de meest radicale vorm gekozen. Dat betekent dat leerlingen zelf digitaal intekenen op aangeboden lessen. Technisch gezien heeft dat nog best wat voeten in de aarde. Wanneer een docent bijvoorbeeld ziek is, moet een leerling ter plekke bedenken: Welke andere lesopties heb ik ter vervanging van deze les? Dit heeft er toe geleid dat we een switch hebben gemaakt naar digitaal lesmateriaal. Leerlingen lopen hier dus niet meer rond met een volle boekentas.”

### Een nieuw pad ingeslagen

“Waarom we dit nieuwe pad in zijn geslagen? We willen vmbo-leerlingen enthousiast houden voor hun opleiding door hen te blijven prikkelen en zelf verantwoordelijk te maken. Wanneer je naar de arbeidsmarkt kijkt, zie je dat er genoeg werk is in de techniek. Als vakman/vakvrouw heb je eigenlijk al een baangarantie na je opleiding voor een goedbetaalde baan. Ook willen we ons onderscheiden van andere scholen in Almere. Als een leerling automonteur wil worden, willen we hem niet dwingen om in de eerste twee leerjaren iets met het vak uiterlijke verzorging te doen.

“Na vier jaar doet een leerling in principe eindexamen. Als hij een hele grote voortgang maakt met zijn beroepsgerichte vakken, dan kan hij ervoor kiezen om zichzelf te gaan verbreden. Dan gebruikt hij bijvoorbeeld de tijd die over is in leerjaar vier om zich te focussen op het vak ICT of vormgeving. En zo verbreedt hij zijn uiteindelijke beroepskeuze. Maar hij kan er ook voor kiezen om zijn theorievakken op BBL-niveau af te sluiten, en zijn beroepsgerichte vakken een niveau hoger. Op het mbo werkt het namelijk zo, dat wanneer je ergens goed in bent, je sneller doorstroomt. Dus het levert verschillende opties aan voordelen en winst op.”

### Andere rol van docent

“De docent is de coach, een mentor die mee kijkt over de schouder van de leerling naar de voortgang van het onderwijsleerproces. Die ziet de groeicurves van de verschillende vakken. En ziet zo in één oogopslag waar de leerling op koers ligt, waar tijdswinst te behalen valt of waar nog een tandje moet worden bijgezet.

Een enkele leerling vindt het nog lastig om met de nieuwe vrijheden van dit systeem om te gaan. Met hen gaan we het gesprek aan om dit aan te pakken. We bereiden ze voor op het mbo. Als ze daar rondlopen, zijn ze ook zelf verantwoordelijk voor hun eigen leerproces.

Het is vallen en opstaan en verantwoordelijkheid dragen. Dat geldt voor zowel de docenten als de leerlingen. Dat hoort bij een nieuwe weg die je als school inslaat.”

### Vaardigheden om zich aan te passen

“Goed onderwijs heeft zowel een pedagogisch als een onderwijskundig component. Wij helpen kinderen door de puberteit heen, op weg naar volwassenheid. We voeden leerlingen hier met rijke ervaringen die ze een plaats kunnen geven. Daarom kiezen we er ook heel bewust voor om bijvoorbeeld het vak filosofie te geven, een ongebruikelijke combinatie op dit niveau. Om stappen te maken in volwassenheid, moet je leren respect en waardering te hebben voor iemand met een andere mening of overtuiging. Hoe verplaats ik mij in jouw situatie? Hoe stel ik kritische vragen? Allemaal zaken die van belang zijn om een stabiele volwassene te worden. Daarnaast leid je een kind op voor de eenentwintigste eeuw waarbij hij over een aantal vaardigheden moet beschikken die hem flexibel maken om zich bij een volgende revolutie goed te kunnen aanpassen. Hierbij moet je kennisoverdracht aansluiten bij het kind. Daar streven we hier naar.”

## STAD COLLEGE

onderwijsniveau:  
VMBO

- Basisberoepsgerichte leerweg
- Kaderberoepsgerichte leerweg
- Gemenge leerweg

**456**  
leerlingen

**37,6**  
FTE

anno  
**2012**

“Als enige school in Almere bieden we leerlingen een tweejarige brugklasperiode. Dat betekent dat de havisten en de mavisten bij elkaar in de klas zitten. We geven daarom heel gedifferentieerd les, omdat je die verschillende niveaus hebt.”



**Bas Iliohan**

DIRECTEUR POORT, SCHOOL VOOR HAVO EN MAVO

**“De nieuwe school is een driehoekig gebouw. Voor ons symboliseert die vorm de driehoek ouder, kind, school.”**

“Sinds eind augustus ben ik hier gestart als directeur. Ik wist dat ik een pittige opdracht kreeg, want we zijn een kleine school met 475 leerlingen. De afgelopen paar jaar groeiden we, het afgelopen jaar zijn de aanmeldingen iets tegengevallen. Dit betekent dat we flink moeten inzetten, op de informatieavonden en op de kennismakingen met de groep 8-ers. We zijn allemaal heel hard aan het werk om de resultaten op alle fronten te verbeteren.”

Ik wil de medewerkers van Poort de kans geven zichzelf te ontwikkelen. Als een medewerker op een specifiek gebied een expert is dan krijgt men hierin de ruimte. Het moet niet alleen van mij komen of van mijn MT, maar juist uit het team. De experts kunnen andere medewerkers ondersteunen zodat zij ook de skills en knowhow krijgen.

### **Groeien in een nieuw gebouw**

“In het nieuwe gebouw gaan we groeien. Ik denk dat we dat kunnen, omdat we interessant genoeg zijn voor ouders om hun kind hier aan te melden. Die kleinschaligheid is iets waar wij heel erg voor staan naast de betrokkenheid en de zorg voor de leerling. Een leerling is hier geen nummer, iedereen kent iedereen en dat gevoel van kleinschaligheid willen we graag zo houden. Ook bieden we op deze school veel kansen. We zijn een havo-mavoschool met de mogelijkheid om door te groeien naar het hbo. Dat betekent dat we mavoleerlingen opleiden om uiteindelijk naar de havo te gaan. Als je een kleine groep leerlingen hebt, dan is het mogelijk die extra inzet te geven en met veel persoonlijke aandacht lukt het ze dan. Als de school groter wordt, dan neemt de persoonlijke aandacht natuurlijk iets af. Daarom streven we ernaar alle leerlingen de aandacht te blijven geven die zij verdienen ook al groeit de school.

“De nieuwe school is op een centrale plek, dicht bij het station, dicht bij het mbo en naast de Topsportal. Het nieuwe pand is een driehoekig gebouw. Voor ons symboliseert die vorm de driehoek ouder, kind, school. Daarin onderscheiden wij ons als Poort, in dat hechte contact dat wij met de ouders hebben. Het wordt een school die ruimte biedt aan 800 leerlingen. Het nieuwe gebouw heeft een mooie grote aula, een science lab voor natuur- en scheikunde. Dat wordt echt fantastisch! Ze starten met de bouw in juni 2018, in het voorjaar van 2019 is het klaar. Dan wordt het opgeleverd. Als het lukt, dan trekken we er zo snel mogelijk in.”

**POORT, SCHOOL VOOR HAVO EN MAVO**

onderwijsniveau:

- Havo
- Mavo

**474**  
leerlingen

**32,4**  
FTE

anno  
**2012**

**Een realistisch toekomstperspectief**

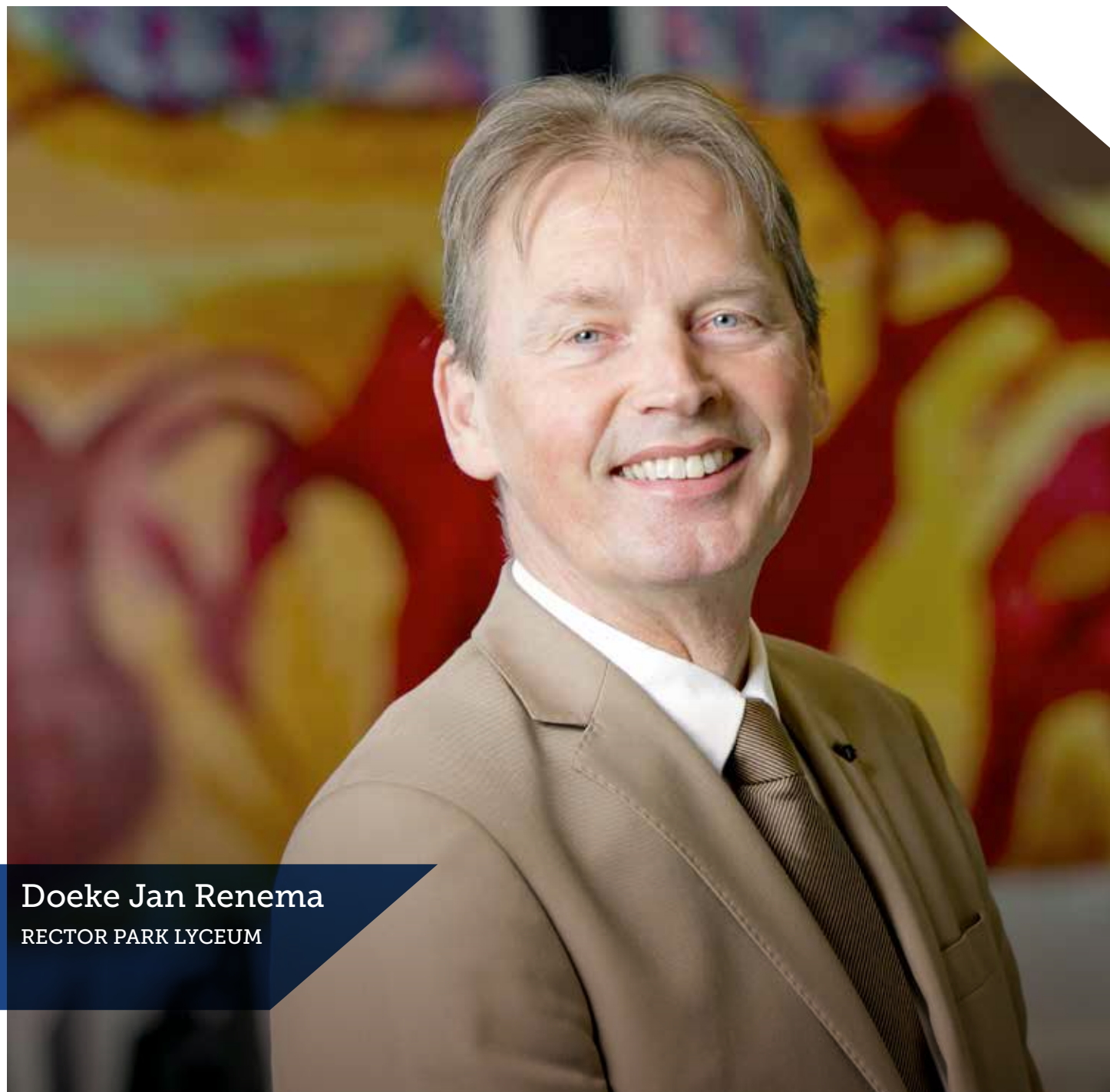
“We geven leerlingen kansen. In de onderbouw, de doorgang van 2 naar 3 havo en de doorgang van 2 naar 3 mavo, zorgen we dat we leerlingen echt op niveau zijn. In de onderbouw begint het, daar moeten we het niveau omhoog brengen. Als enige school in Almere bieden we leerlingen een tweejarige brugklasperiode. Dit betekent dat de havisten en de mavisten bij elkaar in de klas zitten. Na die twee jaar gaan ze uit elkaar richting havo of mavo. We geven daarom heel gedifferentieerd les, omdat je die verschillende niveaus hebt. In de onderbouw krijgen kinderen op havoniveau les. De overgang van de onderbouw naar de bovenbouw blijkt nog een lastige. Vorig jaar zijn er gewoon te veel leerlingen gezakt en dat vind ik pijnlijk. Vandaar de verbeterplannen, zoals Leren Verbeteren, een traject dat vanuit het ministerie van OCW is opgezet.”

