



# JAARVERSLAG 2016

Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Willem de Zwijger College

Brin: 20AE – Bestuursnummer: 41738

Van der Palmstraat 2  
Papendrecht

Bellefleur 4 en 8  
Hardinxveld-Giessendam

Vastgesteld in het Algemeen Bestuur d.d. 31 mei 2017



## **Bestuursverslag 2016**

Naam	Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs "Willem de Zwijger College"
Werkgeversnummer	41738
Postadres	Postbus 1105, 3350 CC Papendrecht
Bezoekadres	Hoofdvestiging: Van der Palmstraat 2, 3351 HA Papendrecht Nevenvestiging: Bellefleur 4, 3371 NA Hardinxveld-Giessendam

## VOORWOORD

Voor u ligt het bestuursverslag 2016 van de Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs “Willem de Zwijger College”. Het bestuursverslag, de jaarrekening en de overige gegevens zijn onderdeel van de jaarstukken. De jaarstukken geven u een weergave van het financiële, organisatorische en beleidsmatige reilen en zeilen van de school.

Terugkijkend op 2016 poneerde de Centrale Directie in haar Nieuwjaarsspeech op 4 januari 2016: “De Willem Gaat Lekker”. Dit sloot aan bij een gegroeide gewoonte vernieuwende initiatieven in de school een ‘DWG...’-afkorting te geven. Begonnen met ‘De Willem Gaat Digitaal’, is dit in de loop van 2015 door een docente aardrijkskunde opgepakt voor een internationaliseringsproject: De Willem Gaat Globaal. De introductie van het nieuwe Vmbo-programma PIE (Produceren, Installeren en Energie) leidde tot “De Willem Gaat Driedimensionaal” en het initiatief van de locatie Hardinxveld om serieus te gaan onderzoeken of het model van het Zweedse Kunskapsskolan iets voor hen is, dat werd uitgebreid tot de instelling van een zogenaamde Professionele Leergemeenschap waarin 42 medewerkers van de hele school participeerden, gaat onder de noemer: De Willem Gaat op Maat.

Dit alles wijst er al op dat de school in 2016 de omslag heeft gemaakt van zich omhoog vechten uit het financiële en kwalitatieve dal, naar energiek en creatief het onderwijs van de toekomst vormgeven. In het dagelijkse werk zijn docenten hard bezig met de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Kleine initiatieven, als het door drie docenten gezamenlijk wiskunde geven aan alle 4-vwo-leerlingen, waardoor differentiatie mogelijk wordt, tot grote, als de aanpak van een heel andere vorm van onderwijs in het gymnasium, onder de noemer ‘wetenschapsoriëntatie’ leveren kennisuitwisseling en steeds sterke samenwerking, ook tussen de vakken op.

Lesbezoeken door de schoolleiding en intervisie door docenten onderling dragen hier sterk aan bij. De Willem Academie, waarin docenten elkaar scholen en door externen geschoold worden is geworteld.

Het extra aanbod aan leerlingen in de Willem Junior Academie voor de gehele school, de sportklassen in Hardinxveld-Giessendam, het excellentietraject in Papendrecht en de topklas in Hardinxveld-Giessendam zijn inmiddels niet meer weg te denken. De deelname aan de variëteit aan activiteiten in deze programma’s was groot.

Het inzetten van digitale didactiek gebeurt inmiddels in alle klassen van de school door de helft van de docenten onder de noemer ‘De Willem gaat Digitaal’. Om dit te stimuleren zijn er 80 chromebooks in bruikleen gegeven aan het personeel. In Hardinxveld-Giessendam zijn er twee verrijdbare karren met chromebooks en is er daarnaast één computerlokaal met 32 PC’s. In Papendrecht zijn er naast het traditionele computerlokaal met 32 PC’s een chromebooklokaal, een chromeboxlokaal met 32 chromeboxen (de desktopversie van een chromebook) en zeven verrijdbare chromebookkarren. In diverse vaklokalen staan er daarnaast ook nog PC’s: 15 in het chromeboxlokaal, 8 in het bètalab en 11 in een kleine werk- en toetsruimte. Voor het werk dat op school moet gebeuren zijn voor alle medewerkers in totaal 124 PC’s in de school aanwezig in klaslokalen, op kantoren en in werkruimtes voor docenten.

