

Jaarverslag  
Dollard College

▶ 2018



Bewust, bekwaam, betekenisvol





# Inhoudsopgave

## Bestuursverslag 2018

<b>Voorwoord &gt;&gt;</b>	<b>4</b>
<b>Verslag Raad van Toezicht &gt;&gt;</b>	<b>6</b>
<b>HOOFDSTUK 1 - Profiel van de organisatie</b>	<b>9</b>
1.1 Dollard College	9
1.2 De organisatie	9
1.3 Doelstellingen Dollard College	10
<b>HOOFDSTUK 2 - Onderwijs</b>	
2.1 Aantal leerlingen	14
2.2 Onderwijsdoelstellingen 2018 en realisatie	15
2.3 Kwaliteitszorg	16
2.4 Opbrengsten	17
2.5 Doorstroomprogramma's	20
2.6 Sterk techniekonderwijs	21
2.7 Onderwijstijd	21
2.8 Leerling- en oudertevredenheid	21
2.9 Klachten	22
<b>HOOFDSTUK 3 - Medewerkers</b>	
3.1 HRM-doelstellingen 2018 en realisatie	23
3.2 Professionalisering	25
3.3 Ziekteverzuim en -beleid	26
3.4 Ontwikkelingen	26
3.5 Kengetallen personeel	27
<b>HOOFDSTUK 4 -Governance</b>	
4.1 Governance	28
4.2 Medezeggenschapsraad	29
4.3 Overige ontwikkelingen	29
<b>HOOFDSTUK 5 - Bedrijfsvoering</b>	
5.1 Huisvesting	30
5.2 ICT	30
5.3 Arbo en Veiligheid	30
5.4 Inkoop- en contractbeheer	31
5.5 Informatiebeveiliging, privacy en beveiligingsincidenten	31
<b>Hoofdstuk 6 - Financiën</b>	
6.1 Jaarrekening	33
6.2 Continuïteitsparagraaf	39
6.3 Treasury	43
<b>Jaarrekening 2018</b>	<b>45</b>
<b>Overige gegevens</b>	<b>71</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>78</b>



# Voorwoord >>

Hierbij voor u het jaarverslag 2018 van het Dollard College. In dit verslag vindt u een korte weergave van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van onderwijs, medewerkers en organisatie.

Wij kijken terug op een mooi en roerig 2018. Een jaar waarin het Dollard College, iedere vestiging op eigen wijze, verder is gegaan met de ingezette lijn uit het Toekomstplan: meer verantwoordelijkheden voor onderwijsteams en meer leerlinggestuurd onderwijs. We zien op veel plekken inspirerend onderwijs en bevlogen medewerkers. Het was ook een jaar waarin we met medewerkers hebben gesproken hebben over de gevolgen van de demografische ontwikkelingen in de omgeving. Concreet spraken we over samenwerkingen met scholen in de regio en toekomstbestendige keuzes met betrekking tot bijvoorbeeld huisvesting. Dit zijn onderwerpen die niet direct vorm vinden, maar die van een ieder wel veel inzet en flexibiliteit vragen. We zijn trots op de wijze waarin medewerkers van het Dollard College hiermee omgaan.

## Onderwijs

In 2018 zijn twee vestigingen bezocht door de inspectie. In beide gevallen kunnen we terugkijken op een positief bezoek. Ook andere visitatie- en auditbezoeken lieten in 2018 zien dat we kwalitatief goed onderwijs leveren. Voor alle vestigingen geldt dat er sprake is van basistoezicht. Dat is een prettig uitgangspunt om verder te bouwen aan de ambitie van meer leerlinggestuurd onderwijs. In 2018 zagen we op dit gebied verdere ontwikkeling van onder andere Kunskapsskolan in Bellingwolde, het coachtraject op het Hommesplein/Stikkerlaan, de talenturen in Pekela en de doorontwikkeling van Loopbaan Oriëntatie- en Begeleiding (LOB) voor alle onze leerlingen.

## Medewerkers

De medewerkers van het Dollard College zijn de drijvende kracht van onze organisatie. We geloven dus ook dat onderwijskundige ontwikkelingen vooral vanuit de expertise uit afdelingen neergezet moeten worden. Hoewel het Toekomstplan richtinggevend is, laten we de planvorming voor wat betreft onderwijs vooral aan de afdelingen. Dit kreeg in 2018 op steeds meer plekken vorm door meer teamgericht te werken.

We hebben ook in 2018 gemerkt dat de gevolgen van de dalende leerlingaantallen ons dwingen na te denken over toekomstbestendige keuzes. We willen medewerkers ook graag actief informeren en betrekken in grote, soms moeilijke, beslissingen. In 2018 zochten we naar de juiste communicatiemomenten en -vormen. Dit heeft geresulteerd in meer teambezoeken, inloopsprekuren, informerende sessies en intensiever contact met de medezeggenschapsraad. We zien dat we elkaar, zowel fysiek als op inhoud, beter kunnen vinden.

## Samenwerking

Binnen het platform V(S)O-mbo in de provincie Groningen wordt Dollard College vertegenwoordigd door het College van Bestuur. In dit platform, dat al vijf jaar bestaat, is de wens tot samenwerking uitgesproken om zo in de gehele provincie een breed aanbod van kwalitatief goed onderwijs te blijven bieden in tijden van krimp. Dollard College en Ubbo Emmius waren al gestart met de voorbereidingen om bestuurlijk te fuseren. In 2018 is besloten dit proces nog niet te formaliseren. Ook was het Dollard College in gesprek met het Eemsdelta College over samenwerking in het gebied Siddeburen – Woldendorp. De samenhang met de samenwerking met Ubbo Emmius zorgt ervoor dat ook in dit proces nog geen vervolgstappen zijn genomen.

## Organisatieontwikkelingen

De ondersteuning van het Dollard College is georganiseerd bij Ondersteunende Diensten van Onderwijsgroep Noord. In 2018 is voor het Dollard College gewerkt met ondersteuning op de vestiging. We hebben gemerkt dat deze organisatie van ondersteuning passend is bij de fase waarin het Dollard College zich op dit moment bevindt. Om die reden is in 2018 het proces opgestart om de ondersteuning in de nabije toekomst anders te organiseren.

In tijden van verandering en ontwikkeling nemen we ook regelmatig de tijd om te kijken waar we staan: doen we nog de goede dingen? En doen we ze ook goed? Dit doen we op beleidsdagen, inspiratiesessies, maar ook vooral in het informele contact. We merken dat het belangrijk is om in contact te zijn met het onderwijs, de leerlingen, ouders, de medewerkers, afdelingsdirecteuren en directe partnerscholen. Dit contact is meer geïntensiveerd en we denken dat dit nodig blijft.

Al met al was 2018 in vele opzichten een inspirerend en enerverend jaar. We kijken nieuwsgierig uit naar 2019.

Groningen, 18 juni 2019

*College van Bestuur  
Ton Wennink*

*Regiodirectie  
Ina Lagro en Lourens Veenstra*

# Verlag Raad van Toezicht >>

Zoals we in het verslag over 2017 al benoemden hebben we als Raad van Toezicht een jaarkalender opgesteld die gebaseerd is op de faciliterende bestuurlijke agenda van de organisatie. Onze prioriteiten zijn op deze wijze gekoppeld aan die van de organisatie, uitgewerkt in concrete onderwerpen en in de tijd weggezet. Verder willen wij ons als interne toezichthouder breder laten informeren dan alleen door het bestuur. Dit sluit aan bij de Governancecode VO en past bij de nieuwe manier van samenwerken binnen de organisatie. Daarom schuiven de directeuren bijvoorbeeld aan bij de gesprekken die wij voeren met de medezeggenschap en gaan we als Raad van Toezicht in tweetallen in gesprek met teams. Ook zullen de contacten tussen Raad van Toezicht en regiodirecteuren toenemen in 2019. Als verantwoordelijke voor hun stichting is het vanzelfsprekend dat ook deze groep in gesprek komt met de Raad van Toezicht. Ook neemt de Raad van Toezicht, meestal vanuit de commissie kwaliteitszorg, deel aan de gesprekken met de Inspectie voor het Onderwijs. Naast het bijwonen van de 'officiële' bijeenkomsten is ook altijd een delegatie van de Raad aanwezig bij meer informele bijeenkomsten, zoals de opening van het school- of kalenderjaar of intern georganiseerde symposia. Heel waardevol vonden wij het om als Raad van Toezicht zélf opnieuw een workshop te organiseren tijdens het OGN congres. Dit was een uitgelezen kans om het gesprek aan te gaan met medewerkers uit alle lagen van de organisatie. Tegelijkertijd waren wij onder indruk van het talent dat we in huis hebben, het was een feest om deel uit te maken van dit congres door en voor medewerkers.

## Werkgever

In de rol van werkgever heeft de Raad van Toezicht functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van het College van Bestuur. De remuneratiecommissie heeft voorafgaand aan deze gesprekken input voor de gesprekken ingewonnen bij de voltallige Raad van Toezicht en heeft vervolgens de jaargesprekken gevoerd namens de raad. In deze gesprekken kwamen zowel het functioneren van de individuele bestuursleden als van het College van Bestuur als team aan bod. Ook waren ontwikkelambities en honorering gespreksonderwerpen.

## Klankbord

Naast de toezichthoudende rol die de Raad van Toezicht heeft op basis van wet- en regelgeving vindt zij het prettig om als klankbord te fungeren voor het College van Bestuur. Raad en bestuur zitten op één lijn waar het transparantie betreft en dat maakt het goed mogelijk dat ieder vanuit zijn eigen rol een bijdrage kan leveren in een gesprek. Ook wanneer het onderwerp gevoelig ligt of ingewikkeld is. De raad heeft het als prettig ervaren vroegtijdig betrokken te worden in een aantal ontwikkelingen. Dat heeft ertoe geleid dat de raad, zonder dat er al sprake was van besluitvorming, kon sparren met het College van Bestuur over de koers of strategie. Ook zijn de commissies van de Raad van Toezicht als klankbord actief geweest. De remuneratiecommissie bijvoorbeeld waar het de juridische organisatievorm betrof. De commissie kwaliteitszorg met betrekking tot verbetertrajecten op het gebied van kwaliteitszorg en de auditcommissie met betrekking tot het verbeteren van de planning & controlcyclus en het begrotingstraject. Deze werkwijze wordt als erg prettig ervaren en zal de komende jaren voortgezet worden.

## Maatschappelijke ontwikkelingen

Naast de vele interne ontwikkelingen en de daarvan afgeleide verdere invulling van onze rol kwam er in 2018 ook extern veel op ons af. De leerlingkrimp had grote gevolgen voor Dollard College. Deze ontwikkeling werkt soms als katalysator voor regionale gesprekken over samenwerking en daarover zijn wij als raad steeds goed meegenomen door het bestuur. Minder leerlingen betekent een lagere bekostiging en dat vraagt maatregelen van de leidinggevenden. Door de huidige bekostigingssystematiek van de ondersteunende diensten (OD) leverde deze teruglopende inkomsten ook de nodige hoofdbrekers op voor de OD. De voorzitter van de Raad van Toezicht neemt deel aan activiteiten van het Platform Raden van Toezicht, een open netwerk voor Raden van Toezicht binnen MBO-instellingen georganiseerd door de MBO-raad en de raad is lid van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI). Door alle informatie van eerdergenoemde en andere relevante organisaties (zoals VO-raad en overheid) te delen en te agenderen voor de vergaderingen blijven de leden van de raad goed op de hoogte van maatschappelijke ontwikkelingen.

## Vergaderingen

De Raad van Toezicht heeft in 2018 zeven reguliere vergaderingen gehad. Hiervan hebben er vijf plaatsgevonden bij de Ondersteunende Diensten en twee waren zogenaamde locatievergaderingen. Jaarlijks vergadert de raad drie keer op een vestiging van de onderwijsstichtingen. Dan staat de kennismaking met de leerlingen en medewerkers voorop. Tevens staat een gesprek met de medezeggenschapsraad op de agenda. Vergaderingen worden altijd voorbereid door de voorzitter van de raad, het College van Bestuur en de bestuurssecretaris. Naast de reguliere vergaderingen zijn meerdere themabijeenkomsten georganiseerd, namelijk de zelfevaluatie, twee maal een bijeenkomst over de juridische organisatievorm, een overleg over de samenwerking met ander onderwijsinstellingen en een 'benen op tafel overleg' met het College van Bestuur. Ook heeft een ontmoeting tussen de raden van toezicht van Dollard College en Ubbo Emmius plaatsgevonden. Verder is (zijn delegaties van) de Raad van Toezicht aanwezig geweest bij bijeenkomsten die te maken hadden met de samenwerking tussen Dollard College – Ubbo Emmius en Dollard College – Eemsdelta College. De raad is er blij mee dat de Raden van Toezicht van de betrokken stichtingen vroegtijdig bij het proces betrokken worden, aangezien deze trajecten grote veranderingen met zich mee kunnen brengen. Tevens waren het geschikte gelegenheden om alvast kennis te maken met de bestuurders en toezichthouders van de samenwerkingspartners.

### Onderwerpen tijdens de vergaderingen:

#### *Externe ontwikkelingen / regiotafels provincie Groningen;*

- vast agendapunt was de samenwerking Dollard College - Ubbo Emmius, één school in Winschoten, de voorgenomen besturenfusie;
- samenwerking Dollard College – Eemsdelta college;
- overige samenwerkingen
- leerlingenkrimp en hiermee samenhangende ontwikkelingen.

#### *Bedrijfsvoering/onderwijs(kwaliteit):*

- jaarrekeningen en jaarverslagen 2017 (goedgekeurd);
- in gesprek met de accountant over het jaarverslag en het accountantsverslag;
- begrotingen 2018 (goedgekeurd);

- kader/begrotingsbrief 2019;
- periodieke rapportages over bedrijfsvoering, HRM en onderwijskwaliteit;
- onderwijskwaliteit;
- inspectieonderzoek naar organisatievorm Onderwijsgroep Noord en de gesprekken die het College van bestuur over dit onderwerp voert met de inspectie;
- informatie van Platform Raden van Toezicht + vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI) + andere relevante informatie;
- portefeuillevreiding College van Bestuur besproken (goedgekeurd);
- transitie Onderwijsgroep Noord, in totaal + specifieke situatie per stichting;
- informatiebeveiliging binnen Onderwijsgroep Noord en in relatie tot de AVG;
- nieuwe Planning & Control cyclus;
- Treasurystatuut (goedgekeurd);
- Financieringsmodel Ondersteunende Diensten en onderzoek herinrichting ondersteunende processen;

#### *Interne Raad van Toezicht onderwerpen:*

- Raad van Toezicht in gesprek met medewerkers/ teams;
- WNT: bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht;
- declaraties College van Bestuur periodiek gecontroleerd door voorzitter Raad van Toezicht en declaraties Raad van Toezicht worden intern geaccordeerd;
- bestuurlijke agenda als input voor werkagenda Raad van Toezicht;
- herbenoeming van de leden Wagenaar, Van Zuidam en Krijnsen;
- aanstelling van trainee;
- aan het begin van iedere vergadering wordt afgesproken waar tijdens de vergadering op gelet wordt en aan het eind van de bijeenkomst wordt dit punt geëvalueerd. Ook wordt tijdens de vergadering regelmatig gereflecteerd op ieders rol en inbreng;
- scholing leden Raad van Toezicht, individueel en als gehele raad;
- verzorgen workshop als RvT tijdens OGN congres.

## Rooster van aftreden Raad van Toezicht Onderwijsgroep Noord per 31 december 2018

Naam	Aftredend en herkiesbaar per	Aftredend en niet herkiesbaar per	Rol / Commissie
Mevr. E.M. Pastoor-Meuleman		01-04-2021	Voorzitter RvT/ Remuneratiecommissie
Dhr. T. Wagenaar	01-08-2018	01-08-2022	Vice-voorzitter RvT/ Remuneratiecommissie
Dhr. E. van Zuidam	01-08-2018	01-08-2022	Kwaliteitszorgcommissie
Dhr. M. Krijnsen	01-08-2018	01-08-2022	Kwaliteitszorgcommissie
Dhr. K.J. Roffel	01-05-2020	01-05-2024	Auditcommissie
Mevr. C. Silvius-Voogd	01-01-2021	01-01-2025	Auditcommissie

### Commissies

#### Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft HRM-gesprekken gevoerd met de leden van het College van Bestuur. Ook het onderwerp scholing kwam aan bod. De remuneratiecommissie heeft de inhoud van het gesprek voorbereid in een besloten Raad van Toezicht-vergadering en heeft ook op deze wijze een terugkoppeling van het HRM-gesprek gegeven. Verder is de remuneratiecommissie in gesprek geweest met het College van Bestuur over de organisatievorm.

#### Auditcommissie

De auditcommissie heeft twaalf maal vergaderd, waarvan vier maal ook met de accountant. Onderwerpen waar de auditcommissie zich in verdiept heeft zijn:

- begrotingen;
- jaarverslagen/jaarrekeningen;
- nieuw begrotingsproces, planning & controlcyclus, rapportages;
- managementletter en controleplan accountant.

#### Kwaliteitszorgcommissie

De kwaliteitscommissie is twee maal bij elkaar geweest en heeft zich gebogen over de volgende vraagstukken:

- onderwijskwaliteit binnen de scholen;
- Raad van Toezicht in gesprek met medewerkers.





# HOOFDSTUK 1

## Profiel van de organisatie

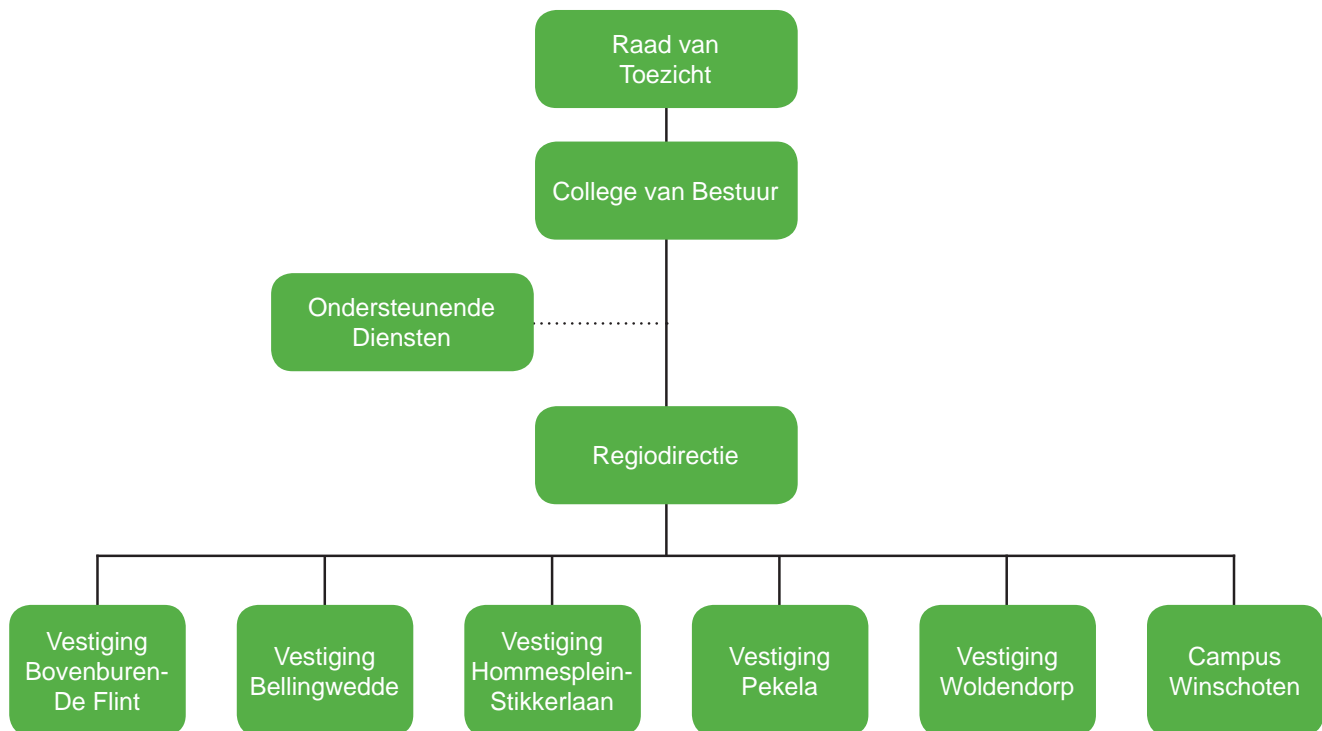
### 1.1 Dollard College

Het Dollard College is een school voor voortgezet onderwijs in Oost-Groningen voor praktijkonderwijs, vmbo, mavo, havo, zesjarige havo, atheneum, gymnasium, tweetalig vwo en isk. Het Dollard

College heeft vestigingen in de plaatsen Bellingwolde, Oude Pekela, Winschoten en Woldendorp.

### 1.2 De organisatie

Het Dollard College maakt samen met Terra en rsg de Borgen deel uit van Onderwijsgroep Noord. De organisatie van het Dollard College ziet er als volgt uit:



## 1.3 Doelstellingen Dollard College

In het Toekomstplan Dollard College 2016-2020 beschrijft het Dollard College de doelstellingen die vanuit de identiteit, visie, missie en besturingsfilosofie tot stand gekomen zijn.

### Identiteit

De identiteit van het Dollard College is vastgelegd in een identiteitsbewijs.

Kort samengevat houdt dit in:

- we willen mensen laten ontdekken wat belangrijk en waardevol voor hen is;
- we 'zien' mensen;
- we verbinden ons aan onze belanghebbenden;
- we zoeken anderen op en stellen hun belang voorop;
- we zijn bewust, bekwaam, betekenisvol;
- gemeenschappelijk versterkend: gericht werken aan oplossen van gemeenschappelijke vraagstukken;
- bewust persoonlijk: elkaar kennen en erkennen, weten wat je voor elkaar kunt betekenen.

### Missie

Wij helpen jongeren en volwassenen om een waardevol leven te leiden, zowel in hun eigen ogen als in de ogen van anderen. Wij helpen hen om succesvol te zijn in de samenleving, in het vervolgonderwijs en in het beroep van hun keuze. Een belangrijk onderdeel van onze rol is dat wij hen zelf leren ontdekken, keuzes maken en kansen zien. Wij begeleiden hen daarbij en rusten hen zo goed mogelijk toe om hun doelen te bereiken. We zijn trots op onze onderwijstraditie en ervaring.

We laten mensen ontdekken en bepalen wat waardevol en belangrijk voor hen is. Het Dollard College neemt geen genoegen met de rol van traditionele (beroeps)opleider, hoe goed we dat ook doen. Onderwijs is meer dan kennis en vaardigheden overbrengen. We dagen jongeren ook uit om betekenisbewust te worden. Hiermee bedoelen we dat leerlingen die afkomstig zijn van het Dollard College bekwame (vak)mensen zijn, die bovendien weten welke bijzondere waarde ze voor anderen kunnen en willen hebben. We drukken deze missie uit in onze merkbelofte:

*Bij het Dollard College worden mensen bewust, bekwaam en betekenisvol.*

### Besturingsfilosofie

De identiteit is de basis voor de besturingsfilosofie. Waar in ons identiteitsbewijs nadrukkelijk de leerling centraal staat, geldt in het verlengde daarvan dat in onze besturingsfilosofie de medewerker centraal staat. Wat hebben onze medewerkers nodig om de belofte aan de leerling waar te maken?

- Centraal staat de professional, in zijn betekenis voor leerlingen:
- medewerkers zijn zich bewust van hun drijfveren, passie en mogelijkheden.
- Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie:
- de medewerker krijgt professionele ruimte om bewust, bekwaam, betekenisvol te handelen. De verantwoordelijkheden worden zo 'laag' mogelijk in de organisatie belegd, daar waar de beïnvloeding mogelijk is.
- Samen werken = samen sterker.
- Inspirerend en coachend leiderschap:
- management creëert condities waaronder medewerkers hun verantwoordelijkheid kunnen waarmaken.
- Professionaliseren is een verantwoordelijkheid van iedere medewerker.
- Een heldere verantwoordelijkheidsverdeling: centraal wordt het 'wat' vastgesteld, decentraal het 'hoe'.

### Visie

#### *Onze visie op de relatie tussen samenleving en onderwijs*

De school heeft niet per definitie antwoord op elk (nieuw) maatschappelijk vraagstuk. Iedereen moet weten wat ze van onderwijsinstellingen mogen verwachten en wat niet. Wij willen onderwijs zien dat de regie neemt en haar rol duidelijk maakt. Onderwijs dat ambitieus en realistisch tegelijkertijd is. Onderwijs dat anderen aanspreekt op hun deel van de verantwoordelijkheid in het bereiken van gemeenschappelijke doelen. En we willen scholen zien die anticiperen op ontwikkelingen.

Om dit te bereiken is een voortdurende open dialoog nodig met onze partners in de regio Oost-Groningen. Letterlijk de deuren openzetten zodat er wederzijds begrip ontstaat en inzicht in de vraagstukken waarvoor wij gezamenlijk staan. Wij willen van hen leren en ook onze kennis delen. Op deze manier kunnen wij de regio versterken. Het Dollard College en Oost-Groningen horen bij elkaar. Het Dollard College als centrale plaats in de ontwikkeling van mensen in de brede zin van het woord. We begeleiden jongeren en volwassenen en geven hen voldoende bagage mee voor een zinvol bestaan. Dan heeft onderwijs de plek in de samenleving die het in onze ogen verdient en hoort te hebben.

#### *Onze visie op onderwijs*

We willen onderwijs zien dat de toon zet waar het gaat om leren, talentontwikkeling en het vinden van antwoorden op maatschappelijke vraagstukken. Wij willen betekenisvol onderwijs zien, onderwijs dat geen andere grenzen accepteert dan de grenzen van

de ambities en talenten van mensen die aan haar worden toevertrouwd. Betekenisvol onderwijs dat (jonge) mensen uitdaagt om te ontdekken waarvoor ze staan, wat hen drijft, waarin ze goed zijn en wat ze waard zijn. Steevast vanuit de overtuiging dat iedereen iets wil en kan betekenen voor anderen. Zo creëert onderwijs mede de voorwaarden voor mensen om waardevol te zijn en te kunnen presteren: in hun persoonlijke leven, in hun professionele leven en als burger in onze samenleving (een leven lang leren). Dat geldt niet alleen voor onze leerlingen, maar ook voor onze medewerkers.

### Strategisch beleidsplan

In 2016 is de bestuurlijke agenda Onderwijsgroep Noord opgesteld. Deze agenda is gebaseerd op het eerder opgestelde veranderplan. In dit veranderplan ('Iedereen maakt een stap') zijn zeven veranderopgaven geformuleerd:

1. Versterken van de focus op inhoudelijke strategische sturing.
2. Verankeren van de organisatie in de regio.
3. Stimuleren van decentraal eigenaarschap.
4. Bevorderen van collectief leiderschap.
5. Optimaliseren van de bedrijfsvoering en integraal management.
6. Bevorderen gewenst gedrag van medewerkers en de lijn.
7. Realiseren van resultaatverantwoordelijkheid en zelfsturing.

Deze veranderopgaven zijn vertaald naar het strategisch beleidsplan en samen met het identiteitsbewijs en het schoolplan zijn zij richtinggevend geweest voor het Toekomstplan 2016 – 2020 Dollard College.