**Durven loslaten**

“Goed onderwijs is ook dat je leerlingen vormt tot een persoon, tot een burger die ook heel goed in staat is om zijn eigen leven vorm te geven en een toegevoegde waarde heeft voor de maatschappij. Dit betekent dat je als docent ook moet durven loslaten. Begeleiden in plaats van er helemaal bovenop zitten. Begeleiden moet, maar je moet ze ook voorbereiden op zelfstandigheid. Uiteindelijk moeten zij zelf in staat zijn om hun eigen keuzes te maken. Bijvoorbeeld in welke lessen zij willen volgen. Gepersonaliseerd leren, vakoverstijgend en thematischer werken, daar ben ik voorstander van. Als nieuwe directeur krijg ik daar de ruimte voor.”



“Onze bovenbouwleerlingen gaan op uitwisseling naar Rusland, Tsjechië, Denemarken, Spanje en de laatste jaren zelfs naar China. Daar draaien ze mee in het dagelijks leven van hun gastgezin. Dat brengt natuurlijk een hele andere ervaring met zich mee dan de klassieke werkweek.”



**Doeke Jan Renema**  
RECTOR PARK LYCEUM

**“Door de leerling het vertrouwen te geven om iets nieuws te ondernemen, draag je het meest bij aan zijn zelfvertrouwen.”**

“Een goede reden om voor Park Lyceum te kiezen als school is dat leerlingen hier nooit een nummer zullen worden. Een kind zal zich altijd gekend voelen. Ook nu we als school weer groeien, organiseren we het op zo'n manier dat we dit waar kunnen blijven maken. Een andere reden is de goede docenten die we in huis hebben. We sturen daar ook op, voor zover dat mogelijk is. Bijvoorbeeld door het een juiste manier van het aannemen van nieuwe mensen, het stimuleren in bijscholen en samenwerken onderling. Zo leren we ook van elkaar. Je hoeft bijvoorbeeld niet altijd mensen van buitenaf binnen te halen, omdat medewerkers zelf ook veel expertise en ervaring hebben op bepaalde gebieden. Hierin kunnen ze elkaar aanvullen, zowel binnen de secties, als binnen de teams, maar ook tussen secties en teams. En het derde punt is dat we heel veel doen aan internationalisering. Daar profileren we ons de laatste jaren steeds bewuster mee.”

#### **Les op een Russische school**

“De opvallendste activiteit binnen ons internationaliseringsprofiel is de uitwisseling. Dit doen we al sinds de start van de school in 1995. Onze bovenbouwleerlingen gaan bijvoorbeeld naar Rusland, Tsjechië, Denemarken, Spanje en de laatste jaren zelfs naar China. Daar draaien ze mee in het dagelijks leven van hun gastgezin. Dat brengt natuurlijk een hele andere ervaring met zich mee dan de klassieke werkweek. De leerlingen gaan daar naar school en volgen er een speciaal programma. Die buitenlandse leerlingen komen een half jaar later hierheen. Zij worden dan opgenomen bij de ouders van onze leerlingen met een speciaal programma dat hier wordt gedraaid. Dat is een bijzondere ervaring. Daarnaast hebben we in alle leerjaren verschillende internationaliseringsactiviteiten.”

### Ondernemen over de grenzen

“In het eerste leerjaar doen de leerlingen een landenproject, waarbij docenten van verschillende vakken met de leerlingen samenwerken. In het tweede jaar staat: ‘EUMIND’ centraal. Dat staat voor ‘Europe Meets India’. Dat is een project waarbij leerlingen uit India via Skype met onze leerlingen kennismaken en er informatie en ervaringen worden uitgewisseld over diverse thema’s. Bijvoorbeeld over hoe afvalverwerking in Nederland is geregeld en hoe anders dat in India is. Of over hoe het is georganiseerd op je sportclub.

In het derde leerjaar werken we aan het project ‘Something for Nothing’ (S4N). Dit is een Erasmusproject, wat betekent dat het Europees is georiënteerd. In dit project gaan leerlingen uit verschillende landen naar één van die Europese landen om daar onderzoek te doen naar sociaal maatschappelijke onderwerpen. Bij ons is dit gekoppeld aan leerlingen die de keuze-module ‘EBC\*L’ volgen.”

### Ondernemers in de dop

“EBC\* L staat voor European Business Competence License. Het is een Europees certificaat voor leerlingen die graag willen ondernemen of misschien wel een eigen bedrijfje willen beginnen. Via deze module worden ze geschoold in het ondernemerschap. Zij doen dat naast het reguliere lesprogramma. In de derde klas beginnen we met het junior certificate. Die leerlingen koppelen die module aan een onderzoek in een Europees land. Afgelopen november is een groep naar Italië geweest waar ze samen met leerlingen uit andere landen werkten aan een maatschappelijk vraagstuk. En in april komen er heel veel leerlingen hier naartoe, want dan zijn wij gastschool. Fantastische projecten zijn dat. Dit geeft zo’n enorme meerwaarde voor het curriculum en ook voor de beleving van onze school.”

### Vijf ambities voor 2017-2021

“We hebben vijf ambities verwoord in ons schoolplan voor 2017-2021. De eerste, gelijk de belangrijkste, is: ‘pedagogiek is gebaseerd op vertrouwen’. In de pedagogiek gaan we altijd uit van het vertrouwen dat je een leerling geeft om iets te doen, om iets te ondernemen, omdat dat het meeste bijdraagt aan het zelfvertrouwen van een kind. De tweede ambitie is leerlingen verantwoordelijkheid geven.

We bieden verschillende werkvormen aan waar kinderen een eigen inbreng in hebben. Afgelopen jaar hebben we de oude mediatheek omgebouwd tot studiecetrum. Die plek is een uiting van die verantwoordelijkheid die we leerlingen geven en die ze nemen. Een leerling kan tijdens een tussenuur naar het studiecetrum gaan om verder te werken. Zo benut hij zijn tijd optimaal. Een win-winsituatie, want dan is hij om vier uur klaar en kan hij zonder huiswerk naar huis.”

### PARK LYCEUM

onderwijsniveau:  
- Mavo  
- Havo  
- Atheneum

**932**  
leerlingen

**65,4**  
FTE

anno  
**2012**

“De derde ambitie is internationalisering binnen onze school. Nummer vier is nóg meer dan we nu al doen samen met ouders en leerlingen de school vormgeven. Bijvoorbeeld door nog intensiever in te zetten op leerling- en ouderklankborden die we sinds een paar jaar hebben. Bij de leerlingklankborden gaan vertegenwoordigers vanuit verschillende klassen per leerlaag in gesprek met een afdelingsleider. Hier wordt besproken hoe de lessen gaan, maar ook hoe bijvoorbeeld de pauzes verlopen. Gaat alles goed, of is er bijvoorbeeld behoefte aan meer zitplaatsen. Zo zijn we voortdurend met elkaar in gesprek over ónze school.”

“De vijfde en laatste ambitie is eigenlijk van ondersteunende vorm. We willen nog meer dan de afgelopen jaren onze digitale vaardigheden versterken en de digitale mogelijkheden voor leerlingen vergroten. Sinds vorig jaar hebben we echt overal goed wifi-bereik. Waar we ook naartoe willen, is dat alle leerlingen een eigen device als hulpmiddel kunnen gebruiken. Je ziet hoe snel kinderen zijn, hoe bedreven ze zijn met iPads en telefoons. Van die vaardigheid moet je gebruik maken.”

### Goed onderwijs

“Leerlingen laten samenwerken om tot een resultaat te komen. Dat is goed onderwijs. En ze uitdagen om net iets meer en nog iets anders te bereiken dan ze gewend zijn. Ook op sociaal gebied voor hun klasgenoten en hun leefomgeving. De school is eigenlijk een proeftuin voor de samenleving.”



“Je denkt als medewerker van Trinitas Gymnasium na over hoe je je werk doet in jouw school, in je lessen, in de mediatheek of op de gang. Dat reflecteert op de leerlingen. Ze zien wat je doet. Ik geloof heel erg in dat spiegelen.”