Toetsing vindt ook steeds vaker digitaal plaats. Hiervoor zijn 12 chromebooks speciaal in de mediatheek gestationeerd. Ook het huiswerkinstituut Lyceo maakt van deze chromebooks gebruik. Daarnaast zijn er in de mediatheek 55 PC’s beschikbaar.

Om problemen in het onderwijs als gevolg van defecte chromebooks te voorkomen worden er 4 tiptop in orde zijnde chromebooks op voorraad gehouden. Dankzij het werken in de cloud is omwisselen van een device met chromebooks geen enkel probleem.

Het aantal chromebooks in de school bedraagt nu 293 op 9 verrijdbare karren.

Hoewel nog in het eerste, experimentele jaar, kan nu al gesteld worden dat “De Willem Gaat Globaal” een groot succes is. In 2015 is aansluiting gezocht bij Global Experience, een organisatie

die scholieren de kans biedt op wereldstage te gaan in landen waar ze ook nog eens een steentje bij kunnen dragen. Dertig leerlingen en vijf docenten hebben de uitdaging opgepakt om voldoende sponsorgeld bij elkaar te verdienen om zomer 2016 drie weken het verschil te gaan maken in China. Begin 2016 zijn eerst een groep Chinese leerlingen op bezoek geweest in Papendrecht en in de laatste week van het schooljaar en de eerste twee weken van de zomervakantie is onze groep in China geweest. In november hebben ze hiervan op een druk bezochte slotavond hun bevindingen gepresenteerd. Om snel de opgedane ervaringen nog een keer in te kunnen zetten is besloten ook in de zomer van 2017 weer mee te doen; dit keer naar Peru. Daarna zullen we de wereldstage om het jaar aan gaan bieden.

Samen met de Christelijke Scholengemeenschap De Lage Waard en met het College van B&W in Papendrecht, is het proces dat tot nieuwbouw voor beide scholen moet gaan leiden in 2016 in een stroomversnelling gekomen. In dit proces werken beide scholen aan het onderwijs van de toekomst, waarvoor modernere gebouwen noodzakelijk zijn. Ook de staat van de al meer dan 45 jaar oude gebouwen en de kosten van onderhoud die dit met zich meebrengt maken nieuwbouw meer dan noodzakelijk. Op het moment van het schrijven van dit Bestuursverslag stokt de voortgang op de locatiekeuze.

Het jaar 2016 is afgesloten met een positief resultaat. De financiële positie van het Willem de Zwijger College is in 2016 hierdoor verder verbeterd. De financiële consequenties van de stap terug van 27 lessen naar 26 lessen zijn opgevangen door een strakke formatie. Zolang de veilige grens aan het vermogen echter niet is bereikt, de Rijksbekostiging onvoorspelbaar blijft als het gaat om de compensatie van loonsverhogingen en premiestijgingen en de toekomst van de huisvesting in Papendrecht onzeker blijft, blijven verstandige keuzes in financieel beleid van groot belang.

Wel heeft het bestuur aangegeven dat de opbouw van het vermogen mag stabiliseren wanneer de ingezette onderwijsvernieuwing investeringen noodzakelijk maakt. Ook is besloten, om het DWGM-proces niet te verstoren, geen nieuwe stemming over het taakbeleid te houden voor de formatie van schooljaar 2017-2018. Dit betekent dat het maximale aantal lessen in 2017 zal afnemen naar 25. De zeer ongunstige effecten hiervan, in samenhang met de verwachte krimp van de school, zijn te zien in de Meerjarenbegroting 2017 – 2020.

De voorzitter van het bestuur heeft besloten, na sinds de verzelfstandiging van de stichting in 2008 acht jaar lang het voorzitterschap vervuld te hebben, zijn functie met ingang van 1 januari 2017 neer te leggen. Mede door dit gegeven heeft het bestuur besloten de transitie naar een model met een Raad van Toezicht in te zetten. De verwachting is dat dit eind 2017 zijn beslag krijgt.

J.W. van der Burgh

Mw. Drs. M.W.P. de Heide

Papendrecht, 31 mei 2017

## 1. Profiel van het Willem de Zwijger College

### Oprichting

De Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs “Willem de Zwijger College” is opgericht bij notariële akte d.d. 1 januari 2008.

### Algemeen

Het Willem de Zwijger College is een openbare scholengemeenschap voor gymnasium, atheneum, havo, mavo en vmbo-bk met vestigingen in Papendrecht en Hardinxveld-Giessendam. Leerlingen uit de West-Alblasserwaard kunnen op één van beide vestigingen instromen en in principe (minimaal) drie jaar op die vestiging blijven. Een uitzondering geldt voor de gymnasiumleerlingen. Een volledig gymnasiumtraject wordt alleen in Papendrecht vanaf de brugklas aangeboden.