### Toekomstplan 2018

In het toekomstplan zijn vier strategische beleidsdoelen beschreven:

1. De docent is de sleutel.
2. Professionele leergemeenschap.
3. Ambitieuw Onderwijs.
4. Zijn wie je bent.

Deze zijn vertaald naar acht speerpunten, te weten:

1. Aantrekkelijke werkgever.
2. Professionele medewerker.
3. Professionele cultuur.
4. Hoge kwaliteit van onderwijs.
5. Adequate onderwijsorganisatie.
6. De leerling als eigenaar van het leerproces.
7. Beleidsrijke meerjarenbegroting.
8. Persoonlijke ontwikkeling.



In 2018 is structureel gewerkt aan de acties, behorend bij de acht speerpunten. Hieronder volgt een opsomming:

#### *Aantrekkelijke werkgever*

Opstellen Strategische Personeelsplanning	Gereed
Opstellen meerjarenformatieplan	Gereed
Planvorming CAO-werkdrukvermindering	In ontwikkeling
Nieuw taakbeleid OP	In ontwikkeling
Vorming Professioneel statuut	In ontwikkeling
Maatwerkacties m.b.t. ziekteverzuim	In ontwikkeling
Vernieuwde visie op ziekteverzuim (+ herijken verzuimafspraken)	In ontwikkeling
Plan Opleidingschool verder uitrollen	Gereed
Uitvoeren werknemersonderzoek op alle vestigingen	Gereed
Acties n.a.v. uitkomsten Medewerkers tevredenheidsonderzoek	In ontwikkeling

#### *Professionele medewerker*

Verdere implementatie beleid jaargesprek + eerste evaluatie	Implementatie: gereed
Evaluatie: in ontwikkeling	
Concretiseren teamvorming naar afdeling door Stichting Leerkracht - Campus Winschoten	In ontwikkeling
Concretiseren teamvorming naar afdeling door Stichting Leerkracht – Stikkerlaan	In ontwikkeling

#### *Professionele cultuur*

Implementatie eigenaarschap en werkwijze binnen directie	Gereed
Op alle vestigingen concreet uitwerken teamgericht werken, ieder volgens een eigen traject	In ontwikkeling
Concretiseren teamvorming naar afdeling door Stichting Leerkracht - Campus Winschoten	In ontwikkeling
Concretiseren teamvorming naar afdeling door Stichting Leerkracht – Stikkerlaan	In ontwikkeling
Nieuw taakbeleid OP	In ontwikkeling

#### *Hoge kwaliteit van onderwijs*

Opstellen opbrengstrapportages onderwijskwaliteit met aanbevelingen voor elke afdeling	Gereed
Verwerken opbrengstrapportage in afdelingsplan 2018/2019	Gereed
Verder uitrollen kwaliteitszorgcyclus	In ontwikkeling
Meting effecten POVO-traject en vervolg samenwerking basisscholen middels POVO-plan	Gereed en in ontwikkeling
Verder uitwerking doorstroom VO-mbo	In ontwikkeling
Realisatie interne audit: Woldendorp	Gereed
Vorbereiding interne audit Campus 2019	In ontwikkeling
Inspectiebezoeken Campus en Hommesplein	Gereed



### Adequate onderwijsorganisatie

Opstellen van nieuwe ondersteuningsstructuur	Gereed
Opstellen nieuw ondersteuningsplan	In ontwikkeling
Vorbereiding nieuwe ondersteuningsprofielen	In ontwikkeling
Concreet uitwerken teamgericht werken, directie en iedere afdeling met een eigen traject	In ontwikkeling

### De leerling als eigenaar van het leerproces en Persoonlijke ontwikkeling

Per vestiging (verder) invulling geven aan gepersonaliseerd onderwijs:	
Verdere implementatie Kunskapsskolan in klas 2 en 3 in Bellingwolde	Gereed
Verdere uitwerking 'Mentor als coach' (onderdeel toekomstgerichte h/v) h/v en tto	In ontwikkeling
Verdere uitwerking onderwijsconcept meer leerlinggestuurd onderwijs	In ontwikkeling
Vormgeven meer leerlinggestuurd Onderwijs door traject Stichting Leerkracht - Campus Winschoten	In ontwikkeling
Vormgeven meer leerlinggestuurd Onderwijs door traject Stichting Leerkracht - Stikkerlaan	In ontwikkeling
Implementatie Yubu (methode van LOB) als digitaal portfolio	Gereed

### Beleidsrijke meerjarenbegroting

Opstellen meerjarenformatieplan en strategisch Personeelsplan.	Gereed
Implementatie meerjarenonderhoudsplan.	Gereed
Opstellen meerjarenbegroting.	Gereed

### Persoonlijke ontwikkeling

Elk team ontwikkelt en faciliteert haar leerlingen met een maatwerkprogramma t.a.v. het aspect kwalificatie. Hierbij wordt er voor gezorgd dat iedere leerling zich optimaal kan ontwikkelen, hierbij wordt gebruik gemaakt van de ervaringen met de huidige pilots.	In ontwikkeling
Elk team ontwikkelt en faciliteert haar leerlingen met een maatwerkprogramma t.a.v. de aspecten socialiseren en persoonsvorming. Dit betreft zaken waar de leerling goed in is en trots op is.	In ontwikkeling
Ondersteuningsstructuur blijvend actualiseren, waarbij de leerlingen de ontwikkelingsroute geboden wordt richting de leefwereld. Het betreffende expertteam draagt zorg voor de uitwerking in een plan van deze ondersteuningsstructuur. <ul style="list-style-type: none"><li>• plan gereed (mede o.b.v. de betreffende wetgeving)</li><li>• continue actualisatie conform P&amp;C-cyclus</li></ul>	Ondersteuningsplan is gereed en wordt geïmplementeerd in 2019

Een toelichting op de acties is te lezen in hoofdstuk 2 t/m 6.

## HOOFDSTUK 2

# Onderwijs

In dit deel worden de onderwijskundige voornemens en prestaties / realisatie beschreven:  
In welke behoefte hebben we voorzien en hoe hebben we dat gedaan?

### Overzicht aangeboden onderwijsvormen in 2018

Vestiging	Onderwijsvorm
Bellingwolde	onderbouw vwo, havo, zesjarige havo, mavo, vmbo bovenbouw zesjarige havo (t/m 4e leerjaar), mavo
Bovenburen	praktijkonderwijs
Campus	bovenbouw vmbo –beroepsgerichte leerwegen en gemengde leerweg
Hommersplein-Stikkerlaan	onderbouw vwo tto, vwo, havo, zesjarige havo, mavo, vmbo, isk bovenbouw vwo, havo, zesjarige havo, mavo
Pekela	onderbouw vwo, havo, zesjarige havo, mavo, vmbo, isk bovenbouw zesjarige havo (t/m 4e leerjaar)mavo, vmbo zorg & welzijn
Woldendorp	onderbouw vwo, havo, zesjarige havo, mavo, vmbo bovenbouw zesjarige havo (t/m 4e leerjaar)mavo, vmbo zorg & welzijn en diensten & producten

## 2.1 Aantal leerlingen

Het aantal leerlingen dat op 1 oktober 2018 ingeschreven stond bij het Dollard College:

	Basis- vorming LWOO	Basis- vorming AVO/ vmbo	LWOO	Vmbo	Havo	Vwo	PRO	Totaal 2018	Totaal 2017
Hommersplein – Stikkerlaan		732	1	191	245	194		1363	1436
Campus Winchoten			41	209				250	259
Bellingwolde		85	2	56				143	140
Pekela		144	17	70				231	225
Woldendorp		181	13	133				327	322
Bovenburen							160	160	180
Totaal	0	1142	74	659	245	194	160	2474	2562

## 2.2 Onderwijsdoelstellingen 2018 en realisatie

Het Dollard College heeft in het toekomstplan Dollard College 2016-2020 de onderwijskundige richting naar meer leerlinggestuurd onderwijs beschreven. We willen dat onze leerlingen meer eigenaar worden van hun eigen leerproces. We zijn ervan overtuigd dat eigenaarschap de motivatie en daarmee de prestaties verhoogt. Maar ons onderwijs is niet alleen maar kwalificeren, we willen ook dat ons onderwijs ruimte biedt voor socialisatie en subjectivatie. Elke vestiging geeft op eigen wijze vorm aan deze onderwijskundige richting in 2018.

- Vestiging Bellingwolde hanteert de Kunskapsskolanmethode. In 2018 is deze Kunskapsskolanmethode uitgebreid van leerjaar 1 naar de leerjaren 2 en 3.
- De vestiging in Pekela is bezig met de ontwikkeling naar een SportActieve school. Hiervoor zijn in 2018 de voorbereidingen getroffen. Ook is in 2018 gestart met talenturen voor sport en cultuur. Talenturen voor dans en techniek volgen als uitbreiding hierop in 2019.
- Vestiging Hommesplein-Stikkerlaan is al enige tijd bezig met de ontwikkeling van coachend onderwijs. In schooljaar 2018-2019 is gestart met een coachend mentoraat. Daarnaast is in 2018 de voorbereiding gestart met de training didactisch coachen. De ontwikkeling op het gebied van coachen legt de basis voor meer gepersonaliseerd onderwijs vestiging Hommesplein-Stikkerlaan.
- Vestiging Hommesplein-Stikkerlaan wil het beste uit de leerling halen. In 2018 is onderzocht hoe het onderwijs meer gepersonifieerd kan worden gemaakt. Er is een keuzevak gecreëerd in klas 2. In deze klas kunnen leerlingen kiezen tussen het nieuwe innovatieve vak technologie en het vak Frans. Op deze manier willen we de doorstroom naar de bovenbouw verbeteren voor de minder talige leerling.
- Vestiging Woldendorp heeft in 2018 haar periodieke daltonvisitatie gehad. De daltonvisitatiecommissie was erg te spreken over het daltononderwijs op de vestiging en heeft de daltonlicentie maximaal verlengd met 4 jaar. Het Dalton werkt vanuit vijf kernwaarden; verantwoordelijkheid, samenwerking, effectiviteit, zelfstandigheid en reflectie. In Woldendorp wordt vanuit deze kernwaarden gewerkt aan meer leerlinggestuurd onderwijs.

- Op Campus Winschoten zijn de doelen voor dit jaar door de teams gesteld. Daarbij is gekeken naar 'Wat vinden wij belangrijk?', 'Wanneer willen we daar (extra) aandacht aan besteden?' en 'Wat merken de leerling, ouders en docenten er van?' Op de volgende doelen ligt het komende jaar de focus
  - Mentoraat/Leerlengondersteuning
  - In- en doorstroom
  - Examenvoorbereiding
  - Vakoverstijgend werken
  - Resultaten GL
  - Begeleiding nieuwe docenten
  - Veilige school
  - Stage (binnen praktijk team)
- Vestiging Bovenburen heeft zich voor schooljaar 2018-2019 de volgende doelen gesteld: meer maatwerk voor leerlingen, meer samenwerken met partners, toewerken naar een uitdagende leeromgeving en coaching van leerlingen.

Binnen het Dollard College is er een aantal onderwijskundige aandachtsgebieden aangewezen. Dit zijn LOB, taal- en rekenbeleid, ondersteuning en kwaliteitszorg. Rondom deze aandachtsgebieden zijn expertiseteams gevormd die hierin samen werken.

### LOB

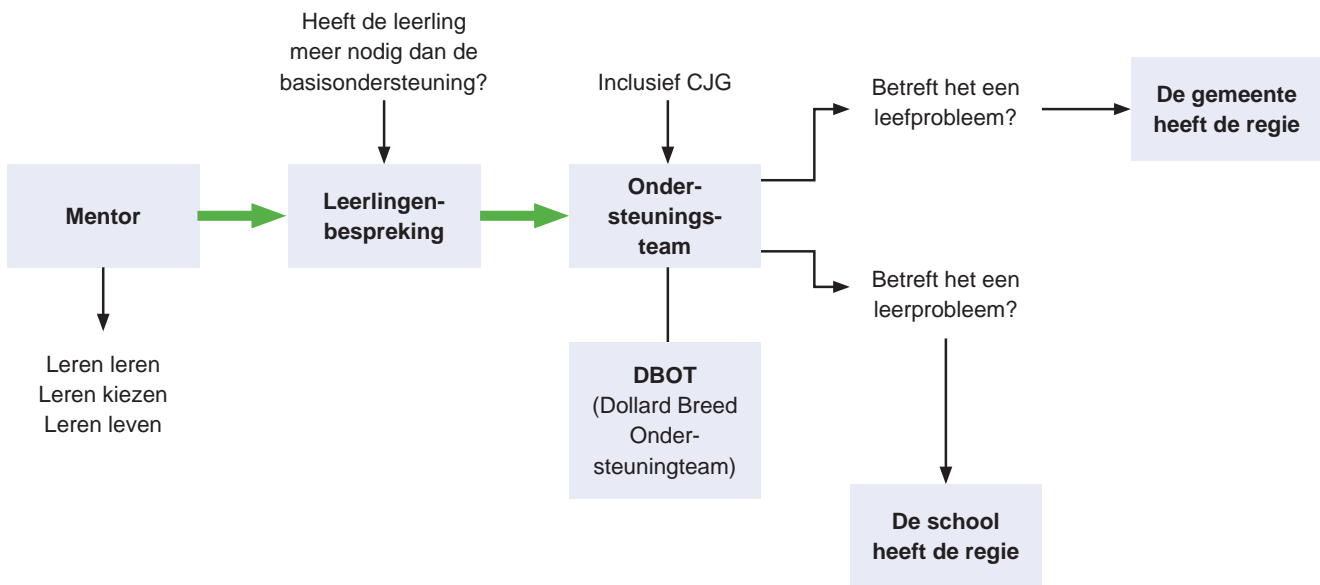
In 2018 is het Dollard College overgegaan op de Yubu methode voor LOB. Met de Yubu-methode leert de leerling zijn kwaliteiten te ontdekken en een opleiding of beroep te vinden die bij hem of haar past. Het Dollard College verwacht met de Yubu een aantrekkelijke en gebruiksvriendelijke LOB-methode te hebben aangeschaft die ondersteunend is in het leerlinggestuurd onderwijs. In 2019 vindt de evaluatie van Yubu plaats.

### Taal- en rekenbeleid

Vanaf 2017 is het Dollard College bezig met het ontwikkelen van een nieuw taalbeleidsplan. Deze is in januari 2018 vastgesteld en geïmplementeerd. In het taalbeleidsplan worden woordenschat en begrijpend lezen als speerpunten gepositioneerd. Op het gebied van rekenbeleid zijn we in 2018 in afwachting geweest van het beleid vanuit het ministerie. In 2018 is zichtbaar geworden dat op basis van ons huidig rekenbeleid de opbrengsten enorm verbeterd zijn en we op een aantal vestigingen tot de 10% best presterende scholen van Nederland horen.

## Ondersteuning

Op het Dollard College staat de leerling centraal. Het kan voorkomen dat een leerling belemmerende factoren ervaart bij zijn of haar leren. In dit geval kan een deze leerling terugvallen op onze ondersteuningsstructuur. Deze ziet er in 2018 als volgt uit:



Ten opzichte van 2017 ziet de ondersteuningsstructuur er anders uit. De gemeente heeft een grotere rol gekregen in de ondersteuning. Er wordt sinds 2018 een onderscheid gemaakt tussen leer- en leefproblematiek. Afhankelijk van de aard van de problematiek wordt duidelijk of de school of de gemeente de regie heeft over de ondersteuning.

In 2018 is gestart met de ontwikkeling van een nieuw Dollard breed ondersteuningsplan. Dit plan is vanaf 2019 de basis voor de vestigings-specifieke ondersteuningsprofielen. Deze profielen zijn van belang om de mogelijkheden en grenzen van onze ondersteuning weer te geven.

## 2.3 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg betekent dat je steeds nagaat of je de goede dingen op de goede manier doet. Dit is een wezenlijk onderdeel van onze verbetercultuur. Het is dan ook belangrijk om de relevante opbrengsten te delen en te bespreken met de betrokken actoren uit het proces.

Het Dollard College wil structureel weten of ze de goede dingen doet op een goede manier. Om dit te in de organisatie te borgen, heeft elke afdeling heeft een eigen kwaliteitsfunctionaris. Deze wordt aangestuurd door een Dollard brede kwaliteitszorgcoördinator.



## 2.4 Opbrengsten

In de maanden september en oktober hebben de kwaliteitsfunctionarissen van de verschillende afdelingen een opbrengstenanalyse gemaakt om een voorspelling te maken hoe de opbrengstenkaart van de inspectie, doorgaans verstrekt na de jaarwisseling, eruit zal komen te zien. Dit doen we zo vroeg in het schooljaar zodat we nog tijd hebben om ontwikkelpunten uit de opbrengsten te halen en indien nodig hier interventies op in te zetten.

### Opbrengstindicatoren inspectie

#### Opbrengstindicatoren Bellingwolde

	(G)TL	Norm
Onderwijspositie	7%	-10,05%
Onderbouwsnelheid	99%	95,44%
Bovenbouwsucces	93%	86,87%
Examencijfers	6,50	6,18
Totaal oordeel	Voldoende	

#### Opbrengstindicatoren Woldendorp

	Basisberoeps	Kaderberoeps	(G)TL	Norm
Onderwijspositie	-6%	-6%	-6%	-7,00%
Onderbouwsnelheid	98%	98%	98%	95,17%
Bovenbouwsucces	96%	91%	92%	BB: 86,44% KB: 86,29% GT: 86,65%
Examencijfers	6,61	6,21	6,44	BB: 6,27 KB: 6,19 GT: 6,18
Totaal oordeel	Voldoende	Voldoende	Voldoende	

#### Opbrengstindicatoren Pekela

	Basisberoeps	Kaderberoeps	(G)TL	Norm
Onderwijspositie	-14%	-14%	-14%	-10,05%
Onderbouwsnelheid	98%	98%	98%	95,47%
Bovenbouwsucces	95%	88%	97%	BB: 86,44% KB: 86,23% GT: 86,68%
Examencijfers	6,59	6,26	6,32	BB: 6,32 KB: 6,18 GT: 6,17
Totaal oordeel	Voldoende	Voldoende	Voldoende	

#### Opbrengstindicatoren gebouw Stikkerlaan

	(G)TL	Norm
Onderwijspositie	-11,9%	-7,60%
Onderbouwsnelheid	98%	95,55%
Bovenbouwsucces	94%	86,65%
Examencijfers	6,41	6,18
Totaal oordeel	Voldoende	

### Opbrengstindicatoren gebouw Hommesplein

	havo	vwo	Norm
Onderwijspositie	-5,9%	-5,9%	-7,00%
Onderbouwsnelheid	98,24%	98,24%	95,48%
Bovenbouwsucces	79,70%	90,36%	Havo: 79,76% Vwo: 81,86%
Examencijfers	6,22	6,32	Havo: 6,27 Vwo: 6,30
Totaal oordeel	Onvoldoende	Voldoende	

### Opbrengstindicatoren Campus Winschoten

	Basisberoeps	Kaderberoeps	Gemengd	Norm
Bovenbouwsucces	97,05%	94,08%	83,99%	BB: 87,07% KB: 85,98% GT: 86,50%
Examencijfers	6,62	6,12	5,84	BB: 6,33 KB: 6,17 GT: 6,17
Totaal oordeel	Voldoende	Onvoldoende	Onvoldoende	

### Totaal oordelen:

Bellingwedde	GT		
Woldendorp	BB	KB	GT
Pekela	BB	KB	GT
Stikkerlaan	GT		
Hommesplein	Havo		Vwo
Campus Winschoten	BB	KB	GT



### Acties naar aanleiding van de opbrengsten

Uit de analyse van de opbrengstindicatoren blijkt dat de indicator onderwijspositie ten opzichte van het advies primair onderwijs intensieve aandacht verdient. In 2017 is onderzoek gedaan naar de knelpunten rondom de doorstroom in de onderbouw, om dit te verbeteren zijn in 2018 plannen opgesteld met daarin de volgende interventies:

- De relatie met het PO in Oost Groningen intensiveren.
- Een doorstroomprogramma PO-VO uitvoeren waarmee de doorstroom versoepeld wordt voor risicoleerlingen.
- Procedure afspraken rondom herstroom op het Dollard College. Indien een leerling onderpresteert wordt een analyse uitgevoerd zodat vanuit die analyse een passende interventie ingezet kan worden. Pas wanneer blijkt dat deze interventie niet de gewenste effecten oplevert kan pas gesproken worden over herstroom naar een ander niveau.

De ingezette interventies hebben inmiddels voor verbetering gezorgd op de vestigingen Hommesplein en Woldendorp. Op deze vestigingen staan de onderbouw indicatoren nu op groen.

## Examenresultaten

In 2018 zijn de examens op de verschillende vestigingen afgenomen met de volgende resultaten:

Winschoten					
Examen	Deelnemers	Geslaagd	Afgewezen	Gespreid	Teruggetrokken
Atheneum	36	31	3		2
		<b>91,18%</b>	8,82%		
Gymnasium	19	18	1		
		<b>94,74%</b>	<b>5,26%</b>		
Havo	131	116	12	1	2
		<b>90,63%</b>	<b>9,38%</b>		
TL	94	90	3	1	
		<b>96,77%</b>	3,23%		

Woldendorp					
Examen	Deelnemers	Geslaagd	Afgewezen	Gespreid	Teruggetrokken
BBL	14	14			
		100%			
KBL	23	22	1		
		95,65%	4,35%		
TL	34	31	3		
		91,18%	8,82%		

Bellingwedde					
Examen	Deelnemers	Geslaagd	Afgewezen	Gespreid	Teruggetrokken
TL	28	28			
		<b>100%</b>			

Campus Winschoten					
Examen	Deelnemers	Geslaagd	Afgewezen	Gespreid	Teruggetrokken
BBL	33	32			1
		<b>100%</b>			
GL	7	5	2		
		<b>71,43%</b>	28,57%		
KBL	79	78			1
		<b>100%</b>			
LWT	2	1	1		
		<b>50%</b>	<b>50%</b>		

Pekela					
Examen	Deelnemers	Geslaagd	Afgewezen	Gespreid	Teruggetrokken
BBL	10	10			
		100%			
KBL	9	9			
		100%			
TL	31	31			
		100%			

Ten opzichte van de examenresultaten van vorig schooljaar is er een stijgende lijn voor het Dollard College. Deze stijgende lijn willen we consolideren door onder andere weer examentraining aan te bieden aan onze leerlingen.

### Bezoek inspectie

In 2018 is het Dollard College op twee afdelingen bezocht door de inspectie. Het gaat hier om de vestigingen Hommesplein havo en de gemengde leerweg van de Campus Winschoten. Op beide afdelingen heeft de inspectie aan het eind van de onderzoeksdag het vertrouwen in de scholen uitgesproken. Alle afdelingen van het Dollard College vallen onder het basistoezicht.

De afdelingen hebben in het afdelingsjaarplan een plan van aanpak gemaakt voor de opbrengstvraagstukken die er zijn. Door meer opbrengstgericht te werken, vinden er passende interventies plaats op de verschillende afdelingen. Zo is er een POVO-doorstroomprogramma ontwikkeld. In de examenperiode zijn er intensieve examentrainingen. De kwaliteitszorgfunctionarissen hebben een cijferanalyse op sectieniveau gedaan. Deze zijn (in teamverband) doorgesproken met de afdelingsdirecteur. De kwaliteitszorgfunctionarissen meten wat de effecten zijn van de interventies en de resultaten daarvan dienen als uitgangspunt bij het nemen van vervolgstappen.

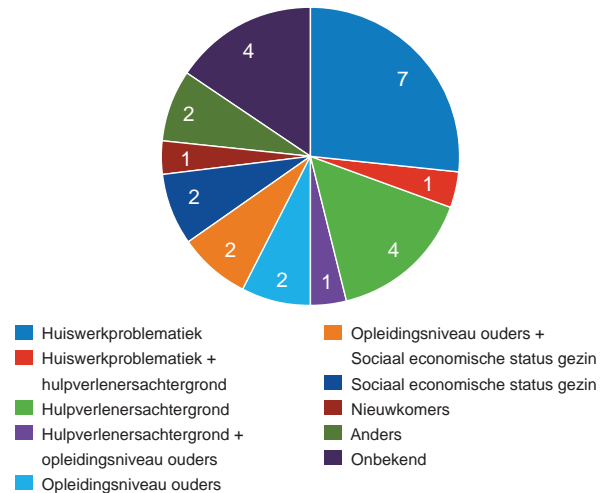
## 2.5 Doorstroomprogramma's

### PO-VO

Het doorstroomprogramma PO/VO is opgezet om de doorstroom van het primair onderwijs (PO) naar het voortgezet onderwijs (VO) te verbeteren voor leerlingen die door hun leefomstandigheden worden belemmerd. Per basisschool en per vestiging van het Dollard College is er uiteenlopend ingezet op het gebied van voorlichting ouders/verzorgers, cognitieve ondersteuning, metacognitieve ondersteuning en omgevingsfactoren/thuissituatie. Vanuit het PO is vooral voorlichting gegeven aan de leerling en ouders/verzorgers. In het VO is er vooral extra begeleiding gegeven op het gebied dat de leerling nodig had. Het programma is aanvankelijk met 41 deelnemers gestart. Een aantal leerlingen heeft zich teruggetrokken of heeft een schoolkeuze richting VO gemaakt die buiten deze samenwerking valt. Specifiek gaat het om de volgende aantallen: 7 leerlingen zijn niet in de systemen terug gevonden. Van 6 leerlingen is bekend dat ze naar een andere VO school zijn gegaan. Bij 2 leerlingen hebben de ouders uiteindelijk niet ingestemd. 26 leerlingen hebben zowel het PO als het VO gedeelte van het programma geheel doorlopen.

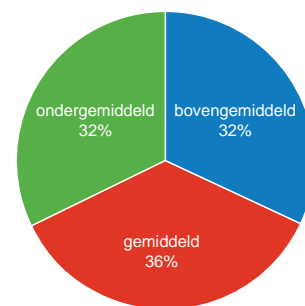
Onderstaande grafiek geeft aan welke problematiek ten grondslag heeft gelegen aan de verschillende interventies:

Belemmerende factor aantal leerlingen



De leerlingen die deelgenomen hebben aan het doorstroomprogramma PO/VO 2018 hebben gemiddeld gescoord ten opzichte van hun klasgenoten. Dit is opvallend omdat het om risicoleerlingen gaat, waarvan de verwachting was dat deze leerlingen lager zouden scoren dan hun klasgenoten. Verder staan alle betrokken leerlingen er positief voor en geen enkele leerling staat op zittenblijven. In een grafiek ziet dat er als volgt uit:

Leerlingen doorstroomprogramma 2018



Gemiddeld genomen vond 80% van de leerlingen de begeleiding leerzaam. Meer dan 70% van de leerlingen vond de begeleiding leuk. Door het doorstroomprogramma PO/VO is er in een aantal gevallen meer ouderbetrokkenheid gestimuleerd.



## VO-mbo

We hebben gemerkt dat de leerlingpopulatie van de opleiding vmbo Groen zich laat kenmerken door leerlingen die communicatief en cognitief meer aandacht behoeven dan de leerling op andere profielen. Daarnaast hebben deze leerlingen regelmatig te maken heeft met gezinssituaties waar multi-problematiek aanwezig is. Ook de leerlingen die vanuit het vmbo doorstromen naar de opleiding servicemedewerker breed hebben duidelijk behoefte aan een soepele overgang vmbo-mbo.