**Merijn Sprenger**  
RECTOR TRINITAS GYMNASIUM

## “Ik wil de kinderen op zijn minst drie keer per jaar in een compleet andere onderwijssetting brengen.”

“Het gedrag dat medewerkers laten zien, wordt gespiegeld in het gedrag van de leerlingen. Als jij als werknemer de lat hoog legt, dan leggen zij die lat ook hoger. Daar ben ik van overtuigd. Datzelfde geldt voor mij als leidinggevende. Als ik de lat hoger leg, dan komen de medewerkers ook in beweging. Dan gebeurt er meer. Dan wordt het werk uitdagender.”

### Gymnasiasten zijn zo verschillend

“In principe zijn alle leerlingen hier cognitief tot veel in staat. Binnen zo'n homogene groep van gymnasiasten zijn uiteindelijk wel weer hele grote verschillen. Er is een enorme bandbreedte. Wat de een wel kan, kan de ander niet. Sommige kinderen zijn extreem slim. Die kunnen hun eindexamen misschien wel na drie jaar doen, maar dat zijn uitzonderingen. Er zijn ook leerlingen die er zeven jaar over doen, of misschien zelfs wel acht. En die variëteit, daar moet je als school mee om kunnen gaan en als docent ook. Kunnen variëren en flexibel zijn. Dat is de uitdaging waar we iedere dag weer voor staan.”

### Voor ieder kind met een vwo-advies

“Ieder kind maakt aan het begin van zijn schoolloopbaan de eerste test van het Centrum voor Begaafdheidsonderzoek. Ongeveer twintig procent van de kinderen hier is meer tot hoog begaafd. Wij hebben speciale programma's voor hen. We dagen ze meer uit. We zijn een begaafdheidsprofiel school. Daarom hebben we twee medewerkers die geschoold zijn om deze kinderen extra aandacht te geven en collega's te ondersteunen om daar goed mee om te gaan.”

“Onder een deel van de ouders is hoogbegaafdheid een item. Zeker onder hoogopgeleide ouders. Zij herkennen zich hierin en kiezen daarom voor deze school. Maar er is ook een groep ouders, die denkt: mijn kind is wel slim, maar het is niet hoogbegaafd. Wij willen een gymnasium voor iedereen zijn. Vandaar ons motto: Trinitas, waar slim zijn gewoon is. Oftewel: wij zijn er voor alle kinderen met een vwo-advies, want die mogen naar het gymnasium. Het is belangrijk dat die leerlingen bij ons komen kijken, kennismaken, dat ze zien wat voor school wij zijn. Dat ze denken: Is dit iets voor mij? Pas ik hier? Vind ik dit prettig?”

### De Huiskamer

“De school is er voor alle kinderen, ook als het leren soms moeite kost of niet lukt. De een kan hulp gebruiken bij sociale vaardigheden, de ander bij leren 'leren', de een heeft dat op zijn

twaaalfde, de ander op zijn zestiende. Voor iedere individuele leerling hebben we aandacht. Binnen de school hebben we een huiskamer waar kinderen even op adem kunnen komen. Bijvoorbeeld wanneer het in de klas even te druk is. In de huiskamer is begeleiding voor ze. Maar ook als een leerling het nodig heeft om structuur in de dag te krijgen. Die kan de dag dan starten in de huiskamer. Hij neemt met een medewerker de dag door en gaat daarna naar de les. Sommigen eindigen er juist om de volgende dag door te nemen. Het hangt af van de behoefte van een kind. Het is daarbij de uitdaging om goed in de gaten te houden wat wij als school kunnen bieden. Want onderwijs is onze specialiteit, niet het bieden van zorg.”

### Een uitdaging voor docenten

“Een gymnasium als het onze ziet er aan de buitenkant misschien hetzelfde uit als andere scholen en er lijken hier een en dezelfde soort leerlingen rond te lopen, maar niets is minder waar. Een gymnasium is een onderwijstype waar je als docent echt behoorlijk over didactische vaardigheden moet beschikken, naast dat je ook echt op je vakkennis wordt getest. Juist door die slimme leerlingen.”

“In deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt vinden wij relatief zonder veel moeite docenten voor moeilijk vervulbare vacatures. Door met leerlingen te werken die slimmer zijn, worden die docenten uitgedaagd. Mensen die goed in hun vak zijn en zowel didactisch vaktechnisch uitgedaagd willen worden, komen op een zelfstandig gymnasium als het onze af. De leerlingen en de sfeer bieden dan voor hen dat extra's. Een goede reden om bij ons te willen werken.”

“Vorig jaar hebben we een aantal zaken organisatorisch veranderd. We zijn in kleinere teams gaan werken en hebben die teams ingericht rond het mentoraat en dus op jaarlagen. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken meer in de teams dan voorheen. Hierdoor kan de directie zich beter richten op de strategische ontwikkeling van de school. We willen een lerende en professionele school zijn. Differentiatie en activatie in de les zijn belangrijk, maar ook maatwerk en de identiteit van de school.”

### Het hoogste cijfer?

“Een gymnasium trekt leerlingen die normaal gesproken cognitief zeer goed zijn. Dat wil niet zeggen dat alles eenvoudig is voor hen. Het halen van het diploma moet niet onze grootste uitdaging zijn. Onze leerlingen zijn de leidinggevendenden van de toekomst. Dit betekent in mijn ogen

dat we ook een opdracht hebben om ze te begeleiden bij de ontwikkeling tot verantwoorde burgers. Een klassikale les is niet de enige omgeving om hieraan te werken en wellicht ook niet de beste. Ik vind het belangrijk dat de leerlingen een aantal keer per jaar in een compleet andere setting worden gebracht. Een plek waarin ze niet zozeer op hun vakinhoud worden bevraagd, uitgedaagd, maar waar ze juist over die vakken heen moeten kijken en projectmatig samen werken. Dat vraagt van hen een heel andere benadering van vraagstukken en van onszelf natuurlijk ook. Over vier jaar wordt in Almere de Floriade gehouden. De klimaatverandering, energietekorten, watertekorten en verstedelijking komen daarin samen. Die Floriade biedt de mogelijkheid om met leerlingen te werken aan thema's die dichtbij huis zijn, maar die ook met hun toekomst te maken hebben. Volgens mij geven we als school op die manier een betere invulling aan onze maatschappelijke opdracht dan wanneer we alleen maar focussen op hoge examencijfers. Natuurlijk moet ieder kind slagen. Dat is onze primaire opdracht. Maar ik denk dat de maatschappelijk in bedding van de school, in combinatie met een nadruk op persoonlijke vorming, veel meer bepalend is voor de toekomst van leerlingen. Dat is waar we met zijn allen aan werken.”

## TRINITAS GYMNASIUM

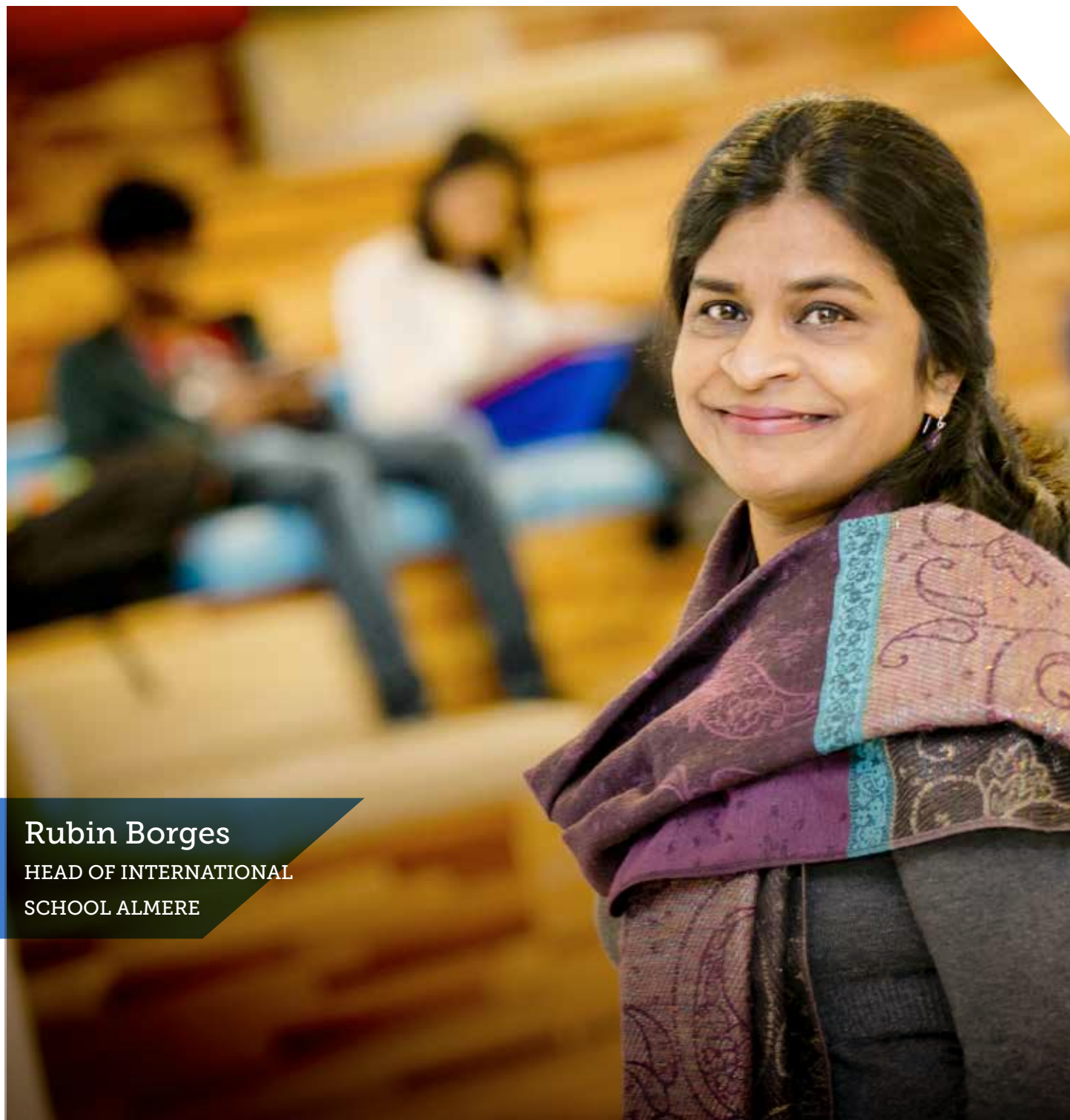
onderwijsniveau:  
- Gymnasium

**650**  
leerlingen

**47,8**  
FTE

anno  
**2012**

“When the parents read the report card, they see that the teacher knows their child. That’s very important for a parent, especially when you come to a different country. Our goal is to connect.”