Het Willem de Zwijger College bestaat meer dan 50 jaar en heeft in die jaren zowel een traditie als een goede naam opgebouwd. Begonnen in Papendrecht als Willem de Zwijger ULO (1961) is de school door een samengaan met het Alblas College uit Alblasserdam en de Giessenmondeschool uit Hardinxveld-Giessendam uitgegroeid tot een brede scholengemeenschap.

De school is een begrip; generaties leerlingen én medewerkers hebben op de school geleerd, gewerkt of soms zelfs beide. Zowel leerlingen als medewerkers kiezen met overtuiging voor ‘De Willem’ en verblijven er ook met veel plezier. De school heeft dan ook een prettig leer- en leefklimaat.

### Identiteit

Het Willem de Zwijger College is een openbare school die een verscheidenheid aan levensbeschouwelijke stromingen en maatschappelijke waarden onder één dak samenbrengt. Hieraan wordt in onderwijs en begeleiding ook aandacht besteed; openheid, toegankelijkheid, gelijkwaardigheid en respect voor elkaar zijn hierin sleutelwoorden.

Het Willem de Zwijger College wil als school het openbare karakter op drie manieren benadrukken.

- De school is toegankelijk voor alle leerlingen ongeacht godsdienst of levensbeschouwing en weerspiegelt zo de samenleving.
- Daarbij geeft de school onderwijs in een open én veilige omgeving.
- Tenslotte benadrukt de school de gelijkwaardigheid van mensen, die op allerlei gebieden verschillend kunnen zijn, en draagt zij dit principe over aan de leerlingen.

### Visie

Eind 2016 heeft een Professionale LeerGemeenschap van 42 medewerkers, georganiseerd in drie concentrische schillen, de waarden en doelen van de school opnieuw geformuleerd. In een klankbordgroep van ouders en leerlingen is dit verder aangescherpt. Het document is met de gehele schoolgemeenschap gedeeld als kader waarbinnen we de komende jaren het onderwijs van de toekomst vorm willen gaan geven.

**Waarden**, van waaruit we ons onderwijs vorm willen geven.

Veiligheid en respect: iedereen mag fouten maken; leerlingen én medewerkers. We spreken hier openlijk over met het doel er van te leren.

Verantwoordelijkheid in vrijheid: leerlingen en medewerkers zijn vrij in de te bewandelen wegen om de (leer- en school)doelen te bereiken; een ieder is zelf eigenaar van zijn leren en zijn ontwikkeling.

Gelijkwaardigheid: iedere keuze gericht op het halen van de doelen is goed. Medewerkers hebben echter wel de extra verantwoordelijkheid leerlingen te helpen en coachen.

## **Onderwijskundig beleid**

Het Willem de Zwijger College wil de onderwijskundige identiteit realiseren door het verzorgen van eigentijds kwaliteitsonderwijs in een veilig, ordelijk en prettig schoolklimaat. Voor iedere leerling worden kansen en condities gecreëerd om de individuele talenten tot ontwikkeling te brengen. De school stimuleert de leerling om zelf initiatief te nemen en zich verantwoordelijk te voelen voor het eigen ontwikkelingsproces.

### **Doelen**

Met ons onderwijs willen we de volgende doelen bereiken. Ons onderwijs:

- stelt leerlingen in staat een diploma op het meest passende niveau te halen;
- stimuleert leerlingen actief en kritisch te denken en te handelen;
- draagt bij aan de ontwikkeling van eigen talent, identiteit en verantwoordelijkheidsgevoel;
- completeert dit met het aanbrengen van sociale vaardigheden en het vermogen verantwoordelijkheid te nemen voor en bij te dragen aan de samenleving;
- en is daarmee onderdeel van een goede voorbereiding op hun rol in de maatschappij.