Bij het praktijkvak Groen werken de leerlingen van vmbo en mbo samen. Ze volgen zelfs gezamenlijk les. Vmbo en mbo docenten werken hierbij samen, geven les aan beide opleidingen en bedienen tegelijkertijd deze groep leerlingen.

Bij de mbo opleiding 'servicemedewerker breed' is er sprake van aansluiting rekenen en taal doormiddel van het afstemmen van de methoden. Er is sprake van een doorlopend LOB programma. Ook de ondersteuning werkt nauw samen vmbo – mbo.

## 2.6 Sterk techniekonderwijs

In het kader van het versterken van techniekonderwijs zijn de eerste gelden gebruikt voor het aanschaffen van materiaal en voor formatie. Wat betreft het materiaal gaat het deels om vervanging maar voor het grote deel aanvulling omdat we met nieuwe profielen werken. Bij M&T is het onderdeel transport nieuw, bij BWI het onderdeel decoreren en het profiel PIE is anders dan het oude profiel Elektrotechniek. Wat betreft de formatie is een docent aangenomen die bij alle technische profielen ondersteunt bij het opbouwen van de vernieuwde profielen, denk hierbij aan een vernieuwd PTA, vormgeven van keuzedelen en het inwerken met nieuw lesmateriaal.

## 2.7 Onderwijstijd

Vanaf schooljaar 2016-2017 kunnen vo--scholen zelf kiezen hoe zij hun onderwijsprogramma inrichten, zolang het vastgestelde gemiddeld aantal uur per opleiding wordt gehaald (vmbo – 3700 uur, havo – 4700 uur en vwo – 5700). Daarnaast moeten leerlingen minimaal 189 dagen per jaar onderwijs krijgen.

Voor alle vestigingen is de gerealiseerde onderwijstijd van schooljaar 2017-2018 in kaart gebracht. De geplande en gerealiseerde onderwijstijd voldoen op alle vestigingen aan de gestelde norm.

## 2.8 Leerling- en oudertevredenheid

Ouders en leerlingen worden frequent bevraagd op tevredenheid. Leerlingen worden jaarlijks bevraagd en ouders tweejaarlijks. Onderdeel van de vragenlijst naar leerlingtevredenheid is de veiligheidsmonitoring. Het Dollard College ziet veiligheid als randvoorwaarde voor leerlingen om tot leren te komen. In 2018 hebben tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen en ouders plaatsgevonden.

### Leerlingtevredenheid

Op alle onze vestigingen is de leerlingtevredenheid op of boven het landelijk gemiddelde. Dit geldt ook voor de veiligheidsbeleving van onze leerlingen.

#### Bellingwolde

Basis gemiddeld 7,9 op een schaal van 10

Kader gemiddeld 7,3 op een schaal van 10

Mavo gemiddeld 6,9 op een schaal van 10

Havo gemiddeld 7,5 op een schaal van 10

#### Woldendorp

Basis gemiddeld 6,1 op een schaal van 10

Kader gemiddeld 6,6 op een schaal van 10

Mavo gemiddeld 6,4 op een schaal van 10

Havo gemiddeld 6,4 op een schaal van 10

#### Pekela

Basis gemiddeld 7,7 op een schaal van 10

Kader gemiddeld 6,9 op een schaal van 10

Mavo gemiddeld 7,0 op een schaal van 10

Havo gemiddeld 7,8 op een schaal van 10

#### Stikkerlaan

Mavo gemiddeld 6,5 op een schaal van 10

#### Hommersplein

Havo gemiddeld 6,3 op een schaal van 10

Vwo gemiddeld 6,5 op een schaal van 10

#### Campus Winschoten

Basis gemiddeld 6,3 op een schaal van 10

Kader gemiddeld 6,0 op een schaal van 10

Gemengd gemiddeld 6,0 op een schaal van 10

## Oudertevredenheid

<b>Woldendorp</b>	Gemiddeld 7,4 op een schaal van 10
<b>Pekela</b>	Gemiddeld 8,0 op een schaal van 10
<b>Hommesplein-Stikkerlaan</b>	Vmbo gemiddeld 8,4 op een schaal van 10
	Mavo gemiddeld 6,8 op een schaal van 10
	Havo gemiddeld 7,0 op een schaal van 10
	Vwo gemiddeld 7,4 op een schaal van 10
<b>Campus</b>	Gemiddeld 6,5 op een schaal van 10

De uitkomsten van de tevredenheidsonderzoeken zijn besproken met de medewerkers en met de leerlingen. Op basis van deze gesprekken zijn, waar nodig, verbeterpunten vastgesteld en opgenomen in de afdelingsjaarplannen.

## 2.9 Klachten

De klachtenregeling van het Dollard College is erop gericht klachten in eerste instantie op te lossen dichtbij de plek waar ze ontstaan. Als dit niet lukt, kan de klacht bij het College van Bestuur worden neergelegd en desgewenst vervolgens bij de externe Landelijke Klachtencommissie (LKC). In 2018 bereikte het College van Bestuur twee klachten, die uiteindelijk, beide intern, door de regiodirectie, zijn afgehandeld.



### 3.1 HRM-doelstellingen 2018 en realisatie

#### Strategische personeelsplanning

In februari 2018 is het strategisch personeelsplan vastgesteld. In dit vastgestelde plan ligt de focus op de kwaliteit van het personeelsbestand. Op basis van de visie en strategie van het Dollard College, de in- en externe ontwikkelingen, kwantitatieve kengetallen, een vlootshouw en een gap-analyse is de actuele en de voor de toekomst gewenste kwaliteit van het personeelsbestand in kaart gebracht. In het daaruit voortvloeiende HR-actieplan staan acties op het gebied van management development en duurzame inzetbaarheid. Hierover in het vervolg van dit hoofdstuk meer. Daarnaast vormt de verdergaande daling van de leerlingenaantallen een aandachtspunt.

Om goed te kunnen sturen op (onder meer) de gevolgen van de dalende leerlingenaantallen is een managementinformatietool voor leidinggevenden geïntroduceerd. Middels verschillende dashboards hebben zij nu toegang tot en inzicht in actuele HRM-kengetallen betreffende fte's, personele lasten, ziekteverzuim en diverse verhoudingsgewijze gegevens over het actuele personeelsbestand. Met betrekking tot het kwantitatieve deel van de strategische personeelsplanning heeft een werkgroep een instrument ontwikkeld waarin vraag en aanbod samengebracht worden.

De vraagkant wordt gevoed met de lessentabellen van de verschillende afdelingen en de prognoses van de leerlingenstromen. Deze combinatie levert een beeld op van de lesvraag, gesplitst per vak, voor de komende vijf jaar. De aanbodkant bestaat uit de docenten in vaste dienst met de vakken waarvoor ze bevoegd zijn.

In het kwantitatieve instrument vindt een koppeling plaats van deze gegevens. Het instrument geeft inzicht hoe het aanbod van docenten zich verhoudt tot de gevraagde lessen voor de komende 5 jaar. Op grond van deze informatie kan vervolgens tijdig en adequaat worden ingespeeld op eventuele onder- of overformatie.

#### Meerjarenformatieplan

In september 2018 is het meerjarenformatieplan over de periode schooljaar 2018-2019 t/m 2021-2022 vastgesteld. Op grond van verschillende analyses is een aantal conclusies getrokken, waaronder:

- Door de dalende leerlingenaantallen zal de bekostiging verder afnemen. Gepronosticeerd is een vermindering van ruim 14 fte tot oktober 2022. Deze formatiereductie kan deels worden opgevangen door de uitstroom van een aantal AOW-gerechtigden. Daarnaast kan ruimte worden gevonden in de flexibele schil.
- De actuele formatie ligt nagenoeg op het niveau van de geprognosticeerde formatie.
- Bijna 40% van het medewerkersbestand is 55 jaar of ouder. Daarnaast is de groep 35 – 45-jarigen behoorlijk vertegenwoordigd. In paragraaf 3.5, kengetallen personeel, is een grafiek opgenomen met daarin de percentages per leeftijdscategorie. Het beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid wil zich uiteraard richten op alle medewerkers binnen de organisatie waarbij het Dollard College het van belang acht extra aandacht te besteden aan beide bovengenoemde leeftijdscategorieën.
- De feitelijke verdeling tussen de personeelscategorieën onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel is niet geheel in lijn met de begrote inzet per categorie. Dit heeft vooral te maken met het feit dat de functie van onderwijsassistent in de categorie OOP is opgenomen. Voor deze functie wordt relatief veel formatie ingezet die geheel ten gunste komt van het OP.
- De afgelopen jaren is een negatieve afwijking ontstaan tussen de in 2014 vastgestelde streefcijfers voor de functiemix en de gerealiseerde aantallen. Een verklaring kan worden gevonden in het feit dat er de afgelopen periode, mede in verband met signalen over de hoge werkdruk, voor is gekozen om met de beschikbare financiële middelen in geval van vacatures zoveel mogelijk docenten te benoemen in de LB-functie. Het Ministerie van OC&W houdt op jaarbasis bij hoe de verhoudingen zich ontwikkelen. De gegevens (op dit moment t/m 2017) zijn inzichtelijk via de site [www.functiemix.nl](http://www.functiemix.nl) en zien er als volgt uit:



Functie	Dollard College excl. Bovenburen		Bovenburen	
	streefcijfer	2017	Streefcijfer	2017
Docent LB	48,80	53,4	70,81	67,3
Docent LC	28,96	25,9	18,19	25,9
Docent LD	22,24	20,7	11,00	6,8

Eind 2018 heeft de PMR aangegeven afspraken met de directie te willen maken over de te behalen streefcijfers. Het eerste gesprek hierover is gepland in januari 2019.

### Duurzame inzetbaarheid

Tot op hoge leeftijd vitaal en gezond kunnen blijven doorwerken, dat is waar duurzame inzetbaarheid in essentie om draait. In het strategisch beleidsplan 2015 – 2019 is opgenomen dat het Dollard College zich wil richten op toekomstbestendig personeelsbeleid. Vervolgens is in de HRM-strategie 2016 – 2020 'duurzaamheid en vitaliteit' als speerpunt genoemd. In december 2018 is het document 'Duurzame inzetbaarheid Onderwijsgroep Noord – een scala aan mogelijkheden' opgeleverd. In dit document zijn allerhande mogelijkheden opgenomen waarmee duurzame inzetbaarheid verder vorm gegeven kan worden. In 2019 werkt het Dollard College een aantal van deze mogelijkheden verder uit en zal een keuze gemaakt worden inzake het concrete aanbod.

### Taakbeleid

Het huidige taakbeleid voor het onderwijzend personeel dateert van juni 2011. Dit taakbeleid is niet (meer) op alle fronten volledig en passend bij de ingezette transitie waarbij de verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij het primaire proces worden gelegd. Het Dollard College heeft door haar toekomstplan 2016-2020 richting gegeven aan de ingezette transitie en onderwijskundige koers die zij wil varen. Belangrijke thema's in relatie tot het taakbeleid zijn daarin onder andere: het werken in teams, gepersonaliseerd onderwijs (maatwerk), de professionele medewerker en de kwaliteit van onderwijs. In april 2018 is een werkgroep, gevormd uit docenten, afdelingsdirecteuren en een P&O-adviseur onder begeleiding van een extern bureau aan het werk gegaan met een nieuwe opzet voor het taakbeleid onderwijzend personeel. Op basis van bovenstaande doelen is een aantal uitgangspunten voor het nieuw te ontwikkelen taakbeleid geformuleerd, waaronder:

- een modern en actueel taakbeleid: taakbeleid dat rekening houdt met het takenpakket van wat het hedendaagse onderwijs van een docent vraagt;
- recht doen aan de cultuur op de verschillende locaties: verantwoordelijkheden voor taken neerleggen bij de (docenten)teams;

- een flexibel taakbeleid: ruimte creëren om in te spelen op onderwijsvernieuwingen.

### Opleidingsschool

Eind 2017 is het Dollard College in samenwerking met Ubbo Emmius, Dr. Aletta Jacobscollege, Eemsdeltacollege, NHL Stenden Hogeschool, Rijksuniversiteit Groningen en Instituut voor Sportstudies van de Hanzehogeschool Groningen onderdeel geworden van de nieuw gevormde Aspirant Opleidingsschool Ommelanden. De onderwijsvisie van Ommelanden bestaat uit twee kernelementen:

- competentiegericht werkplekieren
- brede vorming en professionalisering

Ook richt het zich op de ontwikkelthema's identiteitsvorming, burgerschap en wendbaar vakmanschap. Deze kernelementen en ontwikkelthema's sluiten goed aan bij de kernwaarden van het Dollard College; gemeenschappelijk versterkend en bewust persoonlijk waarbij we zoveel mogelijk willen inspelen op de specifieke behoefte van de leerling. Met deelname aan de Aspirant Opleidingsschool beoogt het Dollard College een stap te zetten in aantrekkelijk werkgeverschap.

Het Dollard College is penvoerder voor de Aspirant Opleidingsschool. Daarnaast worden een aantal docenten opgeleid tot schoolopleider of vakcoach. Het is de bedoeling dat de Aspirant Opleidingsschool een door de NVAO erkende opleidingsschool wordt.

### Nieuw gecontracteerde leveranciers van P&O-diensten

In verband met een aantal aflopende contracten is een aantal aanbestedingsprocedures gevoerd. Deze aanbestedingsprocedures zijn begeleid door medewerkers van de Ondersteunende Diensten. De procedures hebben geleid tot contractering van de volgende partijen:

- per 1 augustus 2018 is Randstad de preferred supplier op het gebied van inhuur van tijdelijke medewerkers.
- Per 1 augustus 2018 is het contract voor het verlenen van arbodiensten tot stand gekomen met Medprevent.
- Per 1 augustus 2018 ondersteunt De Vertrouwenspersoon de organisatie als externe vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen voor medewerkers.



- Vanaf begin 2018 adviseert Trip Advocaten & Notarissen de organisatie in het geval van arbeidsjuridische kwesties.

### Beheersing uitgaven inzake uitkeringen na ontslag

Binnen het onderwijs kan een medewerker veelal aanspraak maken op een bovenwettelijke WW-uitkering als hij recht heeft op een WW-uitkering. Het Dollard College probeert de lasten die hierdoor ontstaan zoveel mogelijk te beperken, onder meer door goede interne afstemming, procesbegeleiding en dossierverwerking.

## 3.2 Professionalisering

Op het Dollard College willen we leren van en met elkaar en daarom is er continue aandacht voor professionalisering. Ook zo geven we onze merkbelofte en besturingsfilosofie concreet inhoud. Op individueel niveau doen we dit onder meer in het jaargesprek. In dit gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende worden de (ontwikkel)doelen van de medewerker met de doelen van de organisatie afgestemd en worden afspraken gemaakt op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast volgen meerdere collega's een opleiding, bijvoorbeeld om een bevoegdheid te behalen of ter verdere verdieping.

Als het gaat om teamontwikkeling hebben in 2018 diverse activiteiten plaatsgevonden op team- c.q. vestigingsniveau. Enkele voorbeelden:

- Het verder implementeren van de methodiek leerKRACHT op de vestiging Hommesplein-Stikkerlaan. Medewerkers hebben zich de methodiek verder eigen gemaakt en er is gerichte aandacht voor samenwerking. Het doel is het verbeteren van het onderwijs en het eigenaarschap bij leerlingen stimuleren.
- Naar aanleiding van de visitatie van de Nederlandse Daltonvereniging op de vestiging Woldendorp zijn er expertiseteams gevormd die aan de slag gaan met onderwijsgerelateerde onderzoeksvragen. Alle docenten maken deel uit van één of meerdere expertiseteams waarbij regelmatige terugkoppeling en reflectie plaatsvindt.
- De onderwijsondersteunende medewerkers van de vestiging Hommesplein-Stikkerlaan hebben gewerkt aan het eigenaarschap en de regie over het eigen werk. Het optimaliseren van de samenwerking binnen het team vormde daarbij de rode draad.
- Onder begeleiding van een externe begeleider heeft de afdelings- en regiodirectie gewerkt aan management development. In het verlengde daarvan is het Toekomstplan verder geconcretiseerd waarmee de focus voor 2018 – 2020 is bepaald. Het Toekomstplan is ingedeeld in de volgende domeinen:
  - het onderwijs
  - de leerling
  - de medewerker
  - de organisatie
 Per domein is een aantal thema's gedefinieerd met concrete opdrachten.

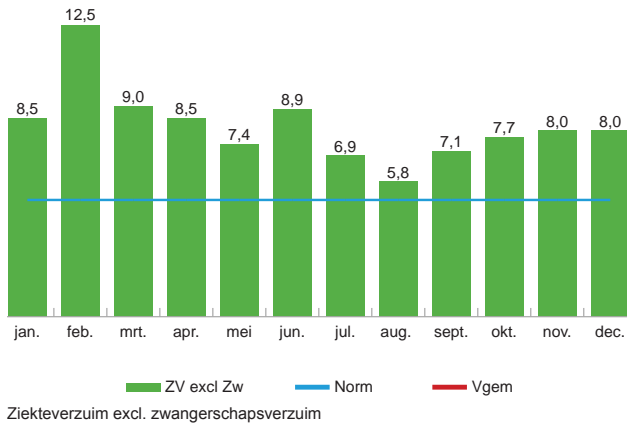
Voor het realiseren van de professionaliseringsdoelstellingen maakt het Dollard College onder meer gebruik van de OGN Academie, onderdeel van de Ondersteunende Diensten. De OGN Academie heeft in 2018 een breed trainingsaanbod georganiseerd voor alle stichtingen behorend bij Onderwijsgroep Noord. In oktober 2018 organiseerde de OGN Academie het OGN-congres. Tijdens dit congres, waaraan ook medewerkers van het Dollard College deelnamen, stonden ontmoeting en leren met en van elkaar centraal.



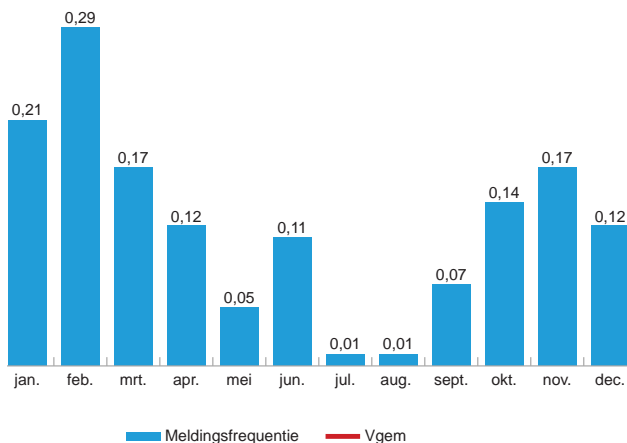
### 3.3 Ziekteverzuim en -beleid

Het Dollard College heeft als doelstelling het ziekteverzuim maximaal 5% te laten zijn. Deze doelstelling is in 2018 helaas niet gehaald. Het verzuim is in 2018 met 0,5% gedaald van 8,5% in januari naar 8,0% in december 2018. Het gemiddelde verzuimpercentage bedroeg 8,2%; 3,2% boven de doelstelling.

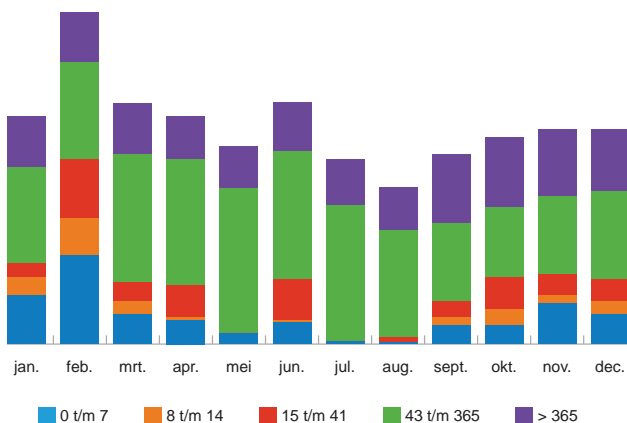
#### Ziekteverzuimpercentage



#### Meldingsfrequentie



#### Ziekteverzuim naar duur



Het opvallend hoge ziekteverzuim in de maand februari is, getuige ook de hoge meldingsfrequentie en het relatief hoge kortdurende ziekteverzuim, deels veroorzaakt door de toen heersende griepiepidemie. Daarnaast is het ziekteverzuim op een aantal kleinere vestigingen relatief hoog. Op deze vestigingen is een aantal medewerkers voor langere tijd uitgevallen wat verhoudingsgewijs een aanzienlijke stijging van het verzuimpercentage tot gevolg heeft. Het verzuimpercentage van langdurig (>1 jaar) zieken bedroeg gedurende het jaar 2018 gemiddeld 2%. In verreweg de meeste gevallen liggen hieraan (ernstige) medische klachten ten grondslag. Het ziekteverzuim en een betere beheersing daarvan zijn continue aandachtspunten voor de directie. Zij zet, in samenspraak met P&O en de bedrijfsarts, de meest passende interventies in om het ziekteverzuim terug te dringen en/of te voorkomen.

Deze interventies starten altijd met het onderhouden van regelmatig persoonlijk contact. In voorkomende gevallen zijn op grond van een arbeidsdeskundig of haalbaarheidsonderzoek de mogelijkheden onderzocht om te re-integreren in andere werkzaamheden, op andere locaties of buiten de organisatie. Ook werd gebruik gemaakt van coaching en was er sprake van fysieke werkplekaanpassingen om klachten te reduceren en te verhelpen.

Sinds 1 augustus 2018 werkt het Dollard College samen met arbodienst Medprevent. Er is voor gekozen om met het zogenaamde eigen-regiemodel te gaan werken. In november heeft de directie in een presentatie door Medprevent kennis gemaakt met dit model. Tevens zijn er handvaten geboden om dit model zo adequaat mogelijk te kunnen toepassen.

In het najaar van 2018 is de uitwerking van een nieuwe visie op verzuim ter hand genomen, evenals een update van het verzuimprotocol. Zowel de visie als het protocol zijn op het hierboven genoemde eigen-regiemodel geënt. De verwachting is dat beide stukken begin 2019 zullen worden vastgesteld.

### 3.4 Ontwikkelingen

#### Samenwerking met andere vo-scholen in de regio

In verband met dalende leerlingenaantallen is het Dollard College, conform het strategisch beleidsplan, met andere vo-scholen in de regio in gesprek om mogelijke samenwerkingsvormen te verkennen.

In het voorjaar van 2018 is een fusie-effectrapportage uitgevoerd om een eventuele fusie met Ubbo Emmius te onderzoeken. Conclusie van dit onderzoek is dat een beoogde fusie per 1 januari 2019 niet haalbaar is.

omdat er (nog) geen eensluidende visie is op een optimale bestuurlijke inrichting en aansturing van de ondersteuning. Op grond daarvan is in het najaar van 2018 tevens besloten de leerlingenstromen van beide scholen de komende twee jaar niet samen te voegen. In het voorjaar van 2018 is tevens een haalbaarheids-onderzoek uitgevoerd waarbij een eventuele samen-voeging tussen de vestiging Woldendorp van het Dollard College en de vestiging Siddeburen van het Eemsdeltacollege centraal stond. Uit dit haalbaarheids-onderzoek is een drietal scenario's naar voren gekomen waarbij de besturen van beide stichtingen een samenvoeging van genoemde vestigingen onder het bestuur van het Eemsdeltacollege het meest wenselijk zouden vinden. Een cruciale voorwaarde hiervoor was echter de bestuurlijke fusie tussen het Dollard College en Ubbo Emmius. Nu hiertoe (nog) niet is besloten, kan de samenvoeging van beide genoemde vestigingen geen doorgang vinden.

### Werving

Bij de werving van docenten in 2018 is ervaren dat het moeilijk wordt om bevoegde en bekwame leraren te vinden voor een aantal vakken, zoals Engels en Wiskunde. Eén van de manieren om dit probleem te ondervangen is het werven via andere kanalen dan de reguliere (bijvoorbeeld via een detacheringsbureau). Tegelijkertijd wordt met de Aspirant Opleidingsschool Ommelanden beoogd om in de toekomst de instroom van kwalitatief goede leraren in tekortvakken te vergroten.

### Medewerkerstevredenheid

In december 2018 heeft onderzoeksbureau Effectory een medewerkersonderzoek uitgevoerd voor alle stichtingen van Onderwijsgroep Noord, waaronder het Dollard College. De uitkomsten worden begin 2019 verwacht en zullen op stichtingsniveau in verschillende gremia (directie en de verschillende teams) worden besproken. In de verschillende teams worden daar waar nodig acties ter optimalisering uitgezet.

## 3.5 Kengetallen personeel

### Formatie

In onderstaande tabel is de netto formatie per december 2018 (exclusief vervanging wegens ziekte) van het Dollard College weergegeven.

Functiegroep	Netto formatie
Directie	9,1
Onderwijzend personeel	170,1
Onderwijsondersteunend personeel	43,1
<b>Totaal netto formatie (gemiddeld)</b>	<b>222,3</b>

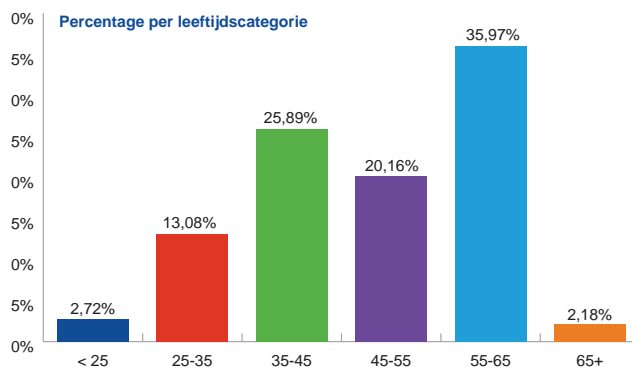
De formatiebegroting voor schooljaar 2018/ 2019 is op 219,5 fte gesteld op grond waarvan geconcludeerd kan worden dat er eind 2018 een formatie-overschrijding was van ruim 2 fte.

### Flexibele schil

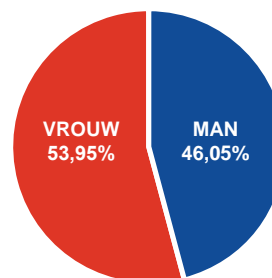
Er wordt gestreefd naar een flexibele schil tussen de 10 en 15%. Per vestiging kan hiervan wegens specifieke omstandigheden worden afgeweken. In december 2018 bedroeg de flexibele schil 14,9%, op basis van de netto formatie. Dit percentage is ingevuld via flex- en detacheringsovereenkomsten en door medewerkers in tijdelijke (eigen) dienst. In de tabel hieronder staat het overzicht van de flexibele schil.

Flexibele schil	
Netto formatie	222,3
Bepaalde tijd formatie	33,1
<b>Flexibele schil</b>	<b>14,9%</b>

### Leeftijdsopbouw medewerkers



### Verdeling man/ vrouw



# HOOFDSTUK 4

## Governance

### 4.1 Governance

Het Dollard College is een organisatie voor voortgezet onderwijs en daarmee een instelling die publieke taken uitvoert met door de rijksoverheid beschikbaar gestelde middelen. In de bestuurlijke verhoudingen met de rijksoverheid heeft het Dollard College een grote mate van autonomie om deze taken uit te voeren. De rijksoverheid is verantwoordelijk voor de kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van het stelsel, de wet en regelgeving, de kaders en randvoorwaarden. Het Dollard College is als maatschappelijke onderneming verantwoordelijk voor de prestaties met betrekking tot de publieke taken in de regio en de horizontale en verticale verantwoording die daarover moet worden afgelegd.