**Rubin Borges**  
HEAD OF INTERNATIONAL  
SCHOOL ALMERE

**“It’s not only about doing, but also about reflecting on what you’ve done. What have you learned from it, and how has that improved your lifestyle and your skills?”**

“One of the beautiful things about this international school is that it is public, so we are subsidised by the government. One of the criteria for students to join us, is that their parents come to this country because of work, and they cannot go to a Dutch school because of the language barrier. These students are usually here for two or three years before they move on to the next country with their parents. Other students that come to our school are children from Dutch families who have lived abroad for a few years. Their language skills are less developed and critical thinking in Dutch is more difficult for them. Usually, after they’ve finished this school, they want to study abroad.”

#### **Holistic approach of the program**

“What we offer these students here, is the International Baccalaureate program. The last two years of this program can be compared with the vwo and are academically challenging. Not only because of the subjects, but also because of the holistic approach of the program. We expect our students to develop a theory of knowledge, to do a massive piece of independent work and a lot of research. And to connect with society. Students can achieve this by doing internships at companies or doing voluntary work, for example at the Voedselloket or in an old age home. But it’s not only about doing, it’s also about reflecting on what they’ve done. What have you learned from it, and how has that improved your lifestyle and your skills? For us, the added value lies in providing society with world citizens who are in touch with their surroundings and not only looking at individualistic gains. Students who think about the impact of decisions on their environment.”

#### **A positive environment**

“This means that it isn’t all about grades. On our report cards, teachers comment about all the things that the student does well, content-wise, but also conceptually. When the parents read the report card, they see that the teacher knows their child. That’s very important for a parent, especially when you come to a different country. Our goal is to connect. The relationship between teachers and students is very important to us. It creates a positive environment. This is one of the reasons our students look forward to coming to school every morning. And that’s the most important thing, because I think that if students are happy, the learning will happen automatically.”

“Every year about 70 to 80 new students are coming to us from all over the world.”

We currently have approximately 250 students with 42 different nationalities. One of our key things is celebrating this cultural diversity and connecting with each and every one of our students, and their parents as well. For example, in every class there is a parent representative, and they help us organise all kinds of events, from the International Food Fair to the Christmas Ball and the New Year's party. It's a very close community. Everyone knows everyone."

### Increase the curiosity

"Good education, for me, is when it makes students think, when it increases their curiosity. For example, when they learn astronomy, we do not only tell them about the earth and the sky and the planets. We also invite the astronomy club of Almere to come here, with their telescopes, so that the students can actually see it. That way, there is an immediate connection. Another example is art class.

We teach drama, music and visual arts. In drama, it's not only about acting, but it's also about the light, the script, how are the props going to move, who is your audience, what is your intonation, etcetera. And in music, it's not just playing an instrument, but also composing. Understanding riffs, notes and genres. And some history. That's what our students learn."

"We also take them to lots of museums, like when we did a unit on Syrian migration. Students understand the concept of migration, but when we invited one of the Syrian refugees from Almere to come here and talk about his personal story, we could see that the students were touched by it. They all volunteered to take Syrian kids from the refugee camp out skating on the ice rink in Almere. We expose them to the real-life situation, and that's when it just clicks."

### Everybody does it differently

"Since two and a half years, we are trying to create an international campus with both primary and secondary education, so that our students' younger

brothers or sisters can come to the same location. The city of Almere is right now debating on how much funds can be provided. This would be good for the city, it brings cultural enrichment, because our students come from all over the world. Our teachers as well. Some of the teachers are Dutch, but others are from the States, Bulgaria, India, quite a few from the UK, some from Germany, Brazil, Spain, and one from Argentina. It's a good mix. And that also brings this open culture. Nobody has to adjust to a certain way of doing things, because here, everybody does it differently and can learn from each other."

"Of course, one of our challenges is to continue that personal touch, even though our school is getting bigger. We will grow up to 400 students in the next year or two, especially when we go to the bigger campus, but we still need to make sure that we remain kleinschalig. So that we can continue what is so unique about us. To reach that, we will constantly have to ask ourselves: do we need to adapt our vision? Is it still viable? To stay up-to-date, we constantly train our teachers. We also meet with all the other international school teachers and share best practices. That's what makes this job so fantastic: we're always looking for what works best for everyone."

## INTERNATIONAL SCHOOL ALMERE

onderwijsniveau:  
Middle Years Programme  
Diploma Programme

**243**  
leerlingen

**31,5**  
FTE

anno  
**2012**

“Alles komt op tafel. Als we informatie willen hebben, dan krijgen we die, zonder voorbehoud. Dat heeft denk ik deels te maken met de omvang van de scholengemeenschap. Iedereen kent iedereen. En het heeft met de bestuurder te maken. Zij is gewoon open en transparant.”



**Rob Thoolen**

VOORZITTER MEDEZEGGENSCHAPSRAAD (MR)

HET BAKEN ALMERE

**“Het is een aantal jaren, zeker financieel gezien, scherp aan de wind zeilen geweest. Dan kun je van alles willen, maar je moet heel verstandig met het geld omgaan.”**

“Ik ben bij de medezeggenschapsraad (MR) gekomen via de International School Almere (onderdeel van Het Bakken Almere) waar ik toen werkte. Eerst als toehoorder, vervolgens als lid en daarna als voorzitter. Als MR maken we veel gebruik van de mogelijkheid om te adviseren. Wij worden ook als een soort klankbord van het bestuur gebruikt en krijgen regelmatig de vraag om mee te denken over bepaalde beleidsstukken of beslissingen. En we hebben natuurlijk ook een controlerende functie.”

#### **Heel transparant**

“Alles komt op tafel. Als we informatie willen hebben, dan krijgen we die zonder voorbehoud. Het is allemaal heel transparant. Dat heeft denk ik deels te maken met de kleinschaligheid van de organisatie waardoor iedereen elkaar wel kent. En de bestuurder werkt heel open en transparant. Er is een heel duidelijk wederzijds vertrouwen. We proberen een sfeer te creëren waarin we samenwerken aan verbeteringen. We denken mee over hele principiële dingen, zoals in welke school je gaat investeren. Als MR loop je soms wel wat achter de feiten aan. Het directieoverleg met de rectoren en directeuren van de locaties vindt tweewekelijks plaats. Daar worden natuurlijk heel veel beslissingen genomen, maar over het algemeen worden wij daar goed van op de hoogte gehouden.”

#### **Samen werken aan een gezamenlijk doel**

“De medezeggenschap is geregeld in de wet Medezeggenschap Scholen. Bij scholengemeenschappen is het meestal zo georganiseerd dat je per locatie een deelraad hebt en die deelraad doet gedelegeerd de zaken die voor die locatie van belang zijn. De MR is er dan voor de hele organisatie, in dit geval Het Bakken Almere. Er zitten twaalf mensen in de MR. Zes personeelsleden, zowel onderwijzend personeel als onderwijsondersteunend personeel, drie vertegenwoordigers van de ouders en drie leerlingen. Dat zijn ook meteen de stakeholders van de school. Ik werk als leraar Nederlands op Stad College en ik ben de voorzitter van de MR.”

“Veel mensen maken een vergelijking tussen de medezeggenschap in het onderwijs en in het bedrijfsleven, maar daar zit toch wel een verschil in. Waar een ondernemingsraad meer vanuit vakbondstandpunt stelling kan nemen, is dat bij ons veel minder het geval. De bedoeling is dat we controleren, maar we adviseren ook. Formeel is het in de wet zo geregeld dat je adviesrecht en instemmingsrecht hebt. Voor ons is het belangrijk om mee te denken over het beleid van Het Baken Almere, over de koers die wordt ingeslagen. Het is een aantal jaren, zeker financieel gezien, scherp aan de wind zeilen geweest. Dan kun je van alles willen, maar je moet heel verstandig met het geld omgaan. De MR en het bestuur van Het Baken Almere hebben een goede verstandhouding. Je wilt samen met het bestuur een stevige fundament neerzetten met een eigen identiteit, die herkenbaar is. Daar zet je dan samen de schouders onder. Je kunt over kleine zaken enorm in conflict gaan, maar dat werkt uiteindelijk contraproductief.”

### Continuïteit garanderen

“Als het bijvoorbeeld om taakbeleid gaat voeren we stevige discussies. Dan kunnen we ook wel de hakken in het zand zetten, omdat we weten dat dit er bij de collega's niet doorheen komt. Een verandering van taakbeleid moet met twee derde meerderheid van de stemmen van al het personeel goedgekeurd worden.”

“Het garanderen van de continuïteit ervaren we als een gedeelde verantwoordelijkheid. Je kunt wel van alles willen, maar als de continuïteit niet gegarandeerd is dan kom je daarmee ook aan de werkgelegenheid van het personeel. Daarnaast is de kwaliteit van het onderwijs voor ons een belangrijk speerpunt. Soms wordt onze instemming gevraagd bij nieuwe plannen van een school, omdat daar een investering mee is gemoeid. Als MR kun je je niet teveel met de locaties bemoeien, maar je kunt wel zeggen: ‘Ik denk dat Het Baken Almere die kant op moet gaan.’ Dat je de goede dingen uit de verschillende onderwijssystemen plukt en denkt: daar moeten we mee verder of daar kan een andere locatie baat bij hebben. Daar speelt een MR een belangrijke rol in.”