Bestuurlijke autonomie gaat hand in hand met verantwoording afleggen en toezicht houden. Onderwijsinstellingen moeten daarom voldoen aan de eisen van goed bestuur, intern toezicht en verantwoording. Het interne toezicht wordt bij het Dollard College uitgeoefend door de Raad van Toezicht. Naarmate de instellingen hun 'corporate governance' beter in orde hebben, kan het toezicht vanuit de rijksoverheid worden beperkt, zonder ooit geheel te verdwijnen. Er moet sprake zijn van een goede balans tussen intern toezicht, bestuur, verantwoording en extern toezicht.

In de statuten van het Dollard College is de 'Code Goed Onderwijsbestuur VO' gevolgd. In verband hiermee zijn tevens reglementen opgesteld, en door de Raad van Toezicht vastgesteld, voor de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Omdat de Onderwijsgroep Noord voornemens is de organisatievorm te wijzigen, is de verwachting dat de statuten en bijbehorende reglementen in de nabije toekomst gewijzigd worden. Voorts kent de Raad van Toezicht een remuneratiecommissie, kwaliteitszorgcommissie en een auditcommissie. Daarmee zijn voor de Raad van Toezicht de belangrijkste randvoorwaarden voor het adequaat uitoefenen van haar toezichthoudende taak gecreëerd. Daarnaast is een regeling inzake het omgaan met een vermoeden van een misstand (klokkenluidersregeling) vastgesteld.

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben regelmatig overleg. Jaarlijks worden zeven vergaderingen gepland. Bij bepaalde thema's of ontwikkelingen worden extra bijeenkomsten gepland. De vergaderingen zijn efficiënt en resultaatgericht en vinden plaats in een open sfeer. Zowel Raad van Toezicht als College van Bestuur voelen zich vrij om te spreken en ervaren geen belemmeringen. Dit wordt ook uitgesproken tijdens de vergaderingen. Sterker nog, men is van mening dat de soms kritische toon van de gesprekken behulpzaam is in het goed uitoefenen van ieders rol. Door elkaar scherp te houden wordt het resultaat beter. Wel zijn beide partijen alert op het afbakenen van rollen en verantwoordelijkheden. De toezichthouder neemt geen plaats op de stoel van de bestuurder en vice versa. Omdat binnen Onderwijsgroep Noord de teams, afdelingsdirecteuren en (regio)directeuren nieuwe rollen en verantwoordelijkheden hebben gekregen, is het voor de Raad van Toezicht interessant om naast de bestuurder ook deze medewerkers te spreken. De raad vindt het belangrijk voldoende 'tegenspraak' te organiseren en bezoekt daarom teams op vestigingen en is regelmatig aanwezig tijdens interne bijeenkomsten om in gesprek te gaan met medewerkers.

Naast intern toezicht hebben wij als onderwijsorganisatie ook te maken met extern toezicht. De Inspectie voor het Onderwijs werkt sinds augustus 2017 met een nieuw toezichtkader en dat past uitstekend bij onze werkwijze. Het is prettig om met de inspectie in gesprek te gaan over onze eigen ambities, wat gaat er goed, en wat kan er nog beter vanuit onze eigen opvattingen en nagestreefde doelen? De inspectie wil net als wij blijven leren, reflecteren en verbeteren en dat leidt tot mooie gesprekken. Ook ervaren wij het als heel prettig dat wij vanuit de scholen gezamenlijk als College van Bestuur, Regiodirecteuren en Raad van Toezicht in gesprek gaan met de inspectie, waardoor een horizontaal gesprek kan ontstaan.

Om ruimte voor reflectie en zelfevaluatie te creëren heeft het College van Bestuur periodiek reflectiedagen gepland, zowel met externe begeleiding als zonder.



## 4.2 Medezeggenschapsraad

Het Dollard College heeft twee medezeggenschapsraden (MR), te weten MR Dollard College en MR Dollard College Bovenburen. De MR van het Dollard College kent een personeels-, ouder- en leerlinggeleding. De MR Dollard College – Bovenburen bestaat uit een personeels- en een oudergeleding.

De samenstelling van MR Dollard College per 31 december 2018 is als volgt:

### *Personeelsgeleding:*

dhr. W. Hamer - voorzitter  
mw. A. Kobus  
dhr. S. Soer  
dhr. M. van Vliet  
mw. J.B.T. Hulshof  
mw. S.M. Kolkman  
mw. G. Timmer (Bovenburen)

### *Oudergeleding:*

mw. C. Gersonius  
dhr. H. Zijlstra

### *Leerlinggeleding:*

Karolina Nowak  
Hannah Kuiper  
Daniëlle van der Wijk

De Samenstelling van MR Dollard College – Bovenburen per 31 december 2018 is als volgt:

### *Personeelsgeleding:*

mw. G. Timmer  
dhr. F. Muurman

### *Oudergeleding:*

mw. G. Prins  
dhr. T. Loots

De twee medezeggenschapsraden werken intensief samen. Er is in 2018 een traject opgestart voor de oprichting van een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. De MR transformeert in 2019 van MR naar GMR.

De MR Dollard College was in 2018 betrokken bij het proces van beoogde samenwerking tussen het Dollard College en Ubbo Emmius. Helaas is de samenwerking Met Ubbo Emmius niet tot stand gekomen. In het verlengde daarvan is ook gesproken over de ontwikkelingen rond vestiging Woldendorp van het Dollard College en de vestiging Siddeburen van het Eemsdeltacollege.

De transparantie van de financiën speelde in 2018 een belangrijke rol. De inzet van de MR DC is dat er zoveel mogelijk geld naar het primaire proces gaat voor het behoud van het onderwijsaanbod en van de kwaliteit van het onderwijs in de regio. De MR vindt het belangrijk dat dit zichtbaar gemaakt wordt in de financiële verslagen. Transparantie is hierbij een sleutelwoord. Het Dollard College is echter in een krimpregio gevestigd en heeft te maken met een sterke daling van het leerlingaantal en dus van bekostiging. De MR heeft overleg gevoerd met het bestuur over de te nemen maatregelen om bezuinigingen niet alleen bij de onderwijsgevenden en het onderwijs van het Dollard College neer te leggen. Dit heeft er toe bijgedragen dat het bestuur alle onderdelen van de organisatie onder de loep neemt. Dit met als doel om ondanks de krimp, die nog jaren zal voortduren, een toekomstbestendig Dollard College neer te zetten met behoud van een aantrekkelijk, kwalitatief onderwijsaanbod. Dit proces krijgt uiteraard een vervolg in 2019.

## 4.3 Overige ontwikkelingen

### **Organisatievorm**

Onderwijsgroep Noord bestaat uit vier stichtingen (Dollard College, rsg de Borgen, Terra en Onderwijsgroep Noord) die door een personele unie aan elkaar verbonden zijn. Deze juridische organisatievorm is ontstaan door toen geldende wet- en regelgeving. De wet- en regelgeving zijn gewijzigd en zijn ook zienswijzen van bijvoorbeeld Inspectie voor het Onderwijs en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gewijzigd. Het College van Bestuur heeft ideeën over een meer passende organisatievorm, maar deze moet natuurlijk wel mogelijk zijn binnen de wet- en regelgeving. Het bestuur laat zich door juristen over een eventuele nieuwe juridische organisatievorm hierover adviseren. Een vorm die beter past bij de huidige inzichten. Het spreekt vanzelf dat de Raad van Toezicht, medezeggenschapsorganen en directeuren worden meegenomen in deze ontwikkeling en wanneer de tijd rijp is een voorstel met van toepassing zijnde rechten krijgen voorgelegd. In 2018 zijn met alle betrokken partijen gesprekken gevoerd en tekenen de contouren van de nieuwe organisatievorm zich af. Het lijkt erop dat deze in 2019 gestalte zal krijgen.



# Bedrijfsvoering

## 5.1 Huisvesting

Afdeling huisvesting werkt in eigen beheer aan een Integraal Strategisch Huisvestingsplan per stichting. Alle vastgoedinformatie wordt gebundeld en samen-gevoegd met kosten en baten gegevens in een dynamisch model, dat periodiek geactualiseerd en gedeeld moet worden. In workshopsessies met regiodirectie per stichting kan dan jaarlijks de huisvestingsstrategie bepaald en bijgesteld worden. In het voorjaar van 2019 wordt verwacht dat het model gereed is en de workshops gepland kunnen worden.

In afwachting van de aanbesteding voor het planmatig onderhoud van alle gebouwen is in 2018 het onderhoud conform meerjarenonderhoudsplan uitgevoerd door de bestaande partijen per vestiging.

Het beheer en onderhoud van de Campus Winschoten wordt tot op heden in goed overleg met het Noorderpoort uitgevoerd. De kosten daarvan worden volgens een overeengekomen verdeelsleutel verdeeld. Deze werkwijze gaat geformaliseerd worden in een Vereniging van eigenaren. De verwachting is dat deze in het voorjaar van 2019 opgericht wordt.

Gezien de krimp is besloten om de gehuurde tijdelijke huisvesting van zes lokalen aan het Hommesplein in Winschoten af te stoten in schooljaar 2019-2020 en daarmee het aantal benodigde m<sup>2</sup> in lijn te brengen met de gevraagde m<sup>2</sup>.

## 5.2 ICT

### SPIDO (SharePoint \*Portal \*Integraal Document-beheer \*Office365)

In 2018 is gestart met het project SPIDO. De mail en documenten verhuizen naar 'de Cloud'. Dit doen we met behulp van o.a. Office 365. Het wordt daarmee eenvoudiger voor collega's om samen te werken waar en wanneer dat gewenst is doordat gemakkelijk bestanden gedeeld kunnen worden en nieuwe communicatiemiddelen ter beschikking gesteld worden. In de nieuwe omgeving kan met ieder gewenst apparaat gewerkt worden en daarmee wordt het Dollard College voorbereid op de toekomst. De informatievoorziening (portal) wordt up to date en gebaseerd op actuele technologie. Het is voor Dollard College een grote verandering die impact zal hebben op de manier van werken.

In 2018 zijn informatiesessies gehouden waar dit project en de mogelijkheden ervan zijn toegelicht. Het totale project voor Dollard College loopt tot in 2020, waarbij de afronding van de implementatie voor 2019 op de planning staat.

## 5.3 Arbo en Veiligheid

In het kader van de in 2017 gewijzigde Arbowet zijn in 2018 met instemming van de medezeggenschap op alle vestigingen preventiemedewerkers aangesteld. Om deze medewerkers te professionaliseren zijn ze geschoold en zijn zij voor de preventietaak gecertificeerd. Hiermee is voor elke vestiging de basis gelegd om in 2019 opnieuw de risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) uit te kunnen voeren.

Als gevolg van de Arbowetswijziging is in 2017 de overeenkomst met de Arbodienst met deze wijzigingen in overeenstemming gebracht. De uitgangspunten hierin zijn vervolgens in 2018 meegenomen bij de aanbesteding van de Arbodienstverlening. Met instemming van de medezeggenschap hebben we afscheid genomen van Maetis en is Medprevent onze nieuwe Arbodienstverlener.

Ook is in 2018 een organisatorische en inhoudelijke verdiepingsslag gemaakt met betrekking tot de veiligheidsplannen per vestiging van het Dollard College. Onderdeel daarvan is de bedrijfshulpverlening (BHV), die qua na- en bijscholing in 2018 extra aandacht heeft gehad.

### Legionella

Om tot een structurele aanpak van de legionella-preventie te komen is in 2018 door een deskundige organisatie onderzoek gedaan naar de waterleiding-installatie op alle locaties. Hieruit is een rapportage van knelpunten voortgekomen met adviezen om de waterinstallatie zo goed mogelijk te beschermen tegen legionellabesmetting. Deze rapportage neemt H&F mee in de aanbesteding van het onderhoud om tot een beheersplan te komen.

## Asbest

Om tot een volledig asbestdossier te komen is een asbestrisico-inventarisatie bij alle gebouwen met een bouwjaar van voor 1994 uitgevoerd door een deskundige organisatie. Op een praktische en bruikbare wijze zijn de asbesthoudende materialen in kaart te gebracht voor diverse locaties van het Dollard College Door het in kaart hebben van de asbestrisico's en asbesttoepassingen kan H&F bij toekomstige bouwkundige of installatietechnische activiteiten in gebouwen tijdig acteren op de aanwezige asbesthoudende materialen en zijn de huisvestingsplannen in de toekomst minder afbreukgevoelig. Daarbij voldoen deze locaties nu ook aan de geldende regelgeving (Arbeidsomstandighedenbesluit). Er geldt namelijk een zorgplicht dat gebruikers en werknemers (eigen personeel en personeel van derden) niet blootgesteld mogen worden aan asbestrisico's. Deze rapportage neemt H&F mee in de aanbesteding van het onderhoud om tot een beheersplan te komen.

## 5.4 Inkoop- en contractbeheer

In 2018 zijn alle aanwezige contracten overgezet naar een nieuw systeem, InSite van Afas. Met dit systeem kunnen contracten en andere verplichtingen zoals abonnementen en leaseovereenkomsten eenvoudiger worden beheerd. Eveneens is hieraan een logische eigenaar gekoppeld. In Afas zijn voor Dollard College 94 registraties gedaan.

### Afgeronde Europese aanbestedingen 2018

- Per 1 augustus 2018 is Randstad B.V., gevestigd in Diemen, de nieuwe dienstverlener voor flexkrachten.

### Lopende Europese aanbestedingen

- In september 2018 is onder penvoering van het ROC Twente de Europese aanbesteding Print- en kopieerpapier voor samenwerkende onderwijsinstellingen gestart. Deze aanbesteding is uitgevoerd namens 32 instellingen, waaronder alle stichtingen binnen Onderwijsgroep Noord.
- Eveneens is in september 2018 gestart met de niet openbare aanbesteding Onderhoud Gebouwen en Gebouw Gebonden Installaties Onderwijsgroep Noord breed.

## 5.5 Informatiebeveiliging, privacy en beveiligingsincidenten

### IBP: van project naar staande organisatie

In 2018 heeft Dollard College opnieuw stappen gemaakt op het gebied van Informatie Beveiliging en Privacy (IBP). Het beleid op gebied van informatiebeveiliging en privacy is opgeleverd en een aantal reglementen en procedures zoals Privacyreglement, Gedragscode, Dataregister, Privacy Inventarisatie Assessment, procedure bewerkersovereenkomsten is aangeboden ter vaststelling.

De organisatie heeft ook met de landelijke (onderwijs) benchmark meegewerkt. Uit deze benchmark is gebleken dat op een aantal gebieden stappen zijn gezet. Tevens is naar aanleiding van deze benchmark een nieuw jaarplan met aandachtspunten opgesteld.

Een speciaal voor IBP opgerichte projectgroep, die zich ruim anderhalf jaar heeft beziggehouden met introductie en bewustwording van IBP, is in juni 2018 opgeheven. De taken zijn overgedragen naar de staande organisatie. Om IBP specifieke taken te borgen is er een kernteam IBP opgericht bestaande uit de informatiemanager, functionaris gegevensbescherming en adviseur informatiebeveiliging. Het kernteam heeft als taak om bewustwording voor IBP te blijven creëren en het beleid onder de aandacht te brengen. Voor het Dollard College is in 2018 een coördinator IBP aangesteld en is er per vestiging een contactpersoon benoemd.

### Beveiligingsincidenten

Beveiligingsincidenten kunnen ontstaan vanuit de techniek, organisatie of medewerkers. In dit jaarverslag zijn de beveiligingsincidenten en aanbevelingen daarom ook in deze drie categorieën verdeeld.

### Techniek

Wekelijks vinden er aanvallen plaats op de technische infrastructuur. Door de maatregelen die zijn genomen hebben deze aanvallen geen gevolgen gehad op de beschikbaarheid van onze online diensten. Het afgelopen jaar zijn er enkele incidenten geweest in verband met werkzaamheden door onze leveranciers waardoor sommige vestigingen maximaal één dag geen gebruik hebben kunnen maken van de netwerkdiensten en/of telefonie.

## Organisatie

Er zijn drie beveiligingsincidenten onderzocht waarbij persoonsgegevens ten onrechte waren gedeeld en/of verwijderd. In twee gevallen hebben de beveiligingsincidenten geleid tot een datalek welke is gemeld bij de autoriteit persoonsgegevens. In alle gevallen is het delen van de gegevens direct gestopt en zijn er maatregelen genomen om deze incidenten in de toekomst te voorkomen.

## Medewerkers

Het is merkbaar dat medewerkers alerter zijn op phishing- en fraudelente berichten. Er komen meer meldingen binnen over phishing- en fraudelente berichten dan vorige jaren. Er zijn geen meldingen ontvangen dat deze berichten hebben geleid tot gegevensverlies en/of fraude. Er zijn enkele incidenten gemeld met een verkeerd verzonden brief, verkeerd verzonden e-mail met persoonsgegevens. Deze hebben, na onderzoek, niet geleid tot een melding bij de autoriteit persoonsgegevens.



# Hoofdstuk 6

## Financiën

### 6.1 Jaarrekening

#### Resultaat

Het Dollard College heeft het jaar 2018 afgesloten met een negatief financieel resultaat van € 263.142 (2017 negatief € 227.899). Het exploitatieresultaat over 2018 is als volgt verdeeld:

	2018	2017
Onttrekking Algemene Reserve	-101.478	-17.009
Toevoeging aan de bestemmingsreserve 'toekomstbestendig Dollard College'	521.749	131.418
Onttrekking aan de bestemmingsreserve 'toekomstbestendig Dollard College'	-663.526	-342.308
Onttrekking aan het bestemmingsfonds Dr. D. Bosfonds	-19.887	-
<b>Resultaat</b>	<b>€ -263.142</b>	<b>€ -227.899</b>

De onttrekking aan de algemene reserve bestaat uit de kosten die zijn gemaakt met betrekking tot de projecten van de bestuurlijke agenda.

De onttrekking aan de bestemmingsreserve 'toekomstbestendig Dollard College' bestaat uit de kosten met betrekking tot verschillende projecten Dollard breed en op vestigingen.

Ten behoeve van de projecten bestuurlijke agenda is in 2017 het bedrag van de berekende BTW teruggave (€ 131.000) toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

Het is voor 2018 gelukt om, met alle extra kosten die veranderingen met zich mee brengen, binnen de begroting te blijven. Het resultaat is zelfs gunstiger dan begroot. Om ook in de toekomst de extra kosten die veranderingen met zich mee brengen te kunnen opvangen, wordt voorgesteld om een bedrag van € 521.749 aan de bestemmingsreserve 'toekomstbestendig Dollard College' toe te voegen.

#### Bestemmingsreserve

Evenals in 2017 is ook voor 2018 een beroep gedaan op de bestemmingsreserve 'toekomstbestendig Dollard College' op basis van de zeven veranderopgaves (de zgn. 'transitie') uit het Toekomstplan Dollard College 2016-2020.

In maart 2018 is in de directie gesproken over het voorgenomen overheidsbeleid n.a.v. het regeerakkoord en de kamerbrief over Sterk Beroepsonderwijs. De directie kiest voor een aantal speerpunten passend bij de ingezette richting; driehoek onderwijs – gemeente – bedrijfsleven

versterken, goede aansluiting in de keten (po, vo, mbo, hbo, wo) maatwerktrajecten en doorontwikkeling van techniekonderwijs. Verder heeft de VO-raad in juni 2018 haar sectorakkoord VO, de vertaling van het ingezette overheidsbeleid, geactualiseerd. De ambities zijn ongewijzigd:

- Uitdagend onderwijs voor elke leerling,
- Eigentijdse voorzieningen
- Brede vorming voor alle leerlingen
- Partnerschap in de regio
- Scholen als lerende organisaties
- Toekomstbestendigheid organiseren, koppeling van onderwijs- en personeelontwikkeling
- Nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht.

In de actualisering is ruimte gemaakt voor de vertaling van deze ambities naar de unieke, eigen situatie van scholen. De beschreven ambities komen in grote mate overeen met de ambities uit het Toekomstplan, en geven bevestiging van de ingezette richting. Echter, andere ontwikkelingen vragen wel om een tussentijdse evaluatie.

#### Interne ontwikkelingen

De acht speerpunten uit het toekomstplan Dollard College zijn in 2016 omgezet in concrete acties in een spoorboekje. Een deel van de activiteiten is reeds opgestart of al gereed, zoals eerder beschreven in hoofdstuk 1. In schooljaar 2017-2018 is binnen de directie gesproken over een praktische doorvertaling van het Toekomstplan naar een model waarin eigenaarschap, verantwoordelijkheden en concrete taakstelling binnen de directie ten aanzien van de uitvoering van het Toekomstplan zijn beschreven. Dit doen we door te werken vanuit 'de bedoeling, waarin de leefwereld een uitgangspunt is'.



onze bedoeling en waaraan de systeemwereld dienend is (Hart, 2012). Vanaf schooljaar 2018-2019 is dit in werking getreden.

### Externe ontwikkelingen

Drie grote externe ontwikkelingen zorgen voor urgentie om procesmatig een aantal zaken te herijken, namelijk:

- *Uitstel samenwerking met Ubbo Emmius*  
Doordat de fusie met Ubbo Emmius voorlopig uitgesteld is, vragen onderwijskundige ontwikkelingen en huisvestingsvraagstukken in Winschoten om een ander perspectief.
- *Samenwerking Eemsdelta College*  
Het onderzoek naar samenwerking met Eemsdelta College wordt voortgezet. Doordat de fusie met Ubbo Emmius voorlopig is uitgesteld, loopt het proces met Eemsdelta College ook vertraging op.

- *Krimp*

Het Dollard College heeft sinds 2014 te maken met een dalend aantal leerlingen. In 2018 zijn er 600 leerlingen minder dan in 2014. Deze situatie vraagt om een herijking van de inzet van medewerkers en huisvesting in relatie onderwijskundige ontwikkelingen.

Deze ontwikkelingen gaven aanleiding voor de regiodirectie om tijdens een strategiedag tussentijds te evalueren en te reflecteren op de processen en ontwikkelingen om daarmee te bepalen welke zaken in 2018-2019 urgente aandacht vereisen.

De bestemmingsreserve 2017/2018 is gebruikt voor de volgende projecten:

Afdeling	Toekenning		Toegekend bedrag
Hommersplein havo/vwo	Scholingstraject Mentor als Coach	Materieel	60.000
Hommersplein havo/vwo	TTO	Personeel	56.000
Stikkerlaan	Stichting Leerkracht	Materieel	13.300
Basiskader Winschoten	Extra inzet docentencoach	Personeel	24.000
Basiskader Winschoten	Stichting Leerkracht	Materieel	15.000
Basiskader Winschoten	Versneld LOB – Mentor als Coach	Personeel	16.000
		Materieel	4.000
Algemeen	Teamvorming	Materieel	30.000
Pekela	Gepersonaliseerd leren	Personeel	34.000
Algemeen	Uitbreiding en opleiding rekenbeleid	Personeel	3.500
		Materieel	3.000
Algemeen	Uitbreiding taalbeleid	Personeel	10.000
Woldendorp	Project digitalisering	Personeel	17.000
		Materieel	20.000
Algemeen	Samenwerkingen	Samenwerkingen	100.000
Bellingwolde	Kunskapsskolan	Materieel	45.000
Bellingwolde	Eén klas (1,2 fte)	Personeel	96.000
Algemeen	Directiesecretaris	Personeel	80.000
<b>Totaal 2017-2018</b>			<b>626.800</b>

Van dit bedrag is € 342.308 besteed in 2017 en in 2018 is er € 269.496 besteed. In totaal een besteding van € 611.804. Niet het volledige bedrag is besteed (verschil € 14.996). Bij het opstellen van de plannen is een inschatting van de kosten is gemaakt en bij de realisatie kunnen dan verschillen ontstaan.



De bestemmingsreserve 2018/2019 is/wordt gebruikt voor de volgende projecten:

Afdeling	Toekenning		Toegekend bedrag
Bellingwolde	Kunskapsskolan	Personeel	51.600
		Materieel	45.000
Winschoten	Plan brede onderbouw	Personeel	25.000
	Plan brede onderbouw vmbo	Personeel	25.000
Campus Winschoten	Stichting Leerkracht	Personeel	23.994
		Materieel	7.500
Stikkerlaan (mavo)	Stichting Leerkracht	Personeel	23.994
		Materieel	7.700
Algemeen	Professionele ontwikkeling van medewerkers m.b.t. eigenaarschap op leerling- en teamniveau	Materieel	50.000
Algemeen	Toekomstbestendig personeelsbeleid	Materieel	185.500
Algemeen	Doorontwikkeling teamvorming directie	Materieel	50.000
Algemeen	Ondersteuning regiodirectie	Personeel	68.800
Campus Winschoten	tijdelijk huisvestingsvraagstuk	Personeel	86.000
		Huisvesting	50.000
Hommesplein	semi-permanente huisvesting	Huisvesting	90.000
<b>Totaal 2018-2019</b>			<b>790.088</b>

Van dit bedrag is inmiddels € 394.030 besteed in 2018 en de projecten lopen door in 2019.

### Toelichting op het exploitatieresultaat

Toelichting op het exploitatieresultaat (*€1.000)	Realisatie 2018	begroting 2018	realisatie 2017
Baten	24.893	23.182	26.042
Lasten	25.157	23.657	26.272
Rentebaten	1	0	3
<b>Resultaat</b>	<b>-263</b>	<b>-475</b>	<b>-228</b>

De baten van 2018 zijn € 1.711.000 hoger dan begroot en € 1.149.000 lager dan in 2017.

*De hogere baten (t.o.v. begroting) zijn als volgt opgebouwd:*

Hogere baten	€
hogere rijksbijdrage OCW	714.000
hogere geormerkte subsidies	272.000
hogere niet-geormerkte subsidies	220.000
hogere overige overheidsbijdragen en -subsidies	59.000
hogere overige baten (waaronder bijdragen Samenwerkingsverbanden)	446.000
<b>Totaal</b>	<b>1.711.000</b>

De lagere baten (t.o.v. 2017) zijn als volgt opgebouwd:

Lagere baten	€
lagere rijksbijdrage OCW	-1.499.000
hogere geormerkte subsidies	287.000
hogere niet-geormerkte subsidies	174.000
hogere overige overheidsbijdragen en -subsidies	12.000
lagere overige baten (waaronder bijdragen Samenwerkingsverbanden)	-123.000
<b>Totaal</b>	<b>-1.149.000</b>

**Rijksbijdrage OCW:** Bij het opmaken van de begroting is een berekening gemaakt op basis van de leerlingaantallen per 1 oktober 2017 en op dat moment bekende bekostiging per leerling. In de begroting is rekening gehouden met 2513 leerlingen en het aantal leerlingen waar bij de afrekening bekostiging voor is ontvangen is 2541 en is daarmee 28 leerlingen hoger. Het verschil ontstaat voornamelijk door de aantallen leerlingen waarvoor maatwerkbekostiging 1e opvang nieuwkomers wordt ontvangen. De inschatting of voor deze leerlingen reguliere of maatwerkbekostiging zal worden ontvangen is lastig te maken, waardoor deze leerlingen niet in de berekening voor de reguliere bekostiging worden meegenomen. Daarnaast is de bekostiging voor personeel en materieel in 2018 naar boven bijgesteld waardoor een hogere bijdrage is ontvangen.

**Geormerkte subsidies:** Het gaat hierbij om de bijdragen voor studieverlof, opleidingsschool Ommelanden, doorstoomprogramma PO-VO en technisch vmbo. Van deze bijdragen was alleen voor studieverlof een bijdrage in de begroting opgenomen. Het aantal aanvragen studieverlof is in 2018 lager, en daarmee ook de bijdrage, dan waarmee in de begroting rekening is gehouden. De andere genoemde bijdragen zijn niet begroot voor 2018 omdat bij het opstellen van de begroting nog niet bekend was hoe hoog de bijdragen zouden zijn en of de aanvragen toegekend zouden worden.

**Niet-geormerkte subsidies:** Het gaat hierbij om de bijdragen voor maatwerkbekostiging eerste opvang nieuwkomers, prestatiebox VO, doorstoomprogramma VMBO-MBO, prestatiesubsidie VSV en zomerschool. De maatwerkbekostiging komt hoger uit omdat er sprake is van meer leerlingen die niet de Nederlandse nationaliteit hebben en korter dan twee jaar in Nederland zijn. Deze leerlingaantallen zijn lastig te begroten omdat dit afhankelijk is van de plaatsing door het COA en er sprake is van veel aan- en afmeldingen. De bijdrage prestatiebox VO is komt hoger uit door het hoger aantal leerlingen dan

begroot en een hogere bijdrage per leerling dan waarmee gerekend is.

De bijdrage prestatiesubsidie VSV 2018 is in zijn geheel in het resultaat van 2017 opgenomen.

**Overige overheidsbijdragen en –subsidies:** In 2018 is van de Gemeente Oldambt een bijdrage ontvangen ten compensatie van de kosten van de semi-permanente huisvesting bij de vestiging Hommesplein-Stikkerlaan. Deze is iets hoger dan begroot. Daarnaast hebben verschillende vestigingen nog projectbijdragen van de gemeenten ontvangen. Deze bijdragen waren niet begroot. Verder is er in 2018 weer een deel van het ESF project afgerekend. De afrekening van dit project vindt ver na afloop van een kalenderjaar plaats, waardoor de kosten in een vorig kalenderjaar ten laste van het resultaat zijn gebracht.

**Overige baten:** Deze post bestaat uit verhuur, detachering personeel, ouderbijdragen en overige. De opbrengst voor verhuur is nagenoeg gelijk aan de begroting.

De opbrengsten voor detacheringen komen hoger uit dan begroot (€ 90.000). Er zijn meer medewerkers gedetacheerd dan bij het opstellen van de begroting werd verwacht.

De ouderbijdragen komen iets lager uit dan begroot (-/- € 4.000).

Dat de overige baten hoger zijn dan begroot komt voornamelijk door de hogere bijdrage van het Samenwerkingsverband. Samenwerkingsverband Groningen Ommelanden hanteert opting-out. Dit betekent dat de middelen voor LWOO geïndiceerde leerlingen nu via het samenwerkingsverband worden ontvangen (aanwijzing leerrendement). Het samenwerkingsverband heeft een eigen indicatiemethodiek en leerlingen worden niet meer geregistreerd voor LWOO bekostiging bij DUO. Voor de bekostiging van 2018 was nog sprake van 139 LWOO leerlingen die via DUO werden bekostigd (in 2017 waren dat 244 leerlingen).

De lasten van 2018 zijn € 1.500.000 hoger dan begroot en € 1.117.000 lager dan in 2017.

*De hogere lasten (t.o.v. begroting) zijn als volgt opgebouwd:*

Hogere lasten	€
hogere personeelslasten	1.028.000
hogere afschrijvingslasten	108.000
hogere huisvestingslasten	100.000
hogere overige lasten	264.000
<b>Totaal</b>	<b>1.500.000</b>

*De lagere lasten (t.o.v. 2017) zijn als volgt opgebouwd:*

Lagere lasten	€
lagere personeelslasten	-933.000
hogere afschrijvingslasten	89.000
hogere huisvestingslasten	18.000
lagere overige lasten	-289.000
lagere rente opbrengsten	-2.000
<b>Totaal</b>	<b>-1.117.000</b>

**Personeelslasten:** Bestaat uit een aantal onderdelen en zijn in totaal hoger dan begroot. De lonen en salarissen van het personeel met een aanstelling bij Dollard College zijn hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een aantal factoren: meer personeel dan waarmee bij het opstellen van de begroting rekening is gehouden, een hogere premie voor sociale lasten, een hogere pensioenpremie en hogere kosten voor vervanging wegens ziekte door eigen personeel. De dotaties personele voorzieningen komen lager uit dan begroot. De dotaties voor zowel de wachtgeldvoorziening als de voorziening langdurig zieken en de voorziening ambtsjubilea zijn lager dan begroot. Alleen de dotatie voor het levensfase bewust personeelsbeleid is hoger dan begroot. De kosten voor personeel niet in loondienst zijn ruim hoger dan begroot. Door een hoog ziekteverzuim was er meer vervanging nodig om de lessen te kunnen geven die voor het voldoen aan de onderwijstijd nodig zijn. Daar staat tegenover dat de ontvangen ZW uitkeringen hoger uitkomen dan begroot. Tevens is er nog sprake van hogere kosten voor woon-werkverkeer.

De **afschrijvingslasten** zijn hoger dan begroot. In het laatste kwartaal van 2017 zijn nog investeringen gedaan, waarvan de afschrijvingslasten niet in de begroting 2018 zijn meegenomen.

De **huisvestingslasten** zijn hoger dan begroot. De kosten voor onderhoud (voornamelijk groot onderhoud en onderhoud terreinen) en energie (vooral gasverbruik) komen hoger uit dan begroot. De kosten voor schoonmaak, belastingen en afvalverwerking zijn daarentegen lager dan begroot.

De **overige lasten** zijn hoger dan begroot. Deze lasten bestaan uit administratie- en beheerlasten, inventaris, apparatuur en leermiddelen, dotatie overige voorzieningen en overige. Bij alle onderdelen, behalve de dotatie overige voorzieningen, is sprake van een overschrijding van de begroting. Bij inventaris, apparatuur en leermiddelen wordt de overschrijding voornamelijk veroorzaakt door de kosten voor onderwijskundige projecten. Deze kosten worden gecompenseerd door een opbrengst uit de rijksbijdragen.

De rentebaten zijn niet begroot omdat banken bijna geen rente meer vergoeden. Er is in 2018 € 513 aan rente ontvangen.

Een uitgebreide toelichting op de verschillen tussen realisatie en begroting en de toelichting op de verschillen met voorgaand jaar worden opgenomen bij de afzonderlijke posten in de jaarrekening.

## Financiële kengetallen

Op basis van de jaarrekening kunnen de volgende financiële kengetallen worden berekend:

	2018	2017
Solvabiliteit 1	0,62	0,65
Solvabiliteit 2	0,69	0,74
Liquiditeit (current ratio)	1,53	1,57
Liquiditeit (quick ratio)	1,32	1,39
Rentabiliteit	-0,01	-0,01
Huisvestingsratio	0,07	0,06
Huisvestingsratio (excl. Afschrijvingslasten)	0,05	0,05
Weerstandsvermogen	0,27	0,27

*Solvabiliteit 1* (verhouding eigen vermogen / totaal vermogen): is gedaald ten opzichte van 2017, maar ligt nog ruim boven de signaleringsgrens van 0,3. Door het negatieve resultaat is het eigen vermogen gedaald. Het totale vermogen is daarentegen toegenomen, waardoor de solvabiliteit lager uitkomt.

*Solvabiliteit 2* (verhouding eigen vermogen + voorzieningen/totaal vermogen): is gedaald ten opzichte van 2017, maar ligt nog ruim boven de signaleringsgrens van 0,3. Door het negatieve resultaat is het eigen vermogen gedaald en ook de voorzieningen zijn lager dan in 2017. Het totale vermogen is daarentegen toegenomen, waardoor de solvabiliteit lager uitkomt.

*Liquiditeit – current ratio* (vlottende activa / vlottende passiva): is lager dan de ratio van 2017, maar ligt nog ruim boven de norm van 0,75. Zowel de

vlottende activa als de vlottende passiva zijn hoger dan in 2017. De relatieve toename van de vlottende activa is lager dan de relatieve toename van de vlottende passiva, waardoor de ratio daalt. De liquiditeit kan als ruim voldoende worden beschouwd.

*Liquiditeit – quick ratio* (vlottende activa - voorraden / vlottende passiva): is afgenomen ten opzichte van 2017. Ook deze ratio ligt ruimt boven de gehanteerde ondergrens van 0,75. Omdat de voorraden (die zijn toegenomen t.o.v. 2017) in deze ratio buiten beschouwing worden gelaten, is het verschil tussen de relatieve toename van vlottende activa en vlottende passiva groter dan bij de current ratio. Hierdoor is er sprake van een sterkere daling.

*Rentabiliteit* (resultaat gewone bedrijfsvoering / totale baten uit gewone bedrijfsvoering x100): is hetzelfde als in 2017 en komt door het negatieve resultaat op “-1” uit.

*Huisvestingsratio* (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten): is hoger dan in 2017. Zowel de huisvestingslasten als de afschrijvingen op gebouwen zijn in 2018 hoger dan in 2017 (in totaal 3,9% hoger). De totale lasten zijn in 2018 echter lager dan in 2017 (6,1% lager). Door de daling van de totale lasten en de toename van de huisvestingslasten en afschrijvingen, wordt het aandeel van de huisvestingslasten en de afschrijvingen in de totale lasten hoger. Hierdoor neemt de ratio toe.

*Weerstandsvermogen* (eigen vermogen/totale baten): is voor 2018 gelijk aan 2017 en ligt nog steeds ruim boven de signaleringsgrens van 0,05.





## 6.2 Continuïteitsparagraaf

Deze continuïteitsparagraaf beoogt inzicht te verschaffen in de wijze waarop het College van Bestuur van het Dollard College omgaat met de financiële gevolgen in de jaren 2019 tot en met 2021 als gevolg van het gevoerde en te voeren beleid. We bieden zicht op het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren en de ontwikkeling van de vermogenspositie. Het proces om majeure ontwikkelingen in de nabije toekomst en de gevolgen hiervan voor het resultaat en de vermogenspositie te identificeren, is structureel ingebed in de organisatie van het Dollard College.

### Begroting 2019

#### Begrotingsproces

Op 26 juni 2018 heeft het College van Bestuur de Kaderbrief/begrotingsbrief 2018-2019 afgegeven. Met deze kaderbrief/begrotingsbrief wil het College van Bestuur richting geven, op hoofdlijnen, op basis waarvan de regio- en afdelingsdirecteuren zorg kunnen dragen voor de inrichting van processen en voor de uitvoering. In de kaderbrief/begrotingsbrief wordt gevraagd in de begroting aandacht te hebben voor onderwijsontwikkeling, interne en externe ontwikkelingen en wet en regelgeving.

In de begrotingsbrief staan de uitgangspunten en (financiële) kaders, evenals de vastgestelde strategische thema's die vertaald worden naar budgetten. Deze begrotingsbrief vormt de basis van de budgetverdeling en omvat tevens de opdracht om de verdere keuzes te maken die leiden tot een sluitende, realistische, beleidsrijke, maar bovenal, breed gedragen begroting. Met deze begrotings-systematiek beoogt het College van Bestuur het verbeteren van de beheersing van de organisatie en de afzonderlijke organisatieonderdelen. De begrotingssystematiek is daarmee een strategisch instrument en gelet op de ontwikkeling van de organisatie is het noodzakelijk om deze duidelijk te positioneren op centraal niveau.

#### Middelen

De beschikbare middelen om het beleid te realiseren staan in de (meerjaren)begroting van het Dollard College.

De begroting laat enerzijds de inkomsten zien: de bekostiging vanuit het Rijk, aangevuld met additionele middelen, zoals bijvoorbeeld subsidiegelden. Verder beschikt het Dollard College over de bestemmingsreserve Toekomstbestendig Dollard College, waarvoor voor de periode augustus 2018 – juli 2019 (schooljaar 18-19) toestemming is om €790.088,- in te zetten. Voor de begroting 2019 betekent dit een bedrag van €352.676,-

Anderzijds is de begroting een weergave van de geplande uitgaven van het Dollard College. De begroting van 2019 is een gevolg van de beleidsvoornemens omschreven in het Toekomstplan 2016-2020. In dat plan, redenerend vanuit het onderwijs, is gekozen voor een integrale aanpak. Dat betekent dat niet alleen naar het toekomstige onderwijs is gekeken, maar ook naar de voorwaarden die dat onderwijs mogelijk moeten maken. De uitgaven zijn globaal te verdelen in twee componenten: personeel en materieel, waarvan de personele component veruit de grootste is. Het materiele budget valt deels onder het beheer van de regiodirectie en deels onder beheer van de afdelingsdirecteuren, de zogenaamde vestigingsbudgetten. De beleidsrijke component van de begroting is in alle onderdelen van de begroting zichtbaar. Allereerst is de keus voor de verhouding personeel/materieel een weergave van het strategische beleidsdoel 'de docent is de sleutel'. Verder bieden de vestigingsbudgetten ruimte om keuzes te maken ten aanzien van beleid m.b.t. bijvoorbeeld onderwijskundige veranderingen, professionalisering en teamontwikkeling. Daarnaast wordt de bestemmingsreserve Toekomstbestendig Dollard College gebruikt om de gemaakte beleidskeuzes betaalbaar te maken. De kaders voor het aanspreken van de bestemmingsreserve zijn door het CvB geformuleerd. De bestemmingsreserve mag slechts ingezet worden voor onderwijskundige projecten, de kwaliteit van het onderwijs, samenwerkingen met andere scholen en in sommige gevallen voor personeelsbeleid. De inzet van de bestemmingsreserve is gekoppeld aan het Toekomstplan en de nieuwe werkwijze in domeinen.

Het overzicht van de projecten die uit de bestemmingsreserve worden gedekt staat op pagina 34 en 35 in hoofdstuk 6. Twee andere projecten worden uit de bestemmingsreserve betaald, te weten: de bestuurlijke agenda en de herstructurering van het OGN-construct. Voor de bestuurlijke agenda wordt € 170.000 uitgetrokken, waarvan € 131.000 uit de bestemmingsreserve wordt gehaald. Tevens wordt voor de herstructurering van het OGN-construct € 150.000 uit de bestemmingsreserve gehaald. Door de inzet van de bestemmingsreserve zal een nadelig resultaat in de begroting 2019 zichtbaar zijn.

### Meerjarig investeringsbeleid

Voor de hele instelling wordt in 2019 een Strategisch Huisvestingsplan (SHP) opgesteld, waarvan voor de komende jaren een meerjarig investeringsplan wordt afgeleid. Het SHP is bij het opstellen van de begroting 2019 nog niet beschikbaar. In de begroting 2019 worden middelen gereserveerd gebaseerd op onderwijskundige of technische noodzaak.



## Investeringsruimte

De omvang van de mogelijke nieuwe investeringen in 2019 is afhankelijk van de afschrijvingstermijn die voor het betreffende investeringsgoed geldt, het moment van investering in het jaar en van de financiële ruimte die de directeuren hiervoor beschikbaar stellen.

De vestigingen zijn verantwoordelijk voor hun eigen inventaris en kunnen, met uitzondering van eerste inrichting na (nieuw)bouw en inventaris van eigen gymnastieklokalen, binnen hun budgettaire ruimte, investeren in vervanging en uitbreiding van de inventaris. De afdelingsdirecteuren zijn, binnen deze budgettaire ruimte, vrij om investeringen te verrichten. Investeringsruimte in onroerende goederen zijn uitsluitend voorbehouden aan het College van Bestuur.

Er is nog geen meerjaren investeringsplan. De investeringen opgenomen in de begroting 2019 zijn door de afdelingsdirecteuren van de verschillende vestigingen bepaald bij het opstellen van de begroting 2019, op basis van de hiervoor genoemde investeringsruimte. De opgenomen investeringen voor de jaren 2020 tot en met 2023 zijn aannames op basis van de investeringen van 2019.

### Realisatie 2019

Centraal in 2019 staan de verdere ontwikkeling richting meer leerlinggestuurd onderwijs, de doorontwikkeling van onderwijsteams en daaraan ondersteunende processen. Het Dollard College heeft de concrete acties voor 2019 per speerpunt uitgezet. Veel van deze acties zijn onderdeel van een breed en langdurig traject dat nodig is om de beschreven koers en acties in het toekomstplan 2016-2020 te realiseren. Voor het eind van 2019 is wel een aantal tussenopbrengsten te benoemen. In 2019 heeft elke vestiging een stap gezet richting gepersonaliseerd onderwijs en teamgecentreerd werken. Tijdens de jaargesprekken tussen afdelingsdirecteur en medewerker is meer leerlinggestuurd onderwijs onderwerp van gesprek. Bovendien is dit terugkerend onderwerp op de agenda van directie- en domeinbijeenkomsten. De regiodirectie volgt daarnaast de ontwikkelingen middels de individuele voortgangsgesprekken. Deze gesprekken worden met behulp van een zelfevaluatie voorbereid door de afdelingsdirecteuren. Van het gesprek wordt een verslag gemaakt met besproken punten en gemaakte afspraken. Dit verslag is belangrijke input voor het daaropvolgende voortgangsgesprek. Het meer leerlinggestuurd onderwijs is bovendien een belangrijk onderdeel van het afdelingsplan dat elke afdelingsdirecteur aan het begin van het schooljaar met het team schrijft. Dit is een belangrijk instrument voor borging van de ontwikkelingen. Op deze manier volgt de regiodirectie de ontwikkelingen nauwlettend

en kan op tijd bijgestuurd worden, indien nodig. De onderliggende plannen worden in juni 2019 geëvalueerd. De regiodirectie rapporteert aan het CvB over de voortgangsgesprekken, de gemaakte afspraken, de belangrijkste ontwikkelingen en de afdelingsplannen.

## Kengetallen

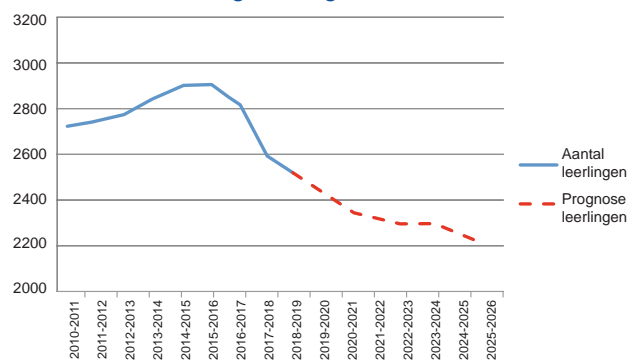
### Prognose leerlingenaantallen

Het aantal leerlingen voor de komende jaren is van belang voor de sturing van de instelling op langere termijn. Daarvoor worden jaarlijks de meerjarige leerlingprognoses geactualiseerd op basis van de meest recente gegevens op de teldatum. Omdat deze prognoses bij het opstellen van de begroting nog niet beschikbaar zijn, wordt daarvoor uitgegaan van de laatste teldatum (zijnde 01-10-2018), in combinatie met de procentuele mutatie van de meest recente meerjarige prognose (van maart 2018).

De daling van het aantal leerlingen zal tot een daling van de inkomsten leiden. Tijdig anticiperen op de daling van inkomsten is dan ook noodzakelijk ten einde de continuïteit van het onderwijs niet in gevaar te brengen. De regiodirectie onderkent dit en werkt, samen met de afdelingsdirecteuren en de ondersteunende diensten aan het inzichtelijk maken van de effecten en sturingsmogelijkheden op het niveau van Dollard College als geheel maar ook op het niveau van de individuele vestigingen en afdelingen.

De gerealiseerde en geprognosticeerde aantallen voor de jaren 2010-2025 staan in onderstaande grafiek weergegeven.

### Grafiek ontwikkeling leerlingenaantallen 2010-2025



Het totaal aantal leerlingen in het voedingsgebied van het Dollard College daalt in de jaren 2018 tot 2025 van 2.475 naar 2.166. Dat is een daling van 309 leerlingen. De snelheid en scherpte van deze daling wordt enigszins getemperd door leerlingen die langer dan acht jaren in het basisonderwijs verblijven. In het jaar voor de instroom naar het voortgezet onderwijs, ontstaat zo ieder jaar een beperkt extra potentieel.

## Samenvattend overzicht kengetallen

(netto fte gemiddeld per kalender jaar, leerlingen aantallen per 1-10 voorafgaand jaar, conform MJB 2019)

KENGETALLEN stand per 31-12	2018 werkelijk	2019 begroot	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose	2023 prognose
Onderwijsgevend personeel (fte)	170,1	179,1	171,8	167,2	165,6	163,9
Directie	9,1	9,7	9,7	9,7	9,7	9,7
Beheerspersoneel (fte)	43,1	31,4	30,9	30,1	29,8	29,5
<b>Totale personele bezetting (fte)</b>	<b>222,3</b>	<b>220,2</b>	<b>212,4</b>	<b>207,0</b>	<b>205,0</b>	<b>203,1</b>
VO	2.241	2.230	2.165	2.135	2.112	2.117
LWOO/PRO	234	150	141	145	144	144
<b>Totaal leerlingen</b>	<b>2.475</b>	<b>2.380</b>	<b>2.306</b>	<b>2.280</b>	<b>2.256</b>	<b>2.261</b>

## Jaarrekening

Balans per 31 december 2018

BALANS per 31-12 (x 1.000)	2018 werkelijk	2019 begroot	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose	2023 prognose
<b>ACTIVA</b>						
VASTE ACTIVA						
Materiële vaste activa	5.760	5.227	4.724	4.275	3.943	4.107
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>5.760</b>	<b>5.227</b>	<b>4.724</b>	<b>4.275</b>	<b>3.943</b>	<b>4.107</b>
VLOTTENDE ACTIVA						
Voorraden	705	755	758	808	858	858
Vlottende activa	589	225	175	125	75	75
Liquide middelen	3.855	4.657	4.469	4.521	4.527	4.139
<b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>5.149</b>	<b>5.637</b>	<b>5.402</b>	<b>5.454</b>	<b>5.460</b>	<b>5.072</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>10.909</b>	<b>10.864</b>	<b>10.126</b>	<b>9.729</b>	<b>9.403</b>	<b>9.179</b>
<b>PASSIVA</b>						
EIGEN VERMOGEN						
Algemene reserve	6.711	6.129	5.762	5.689	5.689	5.689
Bestemmingsreserves	5.058	4.829	4.714	4.641	4.641	4.641
	1.653	1.300	1.048	1.048	1.048	1.048
VOORZIENINGEN	828	832	782	732	682	732
LANG VREEMD VERMOGEN	-	-	-	-	-	-
KORT VREEMD VERMOGEN	3.370	3.903	3.582	3.308	3.032	2.758
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>10.909</b>	<b>10.864</b>	<b>10.126</b>	<b>9.729</b>	<b>9.403</b>	<b>9.179</b>

Ratio's	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Solvabiliteit 1	0,62	0,56	0,57	0,58	0,61	0,62
Solvabiliteit 2	0,69	0,64	0,65	0,66	0,68	0,70
Liquiditeitsratio - current ratio	1,53	1,44	1,51	1,65	1,80	1,84
Liquiditeitsratio - quick ratio	1,32	1,25	1,30	1,40	1,52	1,53
Huisvestingsratio	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08
Huisvestingsratio (excl.afschr.gebouwen)	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06
Weerstandvermogen	0,27	0,26	0,25	0,26	0,26	0,26
Rentabiliteit	-0,01	-0,02	-0,02	-0,00		

De norm voor de solvabiliteitsratio's is dat deze groter moet zijn dan 0,30. Dit is nodig om financiële risico's te kunnen opvangen. Bij de instellingen die niet aan deze minimumnorm van 30% voldoen, gaat de Inspectie onderzoeken of de financiële continuïteit in gevaar komt en kan de instelling onder verscherpt toezicht worden gesteld.

Per ultimo 2018 bedraagt de solvabiliteit 1: 0,62 en de solvabiliteit 2: 0,69. Daarmee wordt zowel aan de eigen minimumnorm, zoals verwoord in het Treasurystatuut, als aan de solvabiliteitsnorm van de onderwijsinspectie voldaan. De verwachting is dat de solvabiliteit in de komende jaren op een vergelijkbaar niveau blijft. Dat betekent dat verdere versterking van het vermogen voornamelijk niet noodzakelijk is.

De liquiditeitspositie van het Dollard College is goed. Per ultimo 2018 bedraagt de current ratio 1,53 en de quick ratio 1,32. Ook voor de komende jaren wordt een

vergelijkbare of hogere ratio per ultimo jaar verwacht en blijven deze ratio's dus ruim boven de ondergrens van 0,75. De liquide middelen hebben voor de komende jaren het niveau dat voor een normale bedrijfsvoering gewenst is en bieden ook voldoende ruimte voor het uitvoeren van investeringen.

De rentabiliteit laat ook voor de komende jaren een negatieve ratio zien. Dit is het gevolg van de inzet van middelen uit de bestemmingsreserve, waar nog tot en met 2021 een beroep op wordt gedaan. Het resultaat uit reguliere bedrijfsvoering laat voor deze jaren wel een positief resultaat zien.

Ook de overige ratio's blijven de komende jaren op een vergelijkbaar niveau en voldoen aan de gestelde normen.

## Staat van Baten en Lasten

Baten en Lasten (x €1.000)	2018 werkelijk	2019 begroot	2020 prognose	2021 prognose	2022 prognose	2023 prognose
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdragen	22.310	21.149	20.134	19.506	19.330	19.148
Overige Overheidsbijdragen	76	20	20	20	20	20
Overige baten	2.507	2.835	2.619	2.589	2.605	2.624
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>24.893</b>	<b>24.004</b>	<b>22.773</b>	<b>22.115</b>	<b>21.955</b>	<b>21.792</b>
<b>LASTEN</b>						
Personele lasten	18.422	18.070	17.178	16.376	16.302	16.102
Afschrijvingslasten	806	788	793	739	622	627
Huisvestingslasten	1.347	1.319	1.214	1.237	1.261	1.285
Overige lasten	4.582	4.410	3.956	3.837	3.771	3.779
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>25.157</b>	<b>24.587</b>	<b>23.141</b>	<b>22.189</b>	<b>21.956</b>	<b>21.793</b>
<b>Saldo Baten en Lasten</b>	<b>-264</b>	<b>-583</b>	<b>-368</b>	<b>-74</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
Saldo financiële baten en lasten	1	1	1	1	1	1
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>-263</b>	<b>-582</b>	<b>-367</b>	<b>-73</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Ten laste van de algemene reserve - projecten bestuurlijke agenda	101	131	115	73		
Ten laste van bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Dollard College - projecten toekomstplan/focusplan - herstructurering construct	664	353 150	252			
Ten laste van Dr. D. Bosfonds	20					
<b>RESULTAAT UIT REGULIERE BEDRIJFSVOERING</b>	<b>522</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

De begrote en geprognosticeerde cijfers voor de jaren 2019 tot en met 2023 zijn ontleend aan de meerjarenbegroting 2019-2023. Deze begroting is vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

### Risico's en bedreigingen

In de begroting 2019 en de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de financiële impact van de risico's en bedreigingen die bij het opstellen van de begroting bekend zijn. De ontwikkeling van het aantal leerlingen, de impact op de personele formatie, de bekostiging en de huisvesting zijn de belangrijkste risico's en bedreigingen. De risico's zijn goed in beeld en er wordt hierop geacteerd door bijvoorbeeld de ontwikkeling van de opleidingsschool, het herschikken van opleidingen en het werken met een flexibele schil. Om tijdig te kunnen meebewegen met het dalende leerlingaantal wordt een ruime flexibele schil aangehouden. Hierdoor wordt boventaligheid van personeel voorkomen. Daarnaast is het van belang dat er voldoende gekwalificeerd personeel op tekort vakken (o.a. Engels, wiskunde) wordt gevonden, dan wel vastgehouden. Deze afweging wordt jaarlijks in het traject van de formatiebegroting gemaakt. Ook ISK groepen vormen een risico. Voor deze groepen wordt geen vast personeel aangenomen.