### Je thuis voelen op school

“Bij Het Baken Almere staat de leerling centraal. Het is een interconfessionele school. Je bent geen nummer, je bent iemand. En er is een goede sfeer op de Bakenscholen, zowel bij het personeel onderling als bij de leerlingen. Feitelijk vind ik dat het belangrijkste, want een leerling moet zich thuis voelen op school. Ik denk dat dat wel onderscheidend is bij Het Baken Almere.

En daar wordt ook heel hard aan gewerkt. Als MR proberen we de school zo goed mogelijk te maken, kwalitatief goed onderwijs aan te bieden en continuïteit te garanderen. Dat betekent dat je af en toe keuzes moet maken die op het eerste gezicht voor personeelsleden moeilijk te begrijpen zijn. Ze krijgen er bijvoorbeeld een extra taak bij, waar ze niet om staan te springen, terwijl er echt wel heel goed nagedacht wordt over dat soort beslissingen. En als we ons taakbeleid naast het taakbeleid van andere scholen leggen, doen we het zo slecht nog niet. Wij doen ons best de belangen van het personeel zo goed mogelijk te vertegenwoordigen.”

## MEDEZEGGEN SCHAPSRAAD



6

personeelsleden



3

ouders



3

leerlingen

# 5. FINANCIËEL RESULTAAT 2017

## Inleiding

Het Baken Almere heeft in 2017 een positief resultaat voor bestemming van het resultaat van € 751.000 gerealiseerd (= 3,2% van de totale baten 2017). In de begroting 2017 was uitgegaan van een positief resultaat voor bestemming van het resultaat van € 42.000.

## Resultaatbestemming

In 2016 is Het Baken Almere begonnen met het opbouwen van de bestemmingsreserve groot onderhoud. In de periode 2016-2019 wordt jaarlijks een dotatie van € 50.000 aan deze bestemmingsreserve toegevoegd. In 2017 is dit bedrag via de resultaatbestemming in de jaarrekening 2017 toegevoegd aan de bestemmingsreserve 'Groot onderhoud'.

In de jaarrekening 2017 is via de resultaatbestemming een bestemmingsreserve gevormd van € 400.000 voor de dekking van de afschrijvingskosten van de herinrichting van Stad College en de verhuizing van het bestuursbureau van Park Lyceum naar Stad College in 2018. Deze bestemmingsreserve dient tevens voor de dekking van het financiële risico wanneer het gemeentelijke budget voor de eerste inrichting van de nieuwbouw van Poort, school voor havo en mavo niet toereikend blijkt te zijn.

In 2017 is een eenmalige subsidie van de Metropoolregio Amsterdam voor de uitbreiding van het aantal groepen bij de International School Almere (ISA) ad € 224.000 ontvangen. In 2017 is een bedrag van € 18.000 aan kosten voor de uitbreiding van het aantal groepen bij de ISA uit deze subsidie betaald. Het restant subsidiebedrag ad € 206.000 is in de jaarrekening 2017 via de resultaatbestemming toegevoegd aan de bestemmingsreserve 'ISA subsidie MRA'.

Aan de Algemene reserve is via de resultaatbestemming een bedrag van € 95.000 toegevoegd.

Het eigen vermogen van Het Baken Almere is in 2017 toegenomen met het voordelige resultaat voor bestemming ad € 751.000 en gestegen tot een bedrag van € 2.895.000.

## Belangrijkste verschillen met de vastgestelde begroting 2017

De belangrijkste verschillen tussen de werkelijke uitkomsten 2017 en de vastgestelde begroting 2017 zijn:

- De rijksvergoeding is € 884.000 hoger dan begroot door de compensatie van de stijging van de cao-lonen in 2016 en 2017 en de aanpassing van de materiële bekostiging voor de gestegen prijzen.
- De overige overheidsbijdragen en –subsidies zijn € 278.000 hoger dan begroot door met name de in 2017 ontvangen eenmalige subsidie van de Metropoolregio Amsterdam voor de uitbreiding van het aantal groepen bij de ISA ad € 226.300 en een aantal eenmalige subsidies van de gemeente Almere.
- De overige baten zijn € 224.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een hogere opbrengst van de ouderbijdrage van € 205.000. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van het aantal leerlingen in het schooljaar 2017-2018 en de verhoging van de schoolfee voor de leerlingen van de ISA.
- De personele lasten zijn € 711.000 hoger dan begroot. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een niet begrote dotatie aan de personele voorzieningen van € 206.000, de stijging van de loonkosten ad € 121.000 in de periode augustus tot en met december

- 2017 door de uitbreiding van de formatie met circa 4 Fte's in verband met de groei van het aantal leerlingen in het schooljaar 2017-2018 en de hogere personeelskosten voor inhuur derden ad € 376.000 in verband met de tijdelijke vervanging van een aantal langdurig zieke werknemers en het inhuren van tijdelijke docenten voor vacatures die moeilijk zelf in te vullen zijn.
- De afschrijvingslasten zijn in 2017 € 44.000 lager dan begroot. Dit komt met name doordat de investeringen grotendeels in het najaar van 2017 zijn gerealiseerd, waardoor in de afschrijvingskosten slechts enkele maanden zijn meegenomen voor deze investeringen.
- De huisvestingskosten in 2017 zijn € 133.000 lagere dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door lagere onderhoudskosten (€ 57.000), lagere schoonmaakkosten (€ 72.000), lagere huurkosten (€ 31.000) en hogere energiekosten (€ 22.000).
- De overige lasten zijn in 2017 € 126.000 hoger dan begroot. Dit wordt volledig veroorzaakt door hogere kosten voor excursies, projecten en schoolactiviteiten. Tegenover deze hogere kosten staat een hogere opbrengst van de ouderbijdragen

## Kengetallen

	2016	2017
Liquiditeit (vlottende activa / vlottend passiva)	1,1	1,2
Solvabiliteit 1 (eigen vermogen / totale vermogen)	37%	40%
Solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen)	45%	48%
Rentabiliteit (netto resultaat / totale baten)	0,5%	3,2%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / totale baten)	10%	12%

### Liquiditeit

Op basis van de liquiditeitsratio kan worden beoordeeld in welke mate een onderwijsinstelling in staat is aan haar korte termijn verplichtingen te voldoen. In de bedrijfs-economie wordt voor de liquiditeit de 'currentratio' gebruikt. Dit is de verhouding tussen de vlottende activa en de vlottende passiva. Als gezonde waarde wordt een ratio van '1' gezien. De liquiditeit van Het Bakken Almere voldoet ultimo 2017 (currentratio van 1,2) aan de minimumwaarde van de inspectie (0,75) en de door de bestuurder van Het Bakken Almere hier voor vastgestelde minimumwaarde van 1,0. De stijging van de currentratio in 2017 van 1,1 naar 1,2 wordt met name veroorzaakt door het voordelige exploitatieresultaat van 2017.

### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft aan in welke mate de onderwijsinstelling in staat is aan alle verplichtingen te voldoen, met name op lange termijn. In 2017 is de solvabiliteit 2 (eigen vermogen + de voorzieningen in een percentage van het totale vermogen) ten opzichte van 2016 gestegen met drie procentpunten tot 48% door met name de stijging van het eigen vermogen in 2017 met € 0,8 miljoen.

De inspectie voor het onderwijs hanteert als ondergrens voor de solvabiliteit van een onderwijsinstelling een percentage van 30%. De bestuurder van Het Bakken Almere heeft een ondergrens van 35% hiervoor vastgesteld. Op basis van de jaarrekening 2017 voldoet Het Bakken Almere aan beide doelstellingen.

### Rentabiliteit

De rentabiliteit is een maatstaf voor de 'winstgevendheid' van een organisatie. In het kalenderjaar 2017 is er sprake van een positief resultaat van baten en lasten en dus ook van een positieve rentabiliteit. Het nettoresultaat uitgedrukt in een percentage van de totale inkomsten is 3,2% positief.

### Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen dient ter dekking van bedrijfsrisico's. Bij het weerstandsvermogen gaat het om de mate waarin de onderwijsinstelling in staat is middelen vrij te maken om substantiële tegenvallers op te vangen, zonder het hele beleid aan te moeten passen.

In het laatste kwartaal van 2017 heeft Het Bakken Almere een financiële risicoanalyse

uitgevoerd. In deze financiële risicoanalyse zijn de belangrijkste financiële risico's beschreven die zijn opgenomen in de meerjarenbegroting 2018–2021 van Het Bakken Almere. Op basis van de resultaten van de risicokwantificering kan het benodigde weerstandsvermogen voor Het Bakken Almere worden becijferd op circa € 2,2 miljoen.

Uit de financiële analyse naar de stand per 31 december 2017 blijkt dat ongeveer € 2,9 miljoen aan weerstandscapaciteit beschikbaar is. Daarom is de aanwezige weerstandscapaciteit op dit moment toereikend.

### Regeling Beleggen en Belenen

Op basis van de regeling Beleggen en Belenen door instelling voor onderwijs en onderzoek en het vastgestelde Treasurystatuut is uitvoering gegeven aan het treasurybeleid. Uitgangspunt van de regeling Beleggen en Belenen is dat de rijksmiddelen risicodragend mogen worden uitgezet. In het verslagjaar 2017 zijn er alleen tijdelijke gelden uitgezet op een spaarrekening. De uitgezette gelden op de spaarrekening zijn dagelijks opeisbaar.

Het Bakken Almere heeft ultimo 2017 geen vreemd vermogen aangetrokken. Op basis van de meerjarenbegroting 2018–2021 hoeft Het Bakken Almere geen externe financieringsmiddelen aan te trekken.



## 6. CONTINUÏTEITS- PARAGRAAF

### A. Gegevensset

In het najaar van 2017 zijn de uitgangspunten voor de meerjarenbegroting 2018-2021 van Het Baken Almere vastgesteld. In onderstaande tabel zijn deze uitgangspunten opgenomen.

#### Uitgangspunten meerjarenbegroting 2018-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Leerlingenaantal 1 oktober T-1 (totaal *)	2.668	2.753	2.763	2.773	2.783
Gemiddeld Fte's	226	226	225	225	224
Gemiddeld Fte's directie + MT	16	**)	**)	**)	**)
Gemiddeld Fte's OP	162	**)	**)	**)	**)
Gemiddeld Fte's OOP	48	**)	**)	**)	**)
Gemiddelde salariskosten per Fte	72.803	73.752	74.490	75.234	75.987
Verhouding leerlingen vs aantal fte's	11,8	12,0	12,1	12,1	12,2
Personeelskosten in % rijksvergoeding	82,3%	83,8%	84,2%	84,4%	84,7%

\*) Hierbij wordt gekeken naar het leerlingaantal op 1 oktober van het jaar daarvoor T-1

\*\*\*) Geen afzonderlijke uitgangspunten voor vastgesteld.

Het Baken Almere gaat in de meerjarenbegroting 2018-2021 uit van een stijging van het aantal bekostigde leerlingen met tien leerlingen per jaar. In de meerjarenbegroting is een afzonderlijk investeringsbudget opgenomen om deze groei te kunnen realiseren. Het Baken Almere heeft in de periode 2018-2021 een structureel sluitende begroting.

#### Begroting 2018

De belangrijkste bekostigingsfactor voor het voorgezet onderwijs is het aantal schoolgaande leerlingen op 1 oktober voorafgaande aan het bekostigingsjaar. Het Baken Almere heeft op 1 oktober 2017 2.753 bekostigde leerlingen. Dit zijn 85 leerlingen meer dan op 1 oktober 2016. Hierdoor is de rijksvergoeding in 2018 circa € 0,7 miljoen hoger dan in 2017.

De begroting 2018 sluit met voordelig saldo voor bestemming van het resultaat van € 89.000. In dit bedrag is de begrote dotatie aan de bestemmingsreserve groot onderhoud van € 50.000 niet opgenomen.

In de begroting 2018 is een investeringsbedrag van € 300.000 (= kostenbudget) opgenomen om de beleidsuitgangspunten zoals opgenomen in het strategisch beleidsplan van Het Baken Almere te kunnen realiseren.

#### De uitgangspunten voor het financieel beleid in de periode 2018 – 2021 van Het Baken Almere zijn:

- De meerjarenbegroting 2018-2021 is gebaseerd op een continuering van de huidige vijf Bakenscholen.
- De meerjarenbegroting 2018-2021 is structureel sluitend. Dit betekent dat structurele lasten worden gedekt door structurele inkomsten.
- In de meerjarenbegroting 2018-2021 is uitgegaan van ramingen die zijn gebaseerd op voorzichtige en realistische schattingen. Bij het opstellen van de begroting is de werkelijke realisatie van de begroting 2017 tot en met augustus 2017 betrokken alsmede de forecast van de verwachte uitkomsten 2017 op basis van de werkelijke uitkomsten tot en met augustus 2017.
- In de meerjarenbegroting 2018-2021 is een versterking van de Algemene reserve met een totaalbedrag van circa € 0,2 miljoen opgenomen.
- De meerjarenbegroting is gebaseerd op constante prijzen. Dit betekent dat zowel de inkomsten in de periode 2018-2021 als de uitgaven in de periode 2018-2021 niet zijn gecorrigeerd voor inflatie. Anders geformuleerd: in de meerjarenbegroting wordt er vanuit gegaan dat de hoogte van de rijksvergoeding jaarlijks door het Rijk wordt gecorrigeerd voor hetzelfde percentage als waarmee de kosten stijgen.
- De ontwikkeling van de rijksvergoeding is gebaseerd op de door de vo-raad d.d. 25 september 2017 gepubliceerde 'Verwachte relevante financiële mutaties voor de periode 2018-2021'.
- In de meerjarenbegroting is er vanuit gegaan dat de verhouding LWOO-, IGVO-, onder- en bovenbouwleerlingen in de periode 2018-2021 gelijk is aan de samenstelling van het 'leerlingenbestand' in het schooljaar 2017-2018 (= gemiddelde rijksvergoeding van € 7.747 per leerling).

- In de meerjarenbegroting is er vanuit gegaan dat de gemiddelde loonkosten per Fte door periodieken etc. jaarlijks met 1% stijgt en dat de 'verjonging' van de formatie door uitstroom beperkt zal zijn (anders geformuleerd; de mobiliteit van het huidige personeelsbestand is beperkt).
- In de meerjarenbegroting is als uitgangspunt gehanteerd dat de totale personeelskosten in een percentage van de rijksvergoeding maximaal 82,8% mag zijn.
- In de meerjarenbegroting is er van uitgegaan dat het budget van de 'Overige instellingslasten' de ontwikkeling van het aantal ingeschreven leerlingen volgt (= leerling afhankelijk).
- De huisvestigingskosten zijn in de meerjarenbegroting gebaseerd op de werkelijke huisvestigingssituatie in het schooljaar 2017-2018.
- De 'Overige overheidsbijdragen' in de meerjarenbegroting zijn geraamd op een bedrag van nihil. Deze raming is gebaseerd op ervaringsgegevens uit het verleden.
- De 'Overige baten' in de meerjarenbegroting zijn geraamd op een structureel bedrag van ad € 559.000.
- Uitgangspunt bij de raming van de Ouderbijdragen in de meerjarenbegroting is dat deze volledig kostendekkend zijn.

### Meerjarenbegroting 2018 - 2021

	2017 (W)	2018	2019	2020	2021
<b>BATEN</b>					
Rijksbijdragen	20.868.000	21.327.000	21.439.000	21.586.000	21.663.000
Overige overheidsbijdragen en subsidies overige overheden	278.000	30.000	30.000	30.000	30.000
College-, cursus-, les- en examengelden	1.895.000	1.806.000	1.809.000	1.811.000	1.813.000
Baten werk in opdracht van derden	0	0	0	0	0
Overig baten	510.000	559.000	559.000	559.000	559.000
<b>Totaal baten</b>	<b>23.551.000</b>	<b>23.722.000</b>	<b>23.837.000</b>	<b>23.986.000</b>	<b>24.065.000</b>
<b>LASTEN</b>					
Personeelslasten	17.442.000	17.862.000	17.860.000	18.028.000	18.159.000
Afschrijvingen	308.000	353.000	353.000	353.000	353.000
Huisvestigingslasten	1.677.000	1.848.000	1.953.000	1.953.000	1.953.000
Overige lasten	3.381.000	3.575.000	3.537.000	3.550.000	3.562.000
<b>Totaal lasten</b>	<b>22.808.000</b>	<b>23.638.000</b>	<b>23.703.000</b>	<b>23.884.000</b>	<b>24.027.000</b>
<b>Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering</b>	<b>743.000</b>	<b>84.000</b>	<b>134.000</b>	<b>102.000</b>	<b>38.000</b>
Saldo Financiële bedrijfsvoering	8.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Resultaat voor bestemming</b>	<b>751.000</b>	<b>89.000</b>	<b>139.000</b>	<b>107.000</b>	<b>43.000</b>
Dotatie onderhoudsreserve	50.000	50.000	50.000		
Dotatie reserve subsidie MRA	206.000				
Dotatie reserve verbouwingen / eerste inrichting	400.000				
<b>Resultaat na bestemming</b>	<b>95.000</b>	<b>39.000</b>	<b>89.000</b>	<b>107.000</b>	<b>43.000</b>

In de meerjarenbegroting 2018-2021 is nog niet de inzet van de bestemmingsreserves Subsidie MRA en 'Verbouwingen / eerste inrichting' verwerkt die in de jaarrekening 2017 zijn gevormd. In de meerjarenbegroting 2019-2022 zal de inzet van deze bestemmingsreserves worden verwerkt.

## Balans

In onderstaande tabel is op basis van de meerjarenbegroting van Het Baken Almere de ontwikkeling van de balanspositie van Het Baken Almere in de periode 2016 tot en met 2020 opgenomen.

BALANS	2017 (W)	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVA</b>					
Immateriële vaste activa	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Materiële vaste activa	1.280.000	1.630.000	1.630.000	1.630.000	1.630.000
Financiële vaste activa	1.243.000	1.243.000	1.243.000	1.243.000	1.243.000
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>2.530.000</b>	<b>2.880.000</b>	<b>2.880.000</b>	<b>2.880.000</b>	<b>2.880.000</b>
Vorraden	0	0	0	0	0
Vorderingen	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000	1.152.000
Effecten	0	0	0	0	0
Liquide middelen	3.484.000	3.223.000	3.361.000	3.468.000	3.511.000
<b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>4.636.000</b>	<b>4.375.000</b>	<b>4.513.000</b>	<b>4.620.000</b>	<b>4.663.000</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>7.166.000</b>	<b>7.255.000</b>	<b>7.393.000</b>	<b>7.500.000</b>	<b>7.543.000</b>
<b>PASSIVA</b>					
Eigen vermogen (publiek)	2.895.000	2.984.000	3.122.000	3.229.000	3.272.000
Eigen vermogen (privaat)	-	-	-	-	-
Voorzieningen	536.000	536.000	536.000	536.000	536.000
Langlopende schulden	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	3.735.000	3.735.000	3.735.000	3.735.000	3.735.000
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>7.166.000</b>	<b>7.255.000</b>	<b>7.393.000</b>	<b>7.500.000</b>	<b>7.543.000</b>

## Financiële ratio's

In onderstaande tabel is de ontwikkeling van de financiële ratio's van Het Baken Almere op basis van de meerjarenbegroting 2018-2021 en de daarbij behorende verwachte ontwikkeling van de balanspositie van Het Baken Almere in de periode 2017-2021 opgenomen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat in de meerjarenbegroting 2018-2021 van Het Baken nog niet de inzet van de bestemmingsreserves Subsidie MRA en 'Verbouwingen / eerste inrichting' is verwerkt die in de jaarrekening 2017 zijn gevormd. In de meerjarenbegroting 2019-2022 zal de inzet van deze bestemmingsreserves worden verwerkt. De incidentele inzet van deze bestemmingsreserves zorgt voor iets lagere financiële ratio's.