Wanneer minder leerlingen ingeschreven staan, wordt er minder bekostiging ontvangen. Hiermee kunnen de vaste kosten over minder leerlingen worden omgeslagen. Bij het opstellen van de begroting en de meerjarenbegroting wordt dit getoetst.

Tevens ontstaat er bij leerlingendaling een teveel aan vierkante meters in de huisvesting. Daar waar sprake is van semi-permanente huisvesting kunnen vierkante meters worden afgestoten. Onderzocht wordt of door het herorganiseren van het onderwijs, een gebouw (of een deel van een gebouw) buiten gebruik gesteld kan worden. Daarnaast is er sprake van oudere gebouwen, die hogere energielasten met zich meebrengen.

### Rapportage toezichthoudend orgaan

Zoals uit het verslag van de Raad van Toezicht blijkt laat de Raad zich informeren over de belangrijke ontwikkelingen en grote beleidsvraagstukken zodat de raad haar toezichthoudende rol goed kan vervullen. Bij deze thema's denkt de Raad van Toezicht mee met het College van Bestuur en geeft tevens adviezen (zie ook het verslag van de Raad van Toezicht).

## 6.3 Treasury

Het Dollard College handelt binnen de kaders van het treasurystatuut. Dit statuut is gebaseerd op de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Doel van het treasurystatuut is om het primaire proces van het Dollard College te ondersteunen. Met het beheer van financiële posities en financiële stromen streeft het Dollard College er naar de kosten en risico's te minimaliseren en de opbrengsten te maximaliseren. Het treasurystatuut is verankerd in de administratieve organisatie.

Het Dollard College heeft per einde 2018 de beschikking over € 3,9 miljoen aan liquide middelen. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar en risicoloos weggezet bij gezonde en solide Nederlandse banken, conform het treasurystatuut. Er zijn in 2018 geen leningen aangetrokken en gedurende 2018 heeft het Dollard College geen beleggingen uitstaan.

Het saldo van liquide middelen is toegenomen met ruim € 0,4 miljoen. Over het kalenderjaar 2018 is er steeds voldoende saldo op de betaalrekening aangehouden om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. Het saldo op direct opvraagbare spaarrekeningen bedraagt per eind 2018 € 2,7 miljoen.

Er is geen behoefte aan externe financiering.







# Jaarrekening 2018

Balans per 31 december 2018

Staat van baten en lasten over 2018

Kasstroomoverzicht over 2018

Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening

Toelichting behorende tot de balans

Bestemming van het exploitatiesaldo

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Toelichting behorende tot de staat van baten en lasten

WNT-verantwoording 2018 Stichting Dollard College

Gebeurtenissen na balansdatum

Verbonden partijen 2018

Overige gegevens



## Balans per 31 december 2018

(na resultaatbestemming)

	31-12-2018 €	31-12-2017 €
<b>Vaste activa</b>		
1.2 Materiële vaste activa	<u>5.759.663</u>	<u>6.348.286</u>
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>5.759.663</b>	<b>6.348.286</b>
<b>Vlottende activa</b>		
1.4 Voorraden	705.549	504.362
1.5 Vorderingen	589.319	503.610
1.7 Liquide middelen	<u>3.854.921</u>	<u>3.410.873</u>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>5.149.789</b>	<b>4.418.845</b>
<b>Totaal activa</b>	<b><u>10.909.452</u></b>	<b><u>10.767.131</u></b>
2.1 Eigen vermogen	6.711.479	6.974.621
2.2 Voorzieningen	827.946	982.414
2.4 Kortlopende schulden	<u>3.370.027</u>	<u>2.810.096</u>
<b>Totaal passiva</b>	<b><u>10.909.452</u></b>	<b><u>10.767.131</u></b>

## Staat van baten en lasten over 2018

	2018 €	Begroting 2018 €	2017 €
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	22.309.952	21.104.092	23.348.378
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	76.416	17.000	63.643
3.5 Overige baten	<u>2.506.896</u>	<u>2.060.968</u>	<u>2.629.962</u>
<b>Totaal baten</b>	<b>24.893.264</b>	23.182.060	26.041.983
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	18.422.088	17.393.794	19.355.306
4.2 Afschrijvingen	805.516	698.104	716.481
4.3 Huisvestingslasten	1.347.486	1.247.300	1.329.407
4.4 Overige lasten	<u>4.581.829</u>	<u>4.318.026</u>	<u>4.871.294</u>
<b>Totaal lasten</b>	<b>25.156.919</b>	<b>23.657.224</b>	<b>26.272.488</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-263.655</b>	-475.164	-230.505
5.1 Financiële baten	<u>513</u>	<u>0</u>	<u>2.606</u>
5 Financiële baten en lasten	<u>513</u>	<u>0</u>	<u>2.606</u>
<b>Totaal resultaat</b>	<b><u>-263.142</u></b>	<b><u>-475.164</u></b>	<b><u>-227.899</u></b>

## Kasstroomoverzicht over 2018

	2018 €	2017 €
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	-263.655	-230.505
<b>Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat:</b>		
4.2 - afschrijvingen	1.283.491	1.209.556
- vrijval uit investeringssubsidies	-485.698	-493.075
2.2 - mutaties voorzieningen	<u>-154.468</u>	<u>141.034</u>
- overige aanpassingen voor aansluiting met bedrijfsresultaat		
Totaal voor aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat	643.325	857.515
<b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>		
1.4 - voorraden	-201.187	-9.362
1.5 - kortlopende vorderingen	-85.196	173.550
2.4 - schulden	<u>574.040</u>	<u>-274.414</u>
Totaal van veranderingen in werkkapitaal	<u>287.657</u>	<u>-110.226</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	667.327	516.784
5.1 Ontvangen interest	<u>0</u>	<u>2.606</u>
	<u>0</u>	<u>2.606</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>667.327</b>	<b>519.390</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
1.2 Investerings in materiële vaste activa	-223.303	-1.053.051
1.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	<u>24</u>	<u>66.252</u>
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-223.279</b>	<b>-986.799</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b><u>444.048</u></b>	<b><u>-467.409</u></b>
1.7 Stand per 1 januari	3.410.873	3.878.283
Mutatie boekjaar	<u>444.048</u>	<u>-467.410</u>
Stand per 31 december	<b><u>3.854.921</u></b>	<b><u>3.410.873</u></b>



## Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening

### Algemene toelichting

#### **Activiteiten**

Dollard College is een onderwijsinstelling die praktijkonderwijs, VMBO-, HAVO- en VWO-onderwijs aanbiedt op zeven vestigingen in Bellingwolde, Pekela, Winschoten en Woldendorp.

#### **Continuïteit**

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

#### **Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijffnummer kamer van koophandel**

Dollard College is een stichting en is gevestigd aan de Hereweg 101 te Groningen.

Stichting Dollard College is feitelijk gevestigd aan de Hereweg 101, Postbus 17, 9700 AA te Groningen en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 02077743

#### **Groepsverhoudingen**

Stichting Dollard College wordt als gevolg van 100% zeggenschap meegeconsolideerd in de jaarrekening van Stichting Onderwijsgroep Noord.

#### **Gebruik van schattingen**

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

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Inschatting van de levensduur van activa.
- Inschattingen in het kader van personele voorzieningen.

#### **Operationele leasing**

Bij Dollard College zijn er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Dollard College ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

#### **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Dollard College of de moedermaatschappij van Dollard College en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

#### **Toelichting op het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

### Algemene grondslagen

#### **Algemeen**

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten vorderingen, geldmiddelen, langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen, waaronder derivaten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze derivaten worden door de instelling niet gesepareerd van het basiscontract en derhalve in overeenstemming met het basiscontract verwerkt.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waarde-veranderingen in de staat van baten en lasten maken eventuele direct toerekenbare transactie-kosten deel uit van de eerste waardering.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

#### *Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)*

De eerste waardering voor afgeleide financiële instrumenten is de reële waarde. Na eerste waardering worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde. De wijze van verwerking van waardeveranderingen van het afgeleide financieel instrument hangt af van de vraag of er hedge-accounting wordt toegepast.

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

### **Materiële vaste activa**

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf.

Indien grond gekocht is met opstellen, met de intentie de opstellen te slopen of teniet te laten gaan en vervolgens op de grond nieuwbouw te realiseren, dan maken de eventuele boekwaarde van de opstellen en de gemaakte sloopkosten deel uit van de verkrijgingsprijs van de grond.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. Activeren vindt plaats voor investeringen met een verkrijgings- of vervaardigingsprijs vanaf € 500. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op terreinen en op materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Deze levensduur wordt voor de onderscheiden activa gesteld op:

Gebouwen	30 jaar
Semi-permanente gebouwen en verbouwingen/renovatie	10 jaar
Apparatuur, machines en installaties	4-10 jaar
Meubilair	10-15 jaar
Hard- en software	3-5 jaar

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd, indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

Investeringsubsidies welke betrekking hebben op de materiële vaste activa worden in mindering gebracht op de materiële vaste activa (vooruit ontvangen investeringsubsidies) en vallen jaarlijks vrij ten gunste van de rijksbijdragen danwel de overige overheidsbijdragen.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen wordt geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden rechtstreeks in de resultatenrekening verantwoord.

### **Financiële vaste activa**

#### *Deelnemingen*

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Dollard College in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde (zie verder de paragraaf "Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa"); afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

#### **Bijzondere waardeverminderingen**

Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogte van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroom-genererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroom-genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom-genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroom-genererende eenheid geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroom-genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindering voor het actief (of kasstroom-genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

#### **Voorraden**

De voorraden betreffen de lesboeken en laptops die aan de leerlingen in bruikleen worden gegeven en zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals invoerrechten, transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. Handelskortingen, rabatten en soortgelijke (te) ontvangen vergoedingen met betrekking tot de inkoop worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen. Op basis van de verwachte gemiddelde gebruiksduur van de lesboeken en laptops vindt een jaarlijkse afwaardering van 25% van de aanschafwaarde plaats.

#### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### **Voorzieningen**

De personeelsvoorzieningen bestaan uit een voorziening wachtgelden, een voorziening ambtsjubilea, een voorziening langdurig zieken en een voorziening levensfasebewust personeelsbeleid (LPB).

#### Algemeen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

De voorziening wachtgelden is voor wachtgeldverplichtingen ten aanzien van voormalig personeel. De omvang van de voorziening is bepaald op basis van de contante waarde van de huidige wachtgeldverplichtingen. Bij het berekenen van de contante waarde wordt een rentepercentage van 0,530% gehanteerd. Dit is het tarief van de 10-jaars kapitaalmarktrente voor Nederland per ultimo 2017.

De voorziening ambtsjubilea is voor de verplichting ten aanzien van de toekomstige uitkering bij ambtsjubilea van personeel. De hoogte van de voorziening werd jaarlijks bepaald op basis van de gemiddelde verplichting in de afgelopen vijf jaren. Met ingang van 2017 is gekozen om te kijken naar de verwachte verplichting voor de komende vijf jaren. Contant maken van deze verplichting leidt niet tot een materiële afwijking ten opzichte van de huidige berekening.

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichting tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

De voorziening spaarverlof is gevormd voor de verplichting, uit hoofde van het levensfase bewust personeelsbeleid ten aanzien van het persoonlijk budget van 50 uur per jaar op grond van de CAO-VO. Medewerkers waarop de CAO-VO van toepassing is kunnen ervoor kiezen deze uren te sparen. Voor deze gespaarde uren is een voorziening getroffen.

#### **Langlopende schulden**

Langlopende schulden worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, waarbij een verschil tussen de geamortiseerde kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld. Bij vervroegde aflossingen wordt de in rekening gebrachte boeterente verwerkt in de winst- en verliesrekening als financiële baten en lasten.

Voor alle langlopende leningen zijn zakelijke zekerheidstellingen verstrekt. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

#### **Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde. De kortlopende schulden zijn, tenzij anders is aangegeven, opeisbaar binnen één jaar.

## **Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

#### **Resultaatbepaling**

In de staat van baten en lasten worden verantwoord, met inachtneming van de eerder genoemde waarderingsgrondslagen, de baten en lasten welke aan het boekjaar toegerekend moeten worden. Lasten worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Dit met uitzondering van de bijdragen van leerlingen en cursisten, welke worden verantwoord in het jaar waarin het schooljaar, respectievelijk de cursus, een aanvang neemt. Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

## **Opbrengstverantwoording**

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

Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en -subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft, volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Indien deze opbrengsten betrekking hebben op een specifiek doel, dan worden deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

#### **Overige baten**

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

#### **Personeelslasten**

Onder personeelslasten is begrepen de in het boekjaar verschuldigde salarissen, sociale lasten, pensioenpremies, inleenkrachten en overige personeelskosten verminderd met de ontvangen uitkeringen van sociale fondsen.

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

#### **Pensioenen**

Stichting Dollard College is aangesloten bij Stichting Pensioenfonds ABP. ABP is een bedrijfstakpensioenfonds met een toegezegde pensioenregeling (multi-employer defined benefit-regeling). Gezien het feit dat de pensioenregeling een multi-employer regeling betreft is de toegezegd-pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Verder wordt op balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat. Het al dan niet bestaan van additionele verplichtingen wordt beoordeeld aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst met het fonds, de pensioenovereenkomst met de werknemers en andere (expliciete of impliciete) toezeggingen aan de werknemers. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de contante waarde van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen op balansdatum af te wikkelen.

Voor een op balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.



**Afschrijvingen**

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en in uitvoering en vooruitbetaling wordt niet afgeschreven.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige baten respectievelijk onder overige lasten.

**Segmentatie**

In dit jaarverslag zijn overeenkomstig de 'Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs' afzonderlijke staten van baten en lasten, alsmede de daarbij behorende toelichting, opgenomen per BRIN-nummer. Het betreft hier BRIN-nummer 20CM 'Scholengemeenschap Dollard College voor Lyc Havo Mavo Vbo Lwoo' en BRIN-nummer 19UR 'School voor Praktijkonderwijs De Flint'.

Bij de verdeling van de resultatenrekening per segment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces. De directe kosten van de segmenten zijn volledig toegerekend aan het betreffende segment.

**Financiële baten en lasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

## Toelichting behorende tot de balans

### 1.2 Materiële vaste activa

		Gebouwen €	Terreinen €	Inventaris en apparatuur €	Overige materiële vaste activa (investerings- subsidies) €	Vaste bedrijfs- activa in uitvoering en vooruitbeta- lingen op materiële vaste activa €	Niet aan de bedrijfsuit- oefening dienstbare materiële vaste activa €	Totaal materiële vaste activa €
<b>Stand aan het begin van de periode</b>	01-01-2018							
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs		10.906.436	1.906.925	11.239.042	-8.827.890	0	0	15.224.513
Cumulatieve afschrijvingen en waarderingsverminderingen		3.096.368	0	6.767.423	-987.564	0	0	8.876.227
Cumulatieve herwaarderings								0
Materiële vaste activa aan het begin van de periode		<u>7.810.068</u>	<u>1.906.925</u>	<u>4.471.619</u>	<u>-7.840.326</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>6.348.286</u>
<b>Verloop gedurende de periode</b>								
Investerings	+	15.972		203.371	-10.149			209.194
Desinvesteringen	-			32.526				32.526
Afschrijvingen	-	404.745		878.746	-485.698			797.793
Afschrijving op desinvesteringen	+			32.502				32.502
Mutatie gedurende de periode		<u>-388.773</u>	<u>0</u>	<u>-675.399</u>	<u>475.549</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-588.623</u>
<b>Stand aan het eind van de periode</b>	31-12-2018							
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs		10.922.408	1.906.925	11.409.887	-8.838.039	0	0	15.401.181
Cumulatieve afschrijvingen en waarderingsverminderingen		3.501.113	0	7.613.667	-1.473.262	0	0	9.641.518
Materiële vaste activa aan het eind van de periode		<u>7.421.295</u>	<u>1.906.925</u>	<u>3.796.220</u>	<u>-7.364.777</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>5.759.663</u>

In 2018 is voor een bedrag van € 219.000 geïnvesteerd in gebouwen en inventaris en apparatuur. Bij de gebouwen gaat het om de vervanging van een CV ketel. De investeringen in inventaris zijn verdeeld over: audio-video € 17.000, ICT € 93.000, meubilair € 77.000 en machines en apparatuur € 16.000.

De vrijgevallen investeringssubsidies zijn verantwoord onder de afschrijvingslasten.

#### WOZ- en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

Volgnummer	Omschrijving	WOZ-waarde	Peildatum
1	Campus winschoten	7.841.000	01-01-2018
2	Woldendorp	3.594.000	01-01-2018

### 1.4 Voorraden

	31-12-2018 €	31-12-2017 €
1.4.1 Gebruiksgoederen	<u>705.549</u>	<u>504.362</u>
<b>Voorraden</b>	<u>705.549</u>	<u>504.362</u>
<b>Verloopstaat gebruiksgoederen</b>		
Stand per 1 januari	504.362	495.000
1.4.1. Verkrijgingsprijzen gebruiksgoederen	456.647	226.572
1.4.1. Af: Waardevermindering Gebruiksgoederen	<u>-255.460</u>	<u>-217.210</u>
	<u>705.549</u>	<u>504.362</u>

In 2018 is voor een bedrag van € 419.000 aan huurboeken en € 37.000 aan Thinkpads aangeschaft. Dit is € 230.000 meer dan in 2017. De boeken en thinkpads worden gedurende het schooljaar aan de leerlingen in bruikleen gegeven. Voor de thinkpads wordt jaarlijks een bijdrage van de leerlingen ontvangen. Op basis van de verwachte gemiddelde gebruiksduur van de lesboeken en thinkpads vindt een jaarlijkse afwaardering van 25% van de aanschafwaarde plaats. Deze waardevermindering was in 2018 € 255.000. Dit is € 38.000 meer dan in 2017.

### 1.5 Vorderingen

	31-12-2018 €	31-12-2017 €
1.5.1 Debiteuren	67.892	135.980
Gemeenten en GR's	26.515	0
1.5.3 Groepsmaatschappijen	42.964	70.941
Personeel	8.798	3.359
1.5.5 Ouders / Studenten / deelnemers / cursisten	81.020	31.534
1.5.6 Overige overheden	0	143.588
Waardering onderhanden projecten	31.173	0
1.5.8 Overlopende activa	338.677	134.500
1.5.9 Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	<u>-7.720</u>	<u>-16.292</u>
<b>Vorderingen</b>	<u>589.319</u>	<u>503.610</u>
<b>Uitsplitsing overlopende activa</b>		
	31-12-2018 €	31-12-2017 €
1.5.8. Vooruitbetaalde kosten	168.070	134.550
Te ontvangen interest	513	0
1.5.8. Overige	<u>170.094</u>	<u>0</u>
Overlopende activa	<u>338.677</u>	<u>134.550</u>
<b>Verloopstaat voorziening wegens oninbaarheid</b>		
1.5.9. Stand per 1 januari	16.292	19.717
1.5.9. Onttrekking	8.572	21.877
1.5.9. Dotatie	0	18.452
Voorzieningen wegens oninbaarheid vorderingen	<u>7.720</u>	<u>16.292</u>

De vorderingen zijn ultimo 2018 hoger dan ultimo 2017. De debiteuren en groepsmaatschappijen zijn lager; de vorderingen op gemeenten, personeel en ouders/studenten/deelnemers/cursisten zijn hoger. De hoogte van deze posten is erg afhankelijk van het moment van factureren en betalen en kan per jaar erg fluctueren.

Bij de vordering op groepsmaatschappijen gaat het om saldering van vorderingen van de verschillende stichtingen die vallen onder Onderwijsgroep Noord. Dit verschilt per jaar (zie ook paragraaf 2.4.5).

Waardering onderhanden projecten is nieuw. Het gaat hierbij om de kosten die met betrekking tot lopende projecten worden gemaakt van projecten die in de projectadministratie zijn opgenomen.

De overlopende activa zijn hoger. In deze post is een vordering op het UWV opgenomen met betrekking tot de gewijzigde regelgeving (vanaf 2020) inzake transitievergoeding na twee jaar ziekte. Deze regeling wordt met terugwerkende kracht vanaf 1 juli 2015 ingevoerd. Dollard College heeft aan een aantal medewerkers op deze basis een transitievergoeding uitbetaald. Het gaat hierbij om een bedrag van € 170.000. Deze vordering kan pas worden geïnd vanaf april 2020 en heeft dus een looptijd van meer dan 1 jaar.

De voorziening wegens oninbaarheid is afgenomen. Er zijn in 2018 minder vorderingen uitgezet bij het incassobureau.

Alle vorderingen hebben een looptijd van korter dan een jaar, behalve de hiervoor genoemde vordering op het UWV.

1.7 Liquide middelen	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
1.7.1 Kasmiddelen	4.058	1.528
1.7.2 Tegoeden op bankrekeningen	3.843.800	3.409.345
1.7.4 Overige	7.063	0
<b>Liquide middelen</b>	<b>3.854.921</b>	<b>3.410.873</b>

Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar.

2.1 Eigen vermogen	Saldo 1 januari 2018	Resultaat 2018	Overige mutaties 2018	Stand per 31 december 2018
	€	€	€	€
2.1.1 Algemene Reserve	5.160.108	-101.478	0	5.058.630
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)	1.658.287	-141.777	0	1.516.510
2.1.5 Bestemmingsfonds (privaat)	156.226	-19.887	0	136.339
<b>Eigen vermogen</b>	<b>6.974.621</b>	<b>-263.142</b>	<b>0</b>	<b>6.711.479</b>
2.1.2 Bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Dollard College'	1.658.287	-141.777	0	1.516.510
Bestemmingsreserve (publiek)	1.658.287	-141.777	0	1.516.510
2.1.5 Bestemmingsfonds Mediatheek	108.771	0	0	108.771
Bestemmingsfonds Dr. Bosfonds	47.455	-19.887	0	27.568
Bestemmingsfonds (privaat)	156.226	-19.887	0	136.339

Het totale eigen vermogen komt, na de verdeling van het resultaat, uit op € 6.711.000. Dit eigen vermogen kan worden onderverdeeld in een algemene reserve van € 5.059.000, een bestemmingsreserve van € 1.517.000 en twee bestemmingsfondsen van tezamen € 136.000. Het eigen vermogen is onderverdeeld in publiek en privaat vermogen, waarbij de bestemmingsfondsen van € 136.000 als privaat worden aangemerkt en de overige reserves van € 6.575.000 als publiek vermogen.

Op basis van de 'Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs' wordt de algemene reserve als geheel aangemerkt als publiek vermogen.

De publieke bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Dollard College' is gevormd omdat het Dollard College in de komende jaren te maken krijgt met een aantal ontwikkelingen die een grote impact op de organisatie en de middelen zullen hebben. Het gaat daarbij met name om de gevolgen van de daling van het aantal leerlingen en onderwijskundige ontwikkelingen zoals de invoering van Passend Onderwijs. Dit brengt niet alleen een extra inspanning met zich mee maar tevens extra onzekerheden en daarmee ook risico's. Voor bovenstaande ontwikkelingen zullen jaarlijks middelen worden gereserveerd binnen de begroting. Het gaat hier echter om meerjarige ontwikkelingen waarbij deze bestemmingsreserve kan worden ingezet om een mismatch in de tijd tussen de inzet van extra middelen en daarmee gerealiseerde besparingen of opbrengsten te kunnen opvangen.

Onderwijsinstellingen hebben in 2007 de mogelijkheid gehad een, als zodanig aantoonbaar, deel van de algemene reserve als eigen privaat vermogen te rubriceren als bestemmingsreserve. Het Dollard College heeft op grond hiervan de private bestemmingsfondsen 'Mediatheek' en 'Dr. Bosfonds' als privaat vermogen gerubriceerd.

Het private bestemmingsfonds 'Mediatheek' is ontstaan bij de liquidatie van de Stichting Voorziening Leer- en Hulpmiddelen en bijzondere activiteiten Dollard College. Het batig saldo van deze stichting is bij opheffing overgedragen aan het Dollard College met de bepaling dat de middelen besteed moeten worden aan het inrichten van mediatheken en computerlokalen en zo ten goede komen aan de leerlingen van het Dollard College.

Het private bestemmingsfonds 'Dr. D. Bosfonds' is ontstaan bij de liquidatie van de Stichting Dr. D. Bosfonds. Het batig saldo van deze stichting is bij opheffing overgedragen aan het Dollard College met de bepaling dat met deze middelen de stoffelijke belangen moeten worden behartigd van het Lager Beroepsopleiding, zoals dat werd gegeven aan de Scholengemeenschap voor Beroepsopleiding Dr. D. Boschool te Winschoten, inmiddels het VMBO, zoals dat wordt gegeven bij de Onderwijs Campus Winschoten van het Dollard College.

In 2018 is er vanuit deze middelen de herinrichting van Mobiliteit & Transport bekostigd. Omdat het profiel is gewijzigd van motorvoertuigen naar M&T waren nieuwe materialen nodig, met name voor het onderdeel transport.

## Bestemming van het exploitatiesaldo

### Statutaire winstbestemming:

In de statuten van de stichting is geen artikel opgenomen aangaande de winstbestemming.

Het exploitatiesaldo van de Stichting Dollard College is, conform het besluit van het College van Bestuur, van 18 juni 2019 verdeeld zoals onderstaand is weergegeven.

Deze verdeling is reeds in de balans per 31 december 2018 verwerkt.

	31-12-2018 €	31-12-2017 €
Onttrekking Algemene Reserve	-101.478	-17.008
Dotatie Bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Dollard College' (publiek)	521.749	131.418
Onttrekking Bestemmingsreserve 'Toekomstbestendig Dollard College' (publiek)	-663.526	-342.308
Onttrekking Bestemmingsfonds Dr. D. Bosfonds (privaat)	-19.887	0
	<u>-263.142</u>	<u>-227.899</u>

## 2.2 Voorzieningen

	Stand per 01-01-2018 €	Dotaties 2018 €	Onttrekkingen 2018 €	Vrijval 2018 €	Stand per 31-12-2018 €	Kortlopende deel < 1 jaar €	Langlopende deel > 1 jaar €
2.2.1 Personeelsvoorzieningen:							
- Wachtgeld	163.382	0	80.364	1.377	81.641	49.734	31.907
- Ambtsjubilea	175.465	4.769	13.819	0	166.415	11.312	155.103
- Langdurig zieken	231.283	0	188.444	15.816	27.023	27.023	0
- levensfasebewust budget	412.284	149.813	9.230	0	552.867	0	552.867
<b>Voorzieningen</b>	<u>982.414</u>	<u>154.582</u>	<u>291.857</u>	<u>17.193</u>	<u>827.946</u>	<u>88.069</u>	<u>739.877</u>

De voorziening wachtgeld is voor wachtgeldverplichtingen ten aanzien van voormalig personeel. De looptijd is bepaald per individuele voormalige medewerker. Bij het berekenen van de contante waarde wordt een rentepercentage van 0,342% gehanteerd. Dit is het tarief van de 10-jaars kapitaalmarktrente voor Nederland per ultimo 2018. De vrijval is ontstaan doordat voormalig personeel werk heeft gevonden en de WW uitkering is beëindigd.

De voorziening ambtsjubilea is voor de verplichting ten aanzien van de toekomstige uitkering bij ambtsjubilea van personeel. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks bepaald op basis van de verplichtingen voor de komende vijf jaren. Contant maken van deze verplichting leidt niet tot een materiële afwijking ten opzichte van de huidige berekening. Bij de onttrekkingen gaat het om de uitgekeerde gratificaties van 2018. De dotatie was nodig om de voorziening in overeenstemming te brengen met de benodigde middelen.

De voorziening langdurig zieken is voor bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend, geheel of gedeeltelijk, niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Het bedrag van de vrijval is het gevolg van wijziging in de omstandigheden van enkele medewerkers, op basis waarvan er geen grond meer was voor het aanhouden van een voorziening.

De voorziening spaarverlof is gevormd voor de verplichting uit hoofde van het levensfase bewust personeelsbeleid ten aanzien van het persoonlijk budget van 50 uur per jaar. Medewerkers kunnen ervoor kiezen deze uren te sparen. Voor deze gespaarde uren is een voorziening gevormd.

## 2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2018 €	31-12-2017 €
2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen	38.455	0
Schulden aan gemeenten en GR's	73.408	0
2.4.3 Crediteuren	480.447	449.791
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	815.442	802.166
2.4.8 Schulden terzake van pensioenen	234.422	230.846
2.4.1( Overlopende passiva	1.727.853	1.327.293
<b>Kortlopende schulden</b>	<u>3.370.027</u>	<u>2.810.096</u>

	31-12-2018 €	31-12-2017 €
<b>Uitsplitsing Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
2.4.7. Loonheffing	598.436	589.038
2.4.7. Omzetbelasting	3.133	8.618
2.4.7. Premies sociale verzekeringen	213.084	204.510
2.4.7. Overige belastingen	789	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>815.442</u>	<u>802.166</u>

	31-12-2018 €	31-12-2017 €
<b>Uitsplitsing overlopende passiva</b>		
2.4.1( Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geoormerkt	572.568	357.111
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ niet-geoormerkt	56.599	0
2.4.1( Vooruitontvangen termijnen	52.208	53.822
2.4.1( Vakantiegeld en vakantiedagen	601.939	598.190
2.4.1( Accountants- en administratiekosten	26.850	20.268
2.4.1( Overige overlopende passiva	417.689	297.902
Overlopende passiva	<u>1.727.853</u>	<u>1.327.293</u>

De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 560.000. De toename is voornamelijk toe te schrijven aan de overlopende passiva (vooruitontvangen subsidies OCW € 272.000 en overige overlopende passiva € 120.000).

De hoogte van de kortlopende schulden is erg afhankelijk van het moment van factureren en betalen en kan per jaar erg fluctueren.

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.



## Financiële instrumenten

### Algemeen

Het Dollard College maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die het Dollard College blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, zoals vorderingen en schulden. Het Dollard College handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan het Dollard College verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

### Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren betreffen vorderingen op subsidieverstrekken en vorderingen op overige debiteuren. Het kredietrisico inzake deze vorderingen is beperkt.

### Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Dollard College heeft geen opgenomen en uitgegeven leningen.

### Liquiditeitsrisico

Het Dollard College bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor het Dollard College steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven.

### Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

## G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van	Saldo		Ontvangen	Lasten	Totale kosten	Saldo nog te	
								in 2018 t/m	ultimo december
			1-1-2018	t/m 31-12-2018					
Kenmerk	Datum	de toewijzing	€	€	december	t/m 31-12-2018	€		
Studieverlof VO	853294-1	20-9-2017	108.179	67.381	108.179	67.381	108.179	0	
Studieverlof VO	856891-1	21-11-2017	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	0	
Studieverlof VO	883307-1	22-1-2018	-3.527	0	-3.527	-3.527	-3.527	0	
Studieverlof VO	887708-1	20-3-2018	4.586	0	4.586	4.586	4.586	0	
Studieverlof VO	914254-1	13-4-2018	-3.043	0	-3.043	-3.043	-3.043	0	
Studieverlof VO	930056-1	20-9-2018	51.475	0	51.475	21.673	21.673	29.802	
Studieverlof VO	933874-1	20-11-2018	-386	0	-386	-386	-386	0	
Opleidingschool Ommelanden	OS-2017-C-003	1-12-2017	600.000	291.530	600.000	256.480	264.950	335.050	
Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO17054	20-12-2017	40.000	0	40.000	6.666	6.666	33.334	
Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO18072	30-8-2018	61.000	0	30.500	0	0	30.500	
Technisch vmbo	923823-2	19-12-2018	181.597	0	181.597	37.715	37.715	143.882	
<b>Totaal</b>			<b>1.038.081</b>	<b>357.111</b>	<b>1.007.581</b>	<b>385.745</b>	<b>435.013</b>	<b>572.568</b>	

## G3 Overzicht niet-geormerke doelsubsidies OCW

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van	Saldo		Ontvangen	Lasten	Totale kosten	Saldo nog te	
								in 2018 t/m	ultimo december
			1-1-2018	t/m 31-12-2018					
Kenmerk	Datum	de toewijzing	€	€	december	t/m 31-12-2018	€		
19UR									
Bekostiging personeelskosten	861772-02	19-12-2017	2.061.963	0	2.061.963	2.061.963	2.061.963	0	
Bekostiging exploitatiekosten	861142-03	19-12-2017	296.439	0	296.439	296.439	296.439	0	
Bekostiging lesmateriaal	919603-02	20-6-2018	56.941	0	56.941	56.941	56.941	0	
Verr. lvm collectieve uitkeringskosten	864984-02	19-12-2017	-28.105	0	-28.105	-28.105	-28.105	0	
Afrekening uitkeringskosten	943604-01	19-12-2018	3.218	0	3.218	3.218	3.218	0	
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	918074-01	22-5-2018	2.791	0	2.791	2.791	2.791	0	
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	925237-01	21-8-2018	1.025	0	1.025	1.025	1.025	0	
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	937152-01	20-11-2018	2.791	0	2.791	2.791	2.791	0	
Prestatiebox VO	887234-01	20-3-2018	53.100	0	53.100	53.100	53.100	0	
20CM									
Bekostiging personeelskosten	861807-02	19-12-2017	15.416.106	0	15.416.106	15.416.106	15.416.106	0	
Bekostiging exploitatiekosten	861423-03	19-12-2017	2.270.405	0	2.270.405	2.270.405	2.270.405	0	
Bekostiging lesmateriaal	919545-02	20-6-2018	746.879	0	746.879	746.879	746.879	0	
Verr. lvm collectieve uitkeringskosten	865021-01	19-12-2017	-210.126	0	-210.126	-210.126	-210.126	0	
Afrekening uitkeringskosten	943637-01	19-12-2017	24.062	0	24.062	24.062	24.062	0	
Aanv. Bekostiging bijzondere omstandigheden	920291-01	20-6-2018	121.000	0	121.000	121.000	121.000	0	
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	886306-01	20-2-2018	91.767	0	91.767	91.767	91.767	0	
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	918156-01	22-5-2018	92.966	0	92.966	92.966	92.966	0	
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	925212-01	21-8-2018	98.265	0	98.265	98.265	98.265	0	
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	937004-01	20-11-2018	108.863	0	108.863	108.863	108.863	0	
Bekostiging VSV VO vast	934531-02	20-11-2018	17.399	0	17.399	0	0	17.399	
Bekostiging VSV VO variabel	937854-02	20-11-2018	24.500	0	24.500	0	0	24.500	
Lente- en zomerscholen	LENZO18213	14-5-2018	9.450	0	9.450	9.450	9.450	0	
Doorstroomprogramma vmbo-mbo	DMBO 17012	24-7-2017	29.400	0	29.400	14.700	14.700	14.700	
Prestatiebox VO	887279-01	20-3-2018	695.610	0	695.610	695.610	695.610	0	
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	913393-01	13-4-2018	-4.893	0	-4.893	-4.893	-4.893	0	
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	882286-01	22-1-2018	-8.804	0	-8.804	-8.804	-8.804	0	
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	885196-01	20-2-2018	-8.341	0	-8.341	-8.341	-8.341	0	
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	888517-01	20-3-2018	-7.384	0	-7.384	-7.384	-7.384	0	
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	915648-01	22-5-2018	-4.968	0	-4.968	-4.968	-4.968	0	
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	918929-01	20-6-2018	-5.354	0	-5.354	-5.354	-5.354	0	
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	922109-01	20-7-2018	-6.402	0	-6.402	-6.402	-6.402	0	
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	924402-01	21-8-2018	-9.027	0	-9.027	-9.027	-9.027	0	
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	926921-01	20-9-2018	-5.305	0	-5.305	-5.305	-5.305	0	

**G3** Overzicht niet-geormerkte doelsubsidies OCW (vervolg)

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van	Saldo	Ontvangen	Lasten	Totale kosten	Saldo nog te	
							in 2018 t/m december	Totale kosten
	Kenmerk	Datum	de toewijzing	1-1-2018	t/m 31-12-2018	in 2018 t/m december	t/m 31-12-2018	2018
			€	€	€	€	€	€
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	931710-01	22-10-2018	-5.757	0	-5.757	-5.757	-5.757	0
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	934927-01	20-11-2018	-5.325	0	-5.325	-5.325	-5.325	0
Verr. lvm individuele uitkeringskosten	940423-01	19-12-2018	-8.804	0	-8.804	-8.804	-8.804	0
<b>Totaal</b>			<u>21.906.345</u>	<u>43.101</u>	<u>21.906.345</u>	<u>21.849.746</u>	<u>21.849.746</u>	<u>56.599</u>

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Huren

Het jaarbedrag van met derden aangegane huurverplichtingen terzake van onroerend goed bedraagt € 152.000. De huurverplichtingen hebben een looptijd van één jaar. De leaseverplichting voor kopieerapparaten eindigt op 1 februari 2019. De laatste kwartaaltermijn is per 1 november 2018 voldaan.

### Investeringsverplichtingen

Terzake van reeds verstrekte opdrachten ultimo 2018 belopen de geldende verplichtingen € 80.000. Het gehele bedrag heeft betrekking op investeringen in inventaris/ ICT. Deze investeringen worden afgeschreven in 3 - 10 jaar naar € 0.

### Overige verplichtingen

Naast huur en investeringsverplichtingen is sprake van contractuele verplichtingen naar derden voor leveringen en diensten. Het betreft hier onder andere energie, schoonmaak, verzekeringen, schoolboeken en kantoorartikelen. Deze contracten zijn Europees aanbesteed voor zover de omvang van deze contracten de geldende grensbedragen te boven gaan.

### Europese aanbestedingen

Onderstaand een overzicht van het jaarbedrag van met derden aangegane verplichtingen naar aanleiding van Europese aanbestedingen:

Contractant	Goed of dienst	Einddatum contract	Totale verplichting	Verplichting < 1 jaar	Verplichting 1-5 jaar	Verplichting > 5 jaar
Scholten Awater	Computers	1 maart 2019	P.M.	P.M.	P.M.	0
MedPrevent	Arbo diensten	1 augustus 2023	P.M.	P.M.	P.M.	0
Iddink	Schoolboeken	1 april 2020	P.M.	P.M.	P.M.	0
E.ON via Hellemans Consultancy BV	Elektriciteit	1 januari 2026	P.M.	P.M.	P.M.	0
Eneco via Hellemans Consultancy BV	Gas	1 januari 2026	P.M.	P.M.	P.M.	0
Randstad	Inhuur uitzendkrachten	1 augustus 2023	P.M.	P.M.	P.M.	0
Hanos	Kantine inkopen	1 oktober 2022	P.M.	P.M.	P.M.	0
Staples	Kantoorartikelen	31 december 2019	P.M.	P.M.	P.M.	0
NNRD	Afval en reinigingsdiensten	1 februari 2022	P.M.	P.M.	P.M.	0
Konica Minolta	Multifunctionals	1 februari 2021		Vrij van lease per 1-2-2019		0
Axians	Draadloos netwerk	1 april 2020	0	0	0	0
Fundamental Media BV	Reclame-activiteiten	1 april 2020	0	0	0	0
Asito	Schoonmaak	1 mei 2026	P.M.	P.M.	P.M.	0
Veerhaven Assurateur	Verzekeringen gebouwen	1 januari 2022	P.M.	P.M.	P.M.	0
Liberty Mutual Insurance	WA verzekering	1 januari 2021	P.M.	P.M.	P.M.	0

Daar waar P.M. is opgenomen betreft het in alle gevallen raamovereenkomsten waarbij geen vaste afname verplichtingen zijn aangegaan. Konica Minolta heeft de huur van de multifunctionals die de stichtingen moeten betalen voor 4 jaar bij een lease maatschappij ondergebracht.

Alle bedragen zijn indicatief en exclusief BTW en gebaseerd op het boekjaar 2018 of ander relevant jaar.

### Garanties

Stichting Dollard College heeft aan de ING Bank een compte joint- en mede-aansprakelijkheidsovereenkomst en een negatieve pledge / pari passu en cross default verklaring afgegeven. Deze afgegeven verklaringen gelden als zekerheid voor de door de ING Bank N.V. verstrekte kredietfaciliteit aan Stichting AOC Terra. De negatieve pledge heeft een waarde van € 7.500.000. Ultimo 2018 was het saldo van deze lening € 4.875.000.

### Hoofdelijke aansprakelijkheid

Statutair is bepaald dat Stichting Dollard College hoofdelijk aansprakelijk is voor schulden, nu en in de toekomst, van alle tot de Stichting Onderwijsgroep Noord behorende instellingen.

### Vordering op het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

De vorderingen op het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen betreft de periode van declaratiebekostiging. Deze vordering worden verrekend indien Stichting Dollard College ophoudt te bestaan. Dit betreft een in de praktijk niet invorderbare vordering, tenzij op een moment daadwerkelijk de school wordt opgeheven. Om die reden is in 2007 besloten de vordering op het ministerie af te boeken en op te nemen als een niet in de balans opgenomen activa.

### ***Regeling Duurzame Inzetbaarheid en werktijdvermindering Senioren***

De regeling duurzame inzetbaarheid is bedoeld om werknemers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken die hen helpen om ook op langere termijn het werk goed, gezond en met plezier te blijven doen. Eigen verantwoordelijkheid en keuze van de werknemer staan daarbij voorop.

De werknemer heeft recht op een persoonlijk (basis)budget van 50 uur ten behoeve van zijn duurzame inzetbaarheid. Indien de werknemer gebruik maakt van seniorenverlof dan wel van één van de overgangsregelingen, dan vervalt het recht op het persoonlijk budget. Aangezien deze uren niet kunnen worden gespaard is ultimo boekjaar geen sprake van een saldo te waarden verlofuren.

### ***Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid***

Dollard College vormt met Onderwijsgroep Noord, Terra en rsg de Borgen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Op grond van de Invorderingswet zijn de individuele stichtingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.



## Toelichting behorende tot de staat van baten en lasten

3.1	Rijksbijdragen	2018 €	Begroting 2018 €	2017 €
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	<u>20.637.782</u>	<u>19.923.797</u>	<u>22.136.924</u>
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	<u>20.637.782</u>	<u>19.923.797</u>	<u>22.136.924</u>
3.1.2	Overige subsidies OCW	<u>1.672.170</u>	<u>1.180.295</u>	<u>1.211.454</u>
	Overige subsidies OCW/EZ	<u>1.672.170</u>	<u>1.180.295</u>	<u>1.211.454</u>
	<b>Rijksbijdragen</b>	<b><u>22.309.952</u></b>	<b><u>21.104.092</u></b>	<b><u>23.348.378</u></b>
	<b>Specificatie overige subsidies OCW</b>			
3.1.2.1.1	Geoomerkte subsidies	379.841	108.000	93.234
3.1.2.2.1	Niet-geoomerkte subsidies	<u>1.292.329</u>	<u>1.072.295</u>	<u>1.118.220</u>
	Overige subsidies OCW	<u>1.672.170</u>	1.180.295	1.211.454

Ten opzichte van 2017 zijn de totale rijksbijdragen met ruim € 1.000.000 afgenomen.

De rijksbijdragen OCW zijn met € 1.499.00 afgenomen als gevolg van daling van het aantal leerlingen: van 2558 leerlingen per 1 oktober 2016 naar 2361 leerlingen per 1 oktober 2017. Omdat er in 2018 sprake is van een verhoging van de personele (compensatie cao verhoging) en materiële bekostiging, is de daling minder groot dan op basis van het aantal leerlingen werd verwacht.

De overige subsidies zijn toegenomen ten opzichte van 2017. Dit is o.a. het gevolg van een subsidies voor Opleidingschool Ommelanden, Technisch vmbo en een aantal doorstroomprogramma's. Daarnaast is er sprake van een hogere bijdrage voor 1e opvang nieuwkomers.

De rijksbijdragen 2018 komen € 1.206.000 hoger uit dan begroot.

De rijksbijdragen OCW zijn begroot op basis van 2513 leerlingen. Het werkelijk aantal leerlingen per 1 oktober 2017 is 2541 leerlingen; 28 leerlingen meer. Het hogere aantal leerlingen en de verhoging van de personele en materiële bekostiging zijn de oorzaak van de hogere rijksbijdrage.

Ook de overige subsidies OCW zijn hoger dan begroot. Voor een deel heeft dit te maken met ontvangen bijdragen die nog niet bekend waren bij het opmaken van de begroting. Bij het opmaken van de begroting is ook voor 1e opvang nieuwkomers een inschatting gemaakt. De uiteindelijke bijdrage is echter € 189.000 hoger.

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2018 €	Begroting 2018 €	2017 €
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	<u>76.416</u>	<u>17.000</u>	<u>63.643</u>
	<b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b><u>76.416</u></b>	<b><u>17.000</u></b>	<b><u>63.643</u></b>
	<b>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>			
3.2.2.2	Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en -subsidies	<u>76.416</u>	<u>17.000</u>	63.643
	<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b><u>76.416</u></b>	<b><u>17.000</u></b>	<b>63.643</b>

De gemeentelijke bijdragen zijn ongeveer € 13.000 hoger dan in 2017 en € 59.000 hoger dan begroot.

De bijdragen die worden ontvangen verschillen jaarlijks en hebben veelal betrekking op onderwijskundige projecten.

3.5	Overige baten	2018 €	Begroting 2018 €	2017 €
3.5.1	Verhuur	7.715	8.000	14.770
3.5.2	Detachering personeel	541.335	451.000	502.461
3.5.3	Schenking	0	100	200
3.5.5	Ouder-, deelnemer-, studentenbijdragen	<u>298.912</u>	<u>303.000</u>	<u>311.760</u>
3.5.6	Overige	<u>1.658.934</u>	<u>1.298.868</u>	<u>1.800.771</u>
	<b>Overige baten</b>	<b><u>2.506.896</u></b>	<b><u>2.060.968</u></b>	<b><u>2.629.962</u></b>

De overige baten zijn € 123.000 lager dan in 2017.

De verhuur is lager omdat in Bellingwolde in 2017 een lokaal werd verhuurd. Dit is in 2018 niet meer het geval.

De opbrengst uit detachering personeel zijn hoger. Voor een aantal docenten wordt vanaf 2018 een promotiebeurs ontvangen.

De Ouderbijdragen zijn lager, voornamelijk als gevolg van de afname van het aantal ingeschreven leerlingen. Daarnaast is de bijdrage ook afhankelijk van het aantal ouders dat de bijdrage kan en wil betalen. Dit varieert per jaar.

De overige baten zijn € 123.000 lager dan in 2017. In 2017 is sprake van een BTW suppletie over de jaren 2012 tot en met 2016 (€ 131.000).

De overige baten zijn € 446.000 hoger dan begroot. Dit is voornamelijk het gevolg van hogere baten voor detachering personeel (€ 90.000) en overige baten (€ 360.000).

Bij detachering personeel wordt bij de begroting een reële inschatting gemaakt van het personeel dat gedetacheerd wordt. Omdat personeel voornamelijk wordt gedetacheerd per schooljaar, worden de begrote baten voor de laatste vijf maanden van het kalenderjaar lager ingeschat.

De overige baten zijn € 360.000 hoger dan begroot. Dit is voornamelijk het gevolg van de hogere bijdrage van het Samenwerkingsverband dan begroot.

4.1	Personeelslasten	2018 €	Begroting 2018 €	2017 €
4.1.1	Lonen en salarissen	17.319.175	16.450.794	18.081.712
4.1.2	Overige personele lasten	1.175.343	943.000	1.314.047
4.1.3	Af: uitkeringen	<u>-72.430</u>	<u>0</u>	<u>-40.453</u>
	<b>Personeelslasten</b>	<b><u>18.422.088</u></b>	<b><u>17.393.794</u></b>	<b><u>19.355.306</u></b>
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	13.403.685	13.120.636	14.161.477
4.1.1.2	Sociale lasten	1.844.722	1.665.079	1.834.660
4.1.1.3	Pensioenpremies	<u>2.070.768</u>	<u>1.665.079</u>	<u>2.085.575</u>
	Lonen en salarissen	<b>17.319.175</b>	16.450.794	18.081.712
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	59.011	425.000	309.900
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	907.975	300.000	789.832
4.1.2.3	Overige	<u>208.357</u>	<u>218.000</u>	<u>214.315</u>
	Overige personele lasten	<b>1.175.343</b>	943.000	1.314.047
	Gemiddeld aantal personeelsleden (in fte's)	2018	2017	
	Onderwijsgevend personeel	192,7	206,8	
	Directie en Onderwijsondersteunend personeel	<u>54,3</u>	<u>55,0</u>	
	Totaal (exclusief inhuur) werkzaam in Nederland	<b><u>247,0</u></b>	<b><u>261,8</u></b>	
	Aantal werknemers werkzaam buiten Nederland	0	0	

De personeelslasten zijn € 2.689.000 lager dan in 2017. Er zijn minder leerlingen, waardoor er minder personeel nodig is. De personeelslasten zijn opgebouwd uit een aantal onderdelen en per onderdeel wordt onderstaand de verandering ten opzichte van 2017 aangegeven:

- brutolonen en salarissen van personeel met een dienstverband > € 758.000 lager
  - sociale lasten > € 10.000 hoger als gevolg van stijging premie percentages
  - pensioenpremies > € 15.000 lager, ondanks de stijging van de premie percentages
  - dotaties personele voorzieningen > € 251.000; met name de dotaties aan de wachtgeldvoorziening en de voorziening LPB zijn lager
  - personeel niet in loondienst > € 118.000 hoger; meer (externe) vervanging vanwege het hogere ziekteverzuim.
- Tot en met 2017 waren hier ook de kosten van de dienstverlening OGN opgenomen (€ 1.756.000). Deze kosten zijn vanaf 2018 ondergebracht bij administratie- en beheerslasten onder de overige lasten. De vergelijkende cijfers zijn dienovereenkomstig aangepast.
- overige > € 6.000 lager; het gaat hierbij om reiskosten woon-werk en personeelsattenties die lager zijn omdat er minder personeel is.

Ten opzichte van de begroting komen de personeelslasten € 1.028.000 hoger uit. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er meer personeel in dienst is dan waar in de begroting rekening mee is gehouden. Daarnaast zijn de premies voor sociale lasten en pensioenen meer gestegen dan vooraf ingeschat en is er door een hoger ziekteverzuim meer vervanging van personeel. De vervanging wordt zowel door tijdelijke uitbreidingen van het eigen personeel als door inhuur van externen ingevuld.

In de begroting is rekening gehouden met een toename van het aantal medewerkers dat WW aanvraagt. Het is echter gebleken dat veel medewerkers waarvan het tijdelijke dienstverband niet is verlengd, binnen korte tijd een nieuw dienstverband bij een andere instelling hebben gekregen.

Ook met betrekking tot de voorziening langdurig zieken was er rekening mee gehouden dat deze voorziening aangevuld moest worden. Op basis van informatie van de nieuwe bedrijfsarts was dit niet nodig.

Voor de voorziening LPB verlof was verzuimd een bijdrage in de begroting op te nemen. Omdat zowel de dotatie aan de voorziening wachtgeld als aan de voorziening langdurig zieken lager is, blijft in totaal de dotatie aan personele voorzieningen binnen de begroting.

#### Wet Normering Topinkomens

De tabel met toelichting is opgenomen na de toelichting op de financiële baten en lasten.

4.2	Afschrijvingen	2018 €	Begroting 2018 €	2017 €
4.2.2	Materiële vaste activa	1.283.491	1.203.008	1.209.556
	Toerekening investeringssubsidies	<u>-477.975</u>	<u>-504.904</u>	<u>-493.075</u>
	<b>Afschrijvingen</b>	<b><u>805.516</u></b>	<b><u>698.104</u></b>	<b><u>716.481</u></b>

De afschrijving op de materiële vaste activa is gestegen ten opzichte van 2017 met € 74.000 door investeringen in verbouwingen op de vestigingen Hommesplein-Stikkerlaan en Campus Winschoten eind 2017. Ook is er geïnvesteerd in inventaris en apparatuur (zie 1.2). De toerekening investeringssubsidies is lager dan in 2017 omdat van een aantal investeringen de afschrijvingstermijn is verlopen.

De afschrijvingslasten zijn € 80.000 hoger dan begroot. In de begroting is onvoldoende rekening gehouden met de totale afschrijvingslasten van de verbouwingen en is er meer geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. De toerekening investeringssubsidies is € 27.000 lager dan begroot. In de begroting is rekening gehouden met investeringen uit projectsubsidies, wat uiteindelijk niet is gedaan.

4.3	Huisvestingslasten	2018 €	Begroting 2018 €	2017 €
4.3.1	Huur	312.172	219.000	333.754
4.3.2	Verzekeringen	10.392	4.000	3.709
4.3.3	Onderhoud	303.899	260.000	241.952
4.3.4	Energie en water	309.520	295.000	306.789
4.3.5	Schoonmaakkosten	376.893	415.000	409.434
4.3.6	Belastingen en heffingen	22.008	35.300	33.769
4.3.8	Overige	<u>12.602</u>	<u>19.000</u>	<u>0</u>
	<b>Huisvestingslasten</b>	<b><u>1.347.486</u></b>	<b><u>1.247.300</u></b>	<b><u>1.329.407</u></b>

De huisvestingslasten zijn met € 18.000 gestegen ten opzichte van 2017. Dit komt met name door de toename van de kosten van verzekeringen, onderhoud, energie en overige. De toename van deze posten wordt gecompenseerd door een daling in de kosten van huur, schoonmaakkosten en belastingen en heffingen.