	2017 (W)	2018	2019	2020	2021
Liquiditeit (vlottende activa / vlottend passiva)	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Solvabiliteit 1 (eigen vermogen / totale vermogen)	40%	41%	42%	43%	43%
Solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen)	48%	49%	49%	50%	50%
Rentabiliteit (netto resultaat / totale baten)	3,2%	0,4%	0,6%	0,4%	0,2%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / totale baten)	12%	13%	13%	14%	14%

De meerjarenbegroting 2018-2021 van Het Baken Almere is structureel sluitend. Dit betekent dat structurele lasten worden gedekt door structurele inkomsten en dat het eigen vermogen van Het Baken Almere in deze periode niet hoeft te worden aangesproken voor de dekking van structurele lasten.

In de meerjarenbegroting 2018-2021 is een versterking van de Algemene Reserve met een totaalbedrag van circa € 0,2 miljoen opgenomen. Dit bedrag is de structurele weerstandscapaciteit die Het Baken Almere beschikbaar heeft voor het opvangen van incidentele financiële risico's.

Het Baken Almere heeft in de periode 2018-2021 geen externe financierings-

middelen nodig en is in staat de investeringen in deze periode uit eigen financieringsmiddelen te betalen.

De inspectie voor het onderwijs hanteert als ondergrens voor de solvabiliteit (= solvabiliteit 2) van een onderwijsinstelling een percentage van 30%. De bestuurder van Het Baken Almere heeft een ondergrens van 35% hiervoor vastgesteld. Op basis van de meerjarenbegroting 2018-2021 voldoet Het Baken Almere aan beide doelstellingen.

De liquiditeit van Het Baken Almere voldoet in de periode 2018-2021 aan de minimumwaarde van de inspectie (0,75) en de door de bestuurder van Het Baken Almere hier voor vastgestelde minimumwaarde van 1,0.

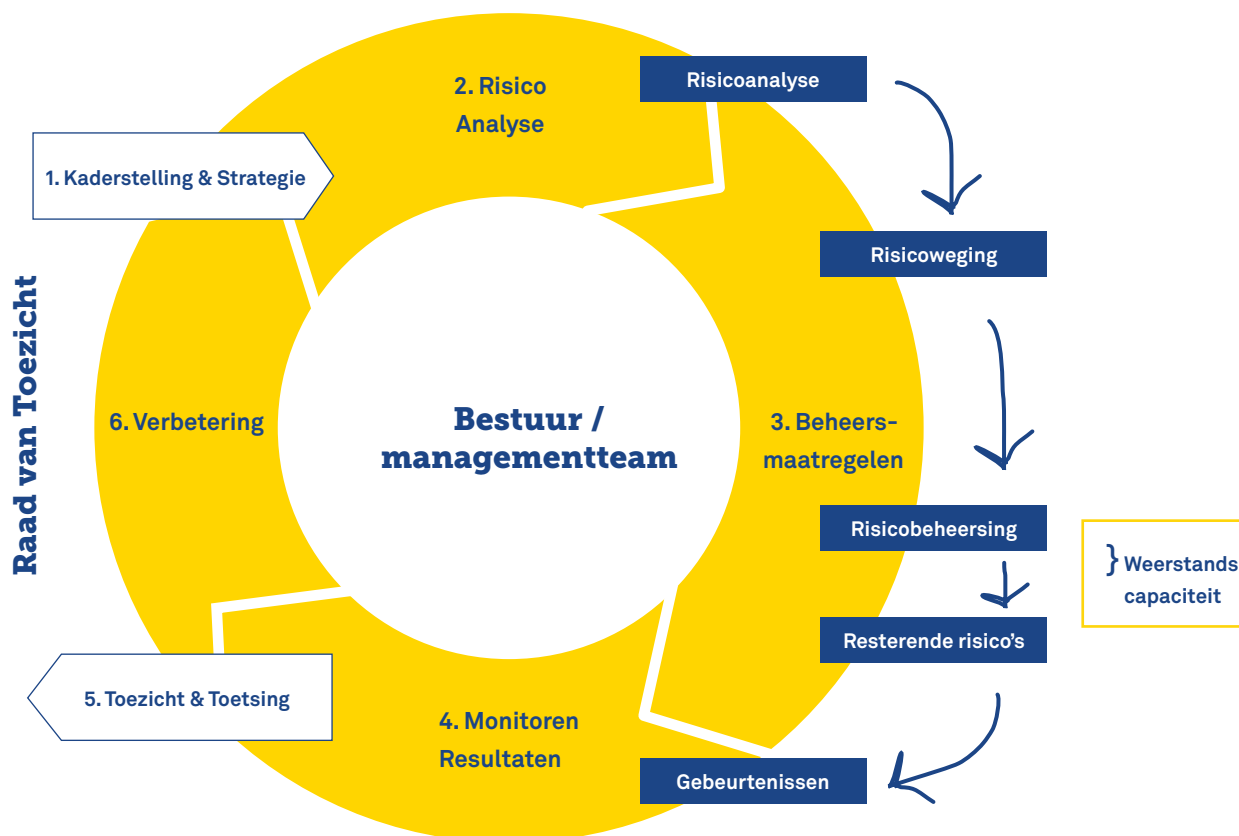
## B. Overige rapportages

### Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Het Baken Almere kent een duidelijke planning- en controlcyclus. De uitgangspunten van de planning- en controlcyclus zijn gebaseerd op het systeem van 'Plan, Do, Check en Act'. In onderstaande figuur is dit schematisch weergegeven.

De planning & controlcyclus van het risicomanagement bestaat uit zes stappen die samen een cyclisch proces (plan-do-check-act) vormen. Bij Het Baken Almere is risicomanagement een integraal onderdeel van het managementcontrolesysteem.

### Risicomanagementcyclus



De planning- en controlcyclus van Het Baken Almere bestaat uit de volgende elementen:

#### 1. Onderdeel Planning

##### Januari – maart

- Inventarisatie benodigde investeringen per school op basis van geactualiseerde schoolplannen voor het komende schooljaar.

##### April - mei

- Actualisatie meerjarenbegroting op basis van de nieuwe aanmeldingen voor het komende schooljaar.
- Bepalen beschikbare investeringsruimte.

##### Mei – juni

- Opstellen en vaststellen formatieplan voor het komende schooljaar.

##### Juni – september

- Uitwerken en besluitvorming investeringsplan op basis van de beschikbare investeringsruimte

##### Oktober – november

- Opstellen en besluitvorming begroting komend kalenderjaar.

#### 2. Onderdeel Control

##### April, september en november

- Hardclose administratie en uitgebreide kwartaalrapportage op bestuursniveau aan bestuurder en Raad van Toezicht.
- Hardclose administratie en uitgebreide kwartaalrapportage op schoolniveau aan bestuurder en schooldirecteuren.

##### Maart - mei

- Opstellen, accountantscontrole en goedkeuring jaarrekening voorgaand kalenderjaar.

#### Maandelijks

- Beknopte financiële rapportage met daarin opgenomen de ontwikkeling van de belangrijkste financiële indicatoren ten opzichte van de begroting aan bestuurder en auditcommissie.

#### Weerstandsvermogen

Onder weerstandsvermogen wordt verstaan het vermogen van Het Baken Almere om toekomstige onverwachte tegenvallers op te vangen, zonder dat een dergelijke tegenvaller directe consequenties heeft voor het huidige beleid en/of daaraan verbonden activiteiten. Het weerstandsvermogen is van belang voor de mate waarin risico's, waarvoor geen of onvoldoende beheersmaatregelen zijn getroffen, kunnen worden opgevangen.

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- De weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover Het Baken Almere kan beschikken om niet begrote kosten te dekken en;
- Alle (netto) risico's waarvoor geen voorzieningen zijn gevormd of die niet tot afwaardering van activa hebben geleid en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot het balanstotaal of de financiële positie.

Om de relatie tussen de risico's die Het Baken Almere loopt en het noodzakelijke weerstandsvermogen in kaart te brengen zijn eind 2017 de belangrijkste financiële risico's geïnventariseerd.

## Uitkomsten risicoanalyse

### Risicogebied / Risico's

#### Inkomende geldstroom

- Frequentie wijzigingen in regelgeving van het Ministerie van OCW die vaak op korte termijn moeten worden geïmplementeerd in de bedrijfsvoering van de organisatie in relatie tot de bestaande meerjarige verplichtingen.
- Demografische ontwikkelingen.
- Ontwikkeling van het aantal ingeschreven leerlingen (marktaandeel).
- Relatief groot aantal LWOO- en IGVO leerlingen in relatie tot de bekostigingsstructuur.
- Nieuwe bekostigingsstructuur voor LWOO.
- Relatief grote toename van het aantal zorgleerlingen waar geen aanvullende bekostiging voor wordt ontvangen.

#### Investeringscapaciteit

- Onvoldoende investeringscapaciteit beschikbaar om noodzakelijk investeringen in onderwijskwaliteit, ICT, gebouwen (onderhoud), inventaris en apparatuur te kunnen uitvoeren.
- Budget eerste inrichting nieuwbouw vanuit de gemeente is niet toereikend voor de inrichting van de nieuwbouw van Poort, school voor havo en mavo.

#### Personeel

- Lumpsumfinanciering in relatie tot de meerjaren personele verplichtingen.
- Cao-stijgingen die niet volledig worden gedekt door de stijging van de rijksvergoeding.
- Ziekteverzuim.
- Verhoging pensioenleeftijd.

- Opgebouwde rechten persoonlijk budget.
- Beperkte mobiliteit personeel (uitstroom).
- Het kunnen blijven aantrekken van kwalitatief hoogwaardig personeel.
- WW-kosten die voor eigen rekening moeten worden genomen.
- Transitievergoeding die voor eigen rekening moeten worden genomen.
- Gevolgen van de Wet Werk en Zekerheid voor het aantrekken van tijdelijk personeel.