De huisvestingslasten zijn € 100.000 hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere huurkosten en hogere kosten van onderhoud.

4.4	Overige lasten	2018 €	Begroting 2018 €	2017 €
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	3.040.000	2.894.326	3.177.505
4.4.2	Inventaris en apparatuur	101.608	81.725	187.302
	Leer- en hulpmiddelen	1.395.343	1.238.975	1.448.654
4.4.3	Dotatie overige voorzieningen	-5.245	1.000	15.127
4.4.4	Overige	<u>50.123</u>	<u>102.000</u>	<u>42.706</u>
	<b>Overige lasten</b>	<b><u>4.581.829</u></b>	<b><u>4.318.026</u></b>	<b><u>4.871.294</u></b>

De overige lasten zijn € 289.000 lager dan in 2017.

De kosten van de dienstverlening OD zijn vanaf 2018 ondergebracht onder de overige lasten in plaats van onder overige personele lasten. De vergelijkende cijfers zijn dienovereenkomstig aangepast. Het gaat hierbij om een bedrag van € 1.782.000 (2017 € 1.756.000). De basis voor de berekening van de dienstverlening is hoger dan in 2017, waardoor de bijdrage hoger uitkomt.

Omdat er in 2018 sprake is van een daling van het aantal leerlingen, nemen de kosten die aan deze leerlingen zijn gerelateerd af (o.a. leer- en hulpmiddelen). Er is in 2018 ook gekeken naar de kosten die niet direct aan leerlingen zijn te relateren. Omdat ook in de toekomst een verdere daling van het aantal leerlingen wordt verwacht, moet er tijdig worden gereageerd om ook de 'vaste' kosten naar beneden bij te stellen. In 2018 is een eerste aanzet gedaan.

De overige lasten zijn € 264.000 hoger dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere kosten voor kopiëren, dienstverlening OD (de basis voor de berekening is hoger, dus de kosten ook), scholing, klein inventaris, waardevermindering leermiddelen en onderwijskundige projecten. Deze laatste worden echter gecompenseerd in de baten, omdat tegenover de besteding een zelfde bedrag aan subsidie staat.

In de jaarrekening 2018 zijn de lasten voor inventaris en apparatuur en leer- en hulpmiddelen apart aangegeven. Dit was in voorgaande jaren niet het geval. De vergelijkende cijfers zijn dienovereenkomstig aangepast.

<b>Onafhankelijke accountant:</b>		<b>2018</b>		<b>2017</b>
		€		€
4.4.1.1	Honorarium inzake het onderzoek van de jaarrekening	<u>42.985</u>		<u>44.710</u>
	<b>Accountanthonoraria</b>	<u><b>42.985</b></u>		<u><b>44.710</b></u>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden van de onafhankelijke accountant die bij de stichting en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2018, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

<b>5</b>	<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>2018</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>2017</b>
		€	€	€
5.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>513</u>	<u>0</u>	<u>2.606</u>
	<b>Financiële baten</b>	<u><b>513</b></u>	<u><b>0</b></u>	<u><b>2.606</b></u>
	<b>Financiële baten en lasten</b>	<u><b>513</b></u>	<u><b>0</b></u>	<u><b>2.606</b></u>

De liquide middelen zijn toegenomen, maar door de lagere rentestand is er minder rente ontvangen dan vorig jaar. In de begroting was ook geen rekening gehouden met rente opbrengsten.

### **WNT-verantwoording 2018 Stichting Dollard College**

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Dollard College. Het voor Stichting Dollard College toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2018 €158.0000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse E, complexiteitspunten per criterium: baten: 6 ; aantal leerlingen: 3 ; onderwijssoorten: 4.

De leden van het College van Bestuur en van de Raad van Toezicht zijn bestuurder respectievelijk toezichthouder van Onderwijsgroep Noord als geheel. Voor de volledigheid is in onderstaande WNT-verantwoording de totale bezoldiging van deze functionarissen opgenomen. De vermelde gegevens hebben betrekking op de WNT-entiteiten Stichting Onderwijsgroep Noord, Stichting Agrarisch Opleidingscentrum Terra, Stichting Dollard College en Stichting rsg de Borgen. Op deze functionarissen is klasse F (8-4-5) van toepassing met een bezoldigingsmaximum van € 171.000. In 2018 bleek dat Onderwijsgroep Noord en de Inspectie van inzicht verschillen over de toepassing van de WNT. Na briefwisseling heeft het Ministerie de door Onderwijsgroep Noord gehanteerde toepassing van de WNT voor 2018 geaccepteerd. Voor 2019 is dit niet het geval en is juridisch bezwaar gemaakt.



## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

### 1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13<sup>e</sup> maand van de functievervulling

bedragen x C 1	A.A. Berendsen	A.G. Wennink	L. Veenstra	G.C.M. Lagro-van Mil
Funcțiegegevens <sup>5</sup>	Voorzitter CvB	Lid CvB	Regiodirecteur	Regiodirecteur
Aanvang <sup>6</sup> en einde functievervulling in 2018	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) <sup>7</sup>	1	1	1	1
Dienstbetrekking <sup>8</sup>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging<sup>9</sup></b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 151.510	€ 144.683	€ 97.176	€ 98.597
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 19.381	€ 19.061	€ 16.353	€ 16.353
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 170.891</b>	<b>€ 163.744</b>	<b>€ 113.529</b>	<b>€ 114.950</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>10</sup>	€ 171.000	€ 171.000	€ 158.000	€ 158.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag <sup>11</sup>	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 170.891</b>	<b>€ 163.744</b>	<b>€ 113.529</b>	<b>€ 114.950</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan <sup>12</sup>	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling <sup>13</sup>	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2017<sup>14</sup></b>				
bedragen x C 1	A.A. Berendsen	A.G. Wennink	L. Veenstra	G.C.M. Lagro-van Mil
Funcțiegegevens <sup>5</sup>	Voorzitter CvB	Lid CvB	Regiodirecteur	Regiodirecteur
Aanvang <sup>6</sup> en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) <sup>7</sup>	1	1	1	1
Dienstbetrekking <sup>8</sup>	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging<sup>9</sup></b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 150.000	€ 139.003	€ 95.280	96.804
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 18.223	€ 17.750	€ 15.806	€ 15.800
<b>Subtotaal</b>	<b>€ 168.223</b>	<b>€ 156.753</b>	<b>€ 111.086</b>	<b>€ 112.604</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>10</sup>	€ 165.000	€ 165.000	€ 153.000	€ 153.000
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 168.223</b>	<b>€ 156.753</b>	<b>€ 111.086</b>	<b>€ 112.604</b>

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12  
n.v.t.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	E.M. Pastoor-Meuleman		T. Wagenaar		E. van Zuidam		M. Krijnsen		K.J. Roffel		C.R.M. Silvius-Voogd	
	Voorzitter/Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>												
Totale bezoldiging <sup>3</sup>	€ 18.700	€ 11.660	€ 11.660	€ 11.660	€ 11.660	€ 11.660	€ 11.660	€ 11.660	€ 11.660	€ 11.660	€ 11.660	€ 11.660
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>4</sup>	€ 25.650	€ 17.100	€ 17.100	€ 17.100	€ 17.100	€ 17.100	€ 17.100	€ 17.100	€ 17.100	€ 17.100	€ 17.100	€ 17.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag <sup>5</sup>	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan <sup>6</sup>	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling <sup>7</sup>	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2017</b>												
<b>bedragen x € 1</b>	E.M. Pastoor-Meuleman		T. Wagenaar		E. van Zuidam		M. Krijnsen		K.J. Roffel		C.R.M. Silvius-Voogd	
<b>Functiegegevens<sup>2</sup></b>	Voorzitter/Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>												
Totale bezoldiging <sup>3</sup>	€ 17.000	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600	€ 10.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum <sup>4</sup>	€ 24.750	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500	€ 16.500

1d. Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder  
n.v.t.

1e. In het geval een topfunctionaris, niet zijnde een toezichhoudende topfunctionaris, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichhoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van onderstaande tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1a of 1d.  
n.v.t.

**2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking.**  
n.v.t.

**3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naaft de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zijn op de feitelijke situatie per balansdatum.

## Verbonden partijen 2018

Naam	Juridische vorm 2018	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen 31 december 2018 €	Resultaat jaar 2018 €	Art. 2:403 BW Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie Ja/Nee
Stichting Onderwijsgroep Noord	stichting	Groningen	4	1.296.067	-33.817	nee	0	nee
Stichting AOC Terra	stichting	Groningen	4	37.353.291	191.875	nee	0	nee
Stichting rsg de Borgen	stichting	Groningen	4	4.621.110	551.141	nee	0	nee

Naam	Onschrijving doelstelling	Samenstelling Bestuur en directie
Stichting Onderwijsgroep Noord	Onderwijs	mw. A.A. Berendsen (Voorzitter College van Bestuur) en drs. A.G. Wennink MBA (College van Bestuur)
Stichting AOC Terra	Onderwijs	mw. A.A. Berendsen (Voorzitter College van Bestuur) en drs. A.G. Wennink MBA (College van Bestuur)
Stichting rsg de Borgen	Onderwijs	mw. A.A. Berendsen (Voorzitter College van Bestuur) en drs. A.G. Wennink MBA (College van Bestuur)

Stichting Dollard College maakt samen met Stichting AOC Terra en Stichting rsg de Borgen deel uit van Onderwijsgroep Noord. Deze zijn verbonden op grond van overwegende zeggenschap en niet op basis van kapitaalbelang.



# Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Dollard College

---

### **Verklaring over de in het jaarverslag 2018 opgenomen jaarrekening 2018**

---

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Dollard College te Groningen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag 2018 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Dollard College op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2018;
- de staat van baten en lasten over 2018; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

---

#### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Dollard College, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

2H6UYC4NMKTM-2057609119-34

---

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096,  
3508 AB Utrecht  
T: 088 792 00 30, F: 088 792 95 08, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)*

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeed bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

---

### ***Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

---

### ***Verklaring over de in het jaarverslag 2018 opgenomen andere informatie***

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag 2018 andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag (Voorwoord, Verslag Raad van Toezicht, Hoofdstuk 1: Profiel van de organisatie, Hoofdstuk 2: Onderwijs, Hoofdstuk 3: Medewerkers, Hoofdstuk 4: Governance, Hoofdstuk 5: Bedrijfsvoering, Hoofdstuk 6: Financiën);
- de overige gegevens; en
- de bijlagen A, B, C en D.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

---

## ***Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening***

---

### ***Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening***

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

---

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 27 juni 2019  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. L.R. Streefkerk RA

---

## ***Bijlage bij de controleverklaring***

---

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijnhet in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.



# Bijlagen

## Bijlage A - Instellingsgegevens

De onderstaande gegevens zijn gebaseerd op de situatie per 31 december 2018

### Instellingsgegevens

Naam instelling: Stichting Dollard College  
Bezoekadres: Hereweg 101  
Postadres: Postbus 17  
Plaats: 9700 AA Groningen  
Telefoon: (050) 529 29 29  
Email: cvb@dollardcollege.nl  
Internetsite: www.dollardcollege.nl  
Bestuursnummer: 41320  
Brinnummers: 20CM en 19UR  
Handelsregister: 02077743  
Contactpersoon: de heer P. Reitsma, adjunct-directeur Planning & Control  
Email: p.reitsma@onderwijsgroepnoord.nl

### College van Bestuur

Mw. A. Berendsen MBA voorzitter  
Dhr. A.G. Wennink lid

### Raad van Toezicht

mw. E. Pastoor voorzitter  
dhr. M. Krijnsen lid  
dhr. T. Wagenaar lid  
dhr. E. van Zuidam lid  
dhr. K.J. Roffel lid  
mw. C. Silvius-Voogd, lid

De Raad van Toezicht kent drie commissies, de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie kwaliteitszorg.

### Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor:

- a) 1. voorstellen betreffende het te voeren vergoedingsbeleid voor leden van de Raad van Toezicht ter vaststelling door de Raad van Toezicht;
2. voorstellen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van het College van Bestuur ter vaststelling door de Raad van Toezicht;
3. voorstellen inzake de hoogte van de bezoldiging, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, van individuele leden van het College van Bestuur ter vaststelling door de Raad van Toezicht.

- b) De commissie is verantwoordelijk voor het geven van advies aan de Raad van Toezicht met betrekking tot de periodieke beoordeling van het functioneren van het College van Bestuur en de rapportage hierover aan de Raad van Toezicht. De remuneratiecommissie bereidt gesprekken met het College van Bestuur voor en voert ze uit.
- c) De commissie stelt jaarlijks een verslag op van haar beraadslagingen en bevindingen.
- d) De commissie kan naar eigen goedvinden ieder onderzoek dat zij voor de vervulling van haar taken nodig of wenselijk acht uitvoeren. Zij heeft daartoe onbeperkt toegang tot documenten van en informatie betreffende de stichting. De voorzitter pleegt daartoe tevoren overleg met het College van Bestuur.

De remuneratiecommissie heeft HRM gesprekken met de leden van het College van Bestuur gevoerd. Ook het onderwerp scholing komt als onderwerp aan bod. De remuneratiecommissie heeft de inhoud van het gesprek voorbereid in een besloten Raad van Toezichtvergadering en heeft ook deze wijze een terugkoppeling op het HRM-gesprek gegeven. Verder is de remuneratiecommissie in gesprek geweest met het College van Bestuur over de organisatievorm en het vormgeven van de jaarkalender van de raad van Toezicht (afgestemd op de bestuurlijke agenda). Tevens wordt met het College van Bestuur de bezoldiging besproken en staat het thema WNT op de agenda van de remuneratiecommissie.

Samenstelling remuneratiecommissie:

mw. E. Pastoor, voorzitter  
dhr. T. Wagenaar, lid

### Auditcommissie

De auditcommissie is verantwoordelijk voor het geven van advies aan de Raad van Toezicht met betrekking tot:

- a) Het voorbereiden van de besluitvorming van de Raad van Toezicht over de financiële gang van zaken bij Onderwijsgroep Noord en de daarvan deel uitmakende instellingen en over de toetsing van de werking van de administratieve organisatie en controle; onder de financiële gang van zaken vallen de begroting, het jaarplan, het financieel jaarverslag, het algemeen jaarverslag en de accountantscontrole (inclusief de managementletter);

- b) Het jaarlijks rapporteren aan de Raad van Toezicht over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid en eventuele niet-controlewerkzaamheden voor Onderwijsgroep Noord;
- c) Het voorbereiden van de besluitvorming van de Raad van Toezicht met betrekking tot de financiering van Onderwijsgroep Noord en de daartoe behorende instellingen.

De auditcommissie heeft twaalf maal vergaderd. Onderwerpen waar de auditcommissie zich in verdiept heeft zijn:

- Begroting / meerjarenbegroting / bestemmingsreserves (o.a. toelichting op begroting aan auditcommissie door directeuren)
- Jaarverslag / jaarrekening
- Business Case Nieuwbouw Emmen
- Begrotingsproces, planning & controlcyclus, rapportages
- Managementletter en controleplan accountant
- Treasury
- Risicomanagement
- WNT

Samenstelling auditcommissie:

dhr. K.J. Roffel, voorzitter  
mw. C. Silvius-Voogd, lid

### Commissie kwaliteitszorg

De commissie kwaliteitszorg is verantwoordelijk voor het geven van advies aan de Raad van Toezicht met betrekking tot kwaliteitszorg in brede zin.

- a) Onderwijskwaliteit: is de basis op orde? Is de onderwijskwaliteit van het gewenste niveau?
- b) Medewerkers: medewerkers bepalen de kwaliteit van de organisatie. Hoe gaat de organisatie om met professionalisering?
- c) Beweging: de organisatie maakt een transitie door, is in beweging. Hoe verloopt deze beweging?

De kwaliteitscommissie is twee maal bij elkaar geweest en heeft zich gebogen over de volgende vraagstukken:

- In gesprek met teams in de scholen. Hoe organiseren we dit initiatief vanuit de Raad van Toezicht. De raad laat zich uitnodigen door teams en gaat in tweetallen in gesprek met de teams. Ook organiseren we als raad een workshop tijdens het OGN-congres.
- Onderwijskwaliteit. In de commissie wordt dieper ingegaan op de onderwijskwaliteit van de scholen, hoe is de stand van zaken, waar zijn verbetertrajecten in werking gezet en hoe wordt de kwaliteit gemonitord.
- Kwaliteitszorg inbedden in de cultuur. Hoe wordt kwaliteitszorg ervaren door medewerkers? De commissie kwaliteitszorg heeft hierover van gedachten gewisseld met het College van Bestuur, Regiodirecteuren en medewerkers.

Samenstelling commissie kwaliteitszorg:

dhr. M. Krijnsen  
dhr. E. van Zuidam

## Bijlage B – Nevenfuncties

(Neven)functies van bestuurders en toezichthouders per 31 december 2018

### College van Bestuur

#### **A.A. Berendsen, Bunne, voorzitter:**

voorzitter College van Bestuur Stichting  
Onderwijsgroep Noord  
voorzitter College van Bestuur Stichting Dollard  
College  
voorzitter College van Bestuur Stichting rsg de  
Borgen  
voorzitter College van Bestuur Stichting AOC Terra  
lid Vereniging AOC Raad, Brancheorganisatie van  
het AOC-Onderwijs  
lid MBO Raad  
lid VO Raad + themacommissie School en Omgeving  
lid Thema Advies Commissie van de SBB  
lid (vice voorzitter) Raad van Toezicht De  
Noorderbrug  
lid (vice voorzitter) Raad van Commissarissen  
Ommelander Ziekenhuis Groningen

#### **A.G. Wennink, Enschede, lid:**

lid College van Bestuur Stichting Onderwijsgroep  
Noord  
lid College van Bestuur Stichting Dollard College  
lid College van Bestuur Stichting rsg de Borgen  
lid College van Bestuur Stichting AOC Terra  
lid Vereniging AOC Raad, Brancheorganisatie van  
het AOC-Onderwijs  
voorzitter VMBO Onderwijscluster AOC Raad  
lid BTG entree  
lid sectorkamer BTG  
lid MBO Raad  
raad van Advies CrossOvers MBO Raad  
DB Groene Norm Ede  
lid VO Raad  
lid stuurgroep Energy College  
lid adviesraad UniPartners Twente

### Raad van Toezicht

#### **E.M. Pastoor-Meuleman, Haren, voorzitter**

Elly Pastoor Advies, sociale en duurzame innovatie;  
zelfstandig ondernemer  
wethouder gemeente Grootegast (parttime)  
lid jury NPGZ Stimuleringsprijs (Noordelijk Platform  
Gehandicapten Zorg)  
lid bestuur Stichting Nieuw Nabuurschap  
voorzitter Raad van Toezicht Stichting  
Onderwijsgroep Noord  
voorzitter Raad van Toezicht Stichting Dollard  
College  
voorzitter Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen  
voorzitter Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

#### **M. Krijnsen, Gasteren, lid**

voorzitter stuurgroep Glas van Aa tot Hunze  
voorzitter Stichting Drents Glasvezel Collectief  
lid Adviesraad Sociaal Domein van de gemeente Aa  
en Hunze  
lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep  
Noord  
lid Raad van Toezicht Stichting Dollard College  
lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen  
lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

#### **K.J. Roffel, Leek, lid**

directeur Ondersteunende Dienst/Concern-controller  
Friesland College  
lid Raad van Toezicht Zorggroep Drenthe/voorzitter  
van de Auditcommissie  
lid Raad van Toezicht Willem Lodewijk Gymnasium  
lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep  
Noord  
lid Raad van Toezicht Stichting Dollard College  
lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen  
lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

#### **C. Voogd, Groningen, lid**

management Controller bij de Rijksuniversiteit  
Groningen  
lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep  
Noord  
lid Raad van Toezicht Stichting Dollard College  
lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen  
lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

**T. Wagenaar, Bontebok, lid**

eigen bedrijf voor interim- en advies werkzaamheden  
in het onderwijs:

directeur-bestuurder a.i. bij OPO Furore (tot 1-01-  
2019)

directeur-bestuurder a.i. bij Ambion Holding (tot  
31-01-2019)

lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep  
Noord

lid Raad van Toezicht Stichting Dollard College

lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen

lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

**E. van Zuidam, Roden, lid**

adviseur Rijnlandse Organisatieontwikkeling

lid Raad van Toezicht Regionaal Expertise Centrum

Noord Nederland Cluster 4 Bijzonder

Onderwijs (RENN4)

bestuurslid Stichting Vrienden van de  
Jeugdbrandweer Groningen

lid Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep  
Noord

lid Raad van Toezicht Stichting Dollard College

lid Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen

lid Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

**J.J. Tamsma, Ten Boer, trainee RvT**

lid van de eenheidsleiding bij de politie-eenheid  
Noord Nederland

trainee Raad van Toezicht Stichting Onderwijsgroep  
Noord

trainee Raad van Toezicht Stichting Dollard College

trainee Raad van Toezicht Stichting rsg de Borgen

trainee Raad van Toezicht Stichting AOC Terra

## Bijlage C - Vestigingsgegevens

### Regiodirectie

De samenstelling van de regiodirectie op 31 december 2018 is als volgt:  
mw. drs. I. Lagro  
dhr. L. Veenstra

### Vestiging Bellingwolde

Dorpsplein 7  
9695 DA Bellingwolde  
tel. (0597) 55 31 50  
email: [bellingswedde@dollardcollege.nl](mailto:bellingswedde@dollardcollege.nl)  
*afdelingsdirecteur*: mw. E.J. Staalstra

- *Onderbouw*: vwo, havo, zesjarige havo, mavo, vmbo kb/bb, isk
- *Bovenbouw*: mavo

### Vestiging Bovenburen

Bovenburen 1111a  
9675 HA Winschoten  
tel. (0597) 55 31 95 (Bovenburen)  
tel. (0597) 55 31 90 (De Flint)  
email: [bovenburen@dollardcollege.nl](mailto:bovenburen@dollardcollege.nl)  
*afdelingsdirecteur*: mw. E.J. Staalstra

- praktijkonderwijs

### Vestiging Campus Winschoten

P.C. Hooftlaan 1  
Postbus 327  
9670 AH Winschoten  
tel. (0597) 67 09 70  
email: [info@campusws.nl](mailto:info@campusws.nl)  
*afdelingsdirecteuren*:  
mw. A.A. Noorda en dhr. A.K. Zweede

- *Bovenbouw* vmbo gl/kb/bb

### Vestiging Hommesplein-Stikkerlaan

Dr. J.H. Hommesplein 2  
Mr. D.U. Stikkerlaan 4  
Postbus 81  
9670 AB Winschoten  
tel. (0597) 67 02 00  
email: [hommesplein@dollardcollege.nl](mailto:hommesplein@dollardcollege.nl)  
*afdelingsdirecteuren*:  
mw. A.A. Noorda (vmbo kb/bb),  
dhr. A.K. Zweede (vmbo kb/bb),  
mw G. Speelman (zesjarige havo en mavo),  
dhr. Gert Munters a.i. (havovwo leerjaar 1 en 2),  
dhr. R. d'Ancona a.i. (havo 3 t/m 5),  
mw. A.A. Koster (vwo 3 t/m 6) en  
dhr. H. Zwiep a.i. (ondersteunend personeel)

- *Onderbouw*: (tweetalig) vwo, havo, zesjarige havo, mavo, vmbo kb/bb
- *Bovenbouw*: vwo, havo, mavo

### Vestiging Pekela

H. Hindersstraat 5  
Postbus 19  
9665 ZG Oude Pekela tel. (0597) 48 19 60  
email: [pekela@dollardcollege.nl](mailto:pekela@dollardcollege.nl)  
*afdelingsdirecteur*: dhr. J.H. Barla

- *Onderbouw*: vwo, havo, zesjarige havo, mavo, vmbo kb/bb, isk
- *Bovenbouw*: mavo, vmbo kb/bb zorg en welzijn

### Vestiging Woldendorp

Burg. Garreltsweg 35  
9946 PM Woldendorp  
tel. (0596) 58 33 80  
email: [woldendorp@dollardcollege.nl](mailto:woldendorp@dollardcollege.nl)  
*afdelingsdirecteur*: dhr. S. van der Wal

### Daltononderwijs

- *Onderbouw*: vwo, havo, zesjarige havo, mavo, vmbo kb/bb
- *Bovenbouw*: mavo, vmbo kb/bb zorg en welzijn en dienstverlening en producten



## Bijlage D – Afkortingen

### Afkortingenlijst

AMV	alleenstaande minderjarige vreemdelingen	OP	onderwijsgevend personeel
AOC	agrarisch opleidingscentrum	OR	ondernemingsraad
avo	algemeen vormend onderwijs	P&O	personeel & organisatie
BHV	bedrijfshulpverlening	PIE	profiel produceren, installeren, energie
BWI	profiel bouwen, wonen, interieur	PMR	personeelsgeleding
CAO	collectieve arbeidsovereenkomst		medezeggenschapsraad
CJG	centrum voor jeugd en gezin	po	primair onderwijs
Coa	centraal orgaan asielzoekers	pro	praktijkonderwijs
CvB	college van bestuur	PTA	programma van toetsing en afsluiting
ESF	Europees sociaal fonds	RI&E	risico inventarisatie & evaluatie
Fte	fulltime-equivalent	RPO	regionaal plan
GMR	gemeenschappelijke medezeggenschapsraad		onderwijsvoorzieningen
H&F	huisvesting & facilitair	RvT	raad van toezicht
havo	hoger algemeen vormend onderwijs	SHP	strategisch huisvestingsplan
HRM	human resource management	SPIDO	SharePoint portal integraal documentbeheer Office365
IBP	informatie beveiliging en privacy		
ICT	informatie- en communicatietechnologie	tto	tweetalig onderwijs
ISK	internationale schakelklas	VCA	veiligheid checklist aannemers
LKC	landelijke klachtencommissie	vmbo	voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
LOB	loopbaan oriëntatie- en begeleiding	(vmbo) bb	vmbo basisberoepsgerichte leerweg
lwoo	leerweg ondersteunend onderwijs	(vmbo) kb	vmbo kaderberoepsgerichte leerweg
M&T	profiel mobiliteit & transport	(vmbo) gl	vmbo gemengde leerweg
mavo	middelbaar algemeen vormend onderwijs	(vmbo) tl	vmbo theoretische leerweg
MR	medezeggenschapsraad	VO	voortgezet onderwijs
Mbo	middelbaar beroepsonderwijs	VO-Raad	onderwijsorganisatie voor het voortgezet onderwijs
Mbo-raad	onderwijsorganisatie voor middelbaar beroepsonderwijs	V(S)O MBO	voortgezet (speciaal) onderwijs
MJO	meerjaren onderhoudsplan		middelbaar onderwijs
MTO	medewerkers tevredenheid onderzoek	vsv	voortijdige schoolverlaters
NVAO	Nederlands-Vlaams accreditatie organisatie	VTOI	vereniging van toezichthouders in onderwijsinstellingen
OCW	onderwijs Cultuur en wetenschappen	vwo	voorbereidend wetenschappelijk onderwijs
OD	ondersteunende diensten	WNT	wet normering topinkomens
OGN	onderwijsgroep noord	wo	wetenschappelijk onderwijs
OOP	onderwijs ondersteunend personeel	WOR	wet op de ondernemingsraden
		WW	werkloosheidswet