#### Bedrijfsvoering

- Claims die niet worden gedekt door de aansprakelijkheidsverzekering.
- Boetes van de Privacy autoriteit door menselijke fouten op het gebied van de privacy wet- en regelgeving.
- Continuïteit bedrijfsvoering in verband met 'solistische' functies.
- Het niet tijdig kunnen beschikken over adequate tussentijdse cijfers waaruit de voortgang van de realisatie van de strategische doelen van de organisatie blijkt.

In onderstaande tabel zijn de uitkomsten van de kwalitatieve risico-waardering van de vier risicogebieden van Het Bakken Almere opgenomen.

Risicogebied	Grootte van het risicogebied (kans * impact)
Inkomende geldstroom	Hoog
Investeringscapaciteit	Gemiddeld
Personeel	Gemiddeld
Bedrijfsvoering	Laag

In onderstaande figuur zijn de vier risicogebieden gepositioneerd op de risico-kaart van Het Bakken Almere. Het totale risicoprofiel van Het Bakken Almere op basis van vorenstaande kwalitatieve risico-waardering is gemiddeld.

#### Risicokaart Het Bakken



Op basis van landelijk erkende scenario's in het voortgezet onderwijs, wordt voor organisaties met een laag risicoprofiel gerekend met een minimaal benodigd weerstandsvermogen van circa 5% van de rijksvergoeding, bij organisaties met een gemiddeld risicoprofiel met circa 10% van de rijksvergoeding en bij organisaties met een hoog risicoprofiel met circa 20% van rijksvergoeding. Achtergrond hiervan is dat hoe groter het risico is, er des te meer weerstandsvermogen aanwezig moet zijn om de financiële gevolgen van het risico te kunnen opvangen. Het Bakken Almere hanteert deze uitgangspunten voor de berekening van het benodigde weerstandsvermogen.

Risicogebied	Grootte risicogebied (netto)	Reëel maximum
Inkomende geldstroom	Hoog	
Investeringscapaciteit	Gemiddeld	
Personeel	Gemiddeld	
Bedrijfsvoering	Laag	
<b>Totaal</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>€ 2,1 miljoen (10% van € 20,9 miljoen)</b>

Op basis van de resultaten van de risico-kwantificering kan het benodigde weerstandsvermogen voor Het Bakken Almere worden becijferd op circa € 2,1 miljoen.

Uit de financiële analyse naar de stand per 31 december 2017 blijkt dat ongeveer € 2,9 miljoen aan incidentele weerstandscapaciteit beschikbaar is, in de vorm van het eigen vermogen, en een bedrag van € 0,1 miljoen aan structurele weerstandscapaciteit. Daarom is de aanwezige weerstandscapaciteit op dit moment toereikend, rekening houdend met de kwalitatieve wijze van kwantificering, om als dekking te kunnen fungeren voor de geïdentificeerde risico's.

### Beheersmaatregelen

Bij Het Baken Almere is risicomanagement een integraal onderdeel van het managementcontrol-systeem. De grootste financiële risico's van Het Baken Almere zijn externe risico's die door Het Baken Almere niet zelf beïnvloedbaar zijn.

Incidenteel kan Het Baken Almere de financiële gevolgen van deze risico's opvangen door het aanspreken van de aanwezige incidentele weerstandscapaciteit. Structureel moet Het Baken Almere deze risico's opvangen door het aanpassen van de bedrijfsvoering aan de gewijzigde externe omstandigheden. Het aanpassen van de bedrijfsvoering aan deze gewijzigde omstandigheden kost tijd, omdat de kostenstructuur van Het Baken Almere voor het grootste gedeelte bestaat uit vaste kosten (personeelskosten). Het Baken Almere streeft er naar om binnen de kaders van de bestaande wet- en regelgeving een zo'n groot mogelijke flexibele schil te creëren in de personeelsformatie om snel te kunnen anticiperen op wijzigingen (i.c. lagere inkomsten) in de externe omgeving.

Tevens voert Het Baken Almere een voorzichtig financieel beleid. In de meerjarenbegroting 2018–2021 is uitgegaan van een lichte stijging van het aantal bekostigde leerlingen van 10 leerlingen per jaar. De ramingen die ten grondslag liggen aan de meerjarenbegroting 2018–2021 zijn gebaseerd op voorzichtige en realistische schattingen. Het Baken Almere gaat pas nieuwe verplichtingen aan wanneer hiervoor structurele dekking in de meerjarenbegroting aanwezig is.

Het Baken Almere financiert investeringen uit eigen financieringsmiddelen en niet door middel van het aantrekken leningen.

Het Baken Almere monitort de ontwikkeling van de liquiditeitspositie maandelijks en houdt hierbij rekening met het betaalritmeverschil van de Rijksvergoeding en het seizoenspatroon in de verschillende uitgaven-categorieën.

Voor het risico 'Budget eerste inrichting nieuwbouw Poort, school voor havo en mavo gemeente is niet toereikend voor de inrichting van de nieuwbouw van Poort, school voor havo en mavo' is in de jaarrekening 2017 een afzonderlijke risicoreserve gevormd van € 0,1 miljoen. Deze risicoreserve is onderdeel van de bestemmingsreserve 'Verbouwingen / eerste inrichting'.

### Rapportage toezichthoudend orgaan

De auditcommissie analyseert de financiële risico's en de financiële resultaten van Het Baken Almere en brengt advies uit aan de vergadering van de voltallige Raad van Toezicht. Tijdens deze vergadering vindt een toelichting plaats van de bestuurder en de voorzitter van de auditcommissie. Vervolgens worden de financiële rapportages en met eventuele aanvullingen goedgekeurd.

Zoals ieder jaar besteedde de Raad van Toezicht in 2017 ruim aandacht aan zijn wettelijke opdracht om de financiële stukken van Het Baken Almere te beoordelen. In juni is in aanwezigheid van de accountant de jaar-

rekening 2016 en het jaarverslag 2016 besproken. Daarna heeft de Raad van Toezicht de jaarrekening 2016 goedgekeurd.

In december 2017 is de begroting 2018 en de meerjarenbegroting 2018-2021 besproken. De Raad van Toezicht heeft met de bestuurder stilgestaan bij het meerjarenperspectief en het financiële beleid. Vervolgens is de begroting goedgekeurd. Als onderdeel van de planning en control cyclus is ook aandacht besteed aan de onderhoudsplanning voor 2018-2021.

# BIJLAGEN



### **Nevenfuncties bestuurder**

- Lid van de regieraad techniek Flevoland
- Lid van het bestuur stichting Alkind Almere
- Lid van de Raad van Toezicht samenwerkingsverband passend onderwijs Almere
- Lid van het bestuur/secretaris van het VoedselLoket Almere.
- Alle functies worden in het verlengde van de werkzaamheden van de bestuurder onbezoldigd verricht.

### **Nevenfuncties Raad van Toezicht**

#### **Mevrouw G.A. Ritskes, voorzitter Raas van Toezicht**

Hoofdfunctie: Bedrijfsadviseur

Nevenfuncties: Voorzitter van de VVE Brouwerstraat Almere

Bedrijfsadviseur OKB (ondernemers klankbord)

Lid bestuur PAC (platform Almere Centrum)

Voorzitter van de werkgroep kansen in meedoen (KIM)

#### **De heer H. Dieperink**

Hoofdfunctie: Algemeen directeur Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf (IMK)

Nevenfuncties: Lid van de Raad van toezicht Kennisnet

#### **De heer R. Liefding**

Hoofdfunctie: Directeur Audit van de Hogeschool van Amsterdam/Universiteit van Amsterdam (tot juli 2017)

Interim manager (ZZP) tot eind december 2017

Directeur bedrijfsvoering van het Regio College te Zaandam (vanaf november 2017)

Nevenfuncties: Lid Raad van Toezicht Stichting Ronduit Alkmaar

Voorzitter auditcommissie Stichting Ronduit Alkmaar

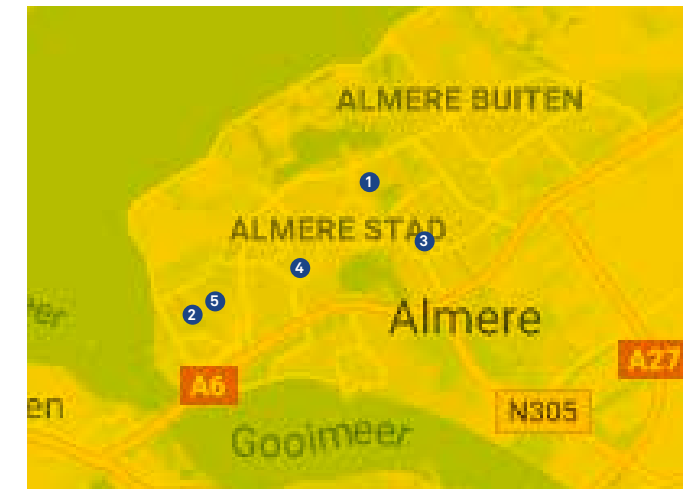
Secretaris van de supportersvereniging AZ

#### **Mevrouw G. C Taus-Horijk**

Hoofdfunctie: Directeur Nederlands Instituut voor Onderwijs – en Opvoedingszaken (NIVOZ)

Nevenfuncties: Voorzitter van het bestuur van het Jeugdeducatiefonds

### **Bakenscholen in Almere**



1. STAD COLLEGE

2. POORT, SCHOOL VOOR HAVO EN MAVO

3. PARK LYCEUM

4. TRINITAS GYMNASIUM

5. INTERNATIONAL SCHOOL ALMERE



## **Colofon**

Teksten: Petra Davids & Bestuursbureau

Eindredactie: Sarah Megens

Grafisch ontwerp: Atelier Oost

Fotografie: Ilona Hartensveld

Copyright © Het Baken, 2018.

Overname van artikelen uit deze publicatie is alleen toegestaan na overleg met en toestemming van Het Baken.

**[www.hetbaken.nl](http://www.hetbaken.nl)**

**HET BAKEN ALMERE**

POSTBUS 10015

1301 AA ALMERE

HETBAKEN@HETBAKEN.NL

WWW.HETBAKEN.NL