## 2. Bestuur

### Samenstelling van het Bestuur

Het Algemeen Bestuur bestond in 2016 uit de volgende leden:

Bestuurder	Nevenfuncties op basis van gegevens KvK
G. J. Vogels (voorzitter)	- geen
J. H. Vermeulen (penningmeester)	- Stichting Blue Peter (bestuurder) - Stichting Brede Welzijnsinstelling Papendrecht (bestuurder) - Stichting Repair Café Papendrecht (bestuurder) - Stichting Wijkplatform Molenvliet-Wilgendonk (bestuurder) - Stichting Wijkplatform Oostpolder-de Kooij (bestuurder)
P.M. Verwijs-Hollants (secretaris)	- Maatschap Verwijs-Hollants, Huisartsenpraktijk (maat)
W. Veldhuis	- geen
C. C. van der Linden	- C&C + 2C B.V. (bestuurder/algemeen directeur) - Voorzitter Stichting Samenwerkingsverbanden BBR
P.C. van Oers	- P.C. van Oers Holding B.V. (bestuurder)

De Centrale directie bestond in 2016 uit de volgende leden:

Lid	Nevenfuncties op basis van gegevens KvK
M.W.P. de Heide-van Dam	- O2A5 (lid RvT) - Dorpsberaad Hoogblokland (voorzitter)
J.W. van der Burgh	- Stichting SWV VO Noordelijke Drechtsteden (bestuurder) - Stichting SWV VO Passend Onderwijs Gorinchem (bestuurder)

### Vergaderingen en door het Bestuur behandelde onderwerpen

In de verslagperiode heeft het Dagelijks Bestuur vijf maal vergaderd. Het Algemeen Bestuur kwam vier keer bijeen. De leden van de Centrale directie nemen deel aan de vergaderingen.

Tijdens deze vergaderingen zijn onder andere de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- De toekomstige structuur van besturen en toezichthouden
- Financiën (onder andere Jaarrekening 2015, (Meerjaren)Begroting 2017-2020, afstemming met de beide gemeenten)
- Onderwijsresultaten en Inspectierapportages
- Onderwijsvernieuwing (waaronder de projecten De Willem Gaat Digitaal en De Willem Gaat op Maat)
- Personele ontwikkelingen (waaronder de Professionale LeerGemeenschap De Willem Gaat op Maat, intervisie, verzuim en de Willem Academie)
- Taakverdeling van de Centrale Directie
- Gebouwen (waaronder meerjaren-onderhoud in Hardinxveld-Giessendam, meerjaren-onderhoud van en visie op het gebouw in Papendrecht en overleg met de gemeente over mogelijke nieuwbouw)
- Regionale ontwikkelingen, met name de samenwerking met De Lage Waard op het gebied van de nieuwbouwaanvraag.

### Good Governance

Het Willem de Zwijger College kent een helder onderscheid tussen de maximaal gemandateerde 'Centrale Directie' en het toezichthoudende 'bevoegd gezag'. Dit onderscheid is een voorwaarde voor een goed evenwicht tussen enerzijds de bevoegdheid om te beslissen en uit te voeren en anderzijds de controle op het gebruik van die bevoegdheden. De "Code Goed Onderwijsbestuur" van het Willem de Zwijger College is gebaseerd op de voorbeeldcode van de VO-Raad.

De wijze waarop de functies onderscheiden en gescheiden worden, is vastgelegd in het "Managementstatuut Willem de Zwijger College". Daarin wordt beschreven welke organen welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben ten aanzien van het leiden, toezicht houden en het afleggen van verantwoording, hoe deze organen worden samengesteld en welke werkwijze deze hanteren.

De Centrale Directie is het orgaan dat belast is met het feitelijk leiden van de instelling, op basis van het aan haar verleende zogenaamde versterkte mandaat. Met het bevoegd gezag wordt bedoeld het orgaan dat zich bezig houdt met het feitelijk toezicht houden op de Centrale Directie, alsmede met bestuurstaken die niet zijn gemandateerd aan de Centrale Directie.



### 3. Organisatie

#### Structuur

De onderwijsorganisatie is opgedeeld in afdelingen: in Papendrecht leerjaar 1, leerjaar 2, de bovenbouw vmbo/mavo, leerjaar 3 en bovenbouw havo en leerjaar 3 en bovenbouw vwo. Daarnaast is de locatie Hardinxveld-Giessendam met de onderbouw mavo/havo/vwo en een afsluiting mavo een aparte afdeling. Voor de verschillende afdelingen van de school zijn afdelingsmanagers verantwoordelijk. Iedere klas heeft een eigen mentor als begeleider. Daarnaast worden er nog speciale taken door docenten uitgevoerd. Zo zijn er coördinatoren voor zorg, ICT, reizen, maatschappelijke en arbeidsoriënterende stages, leermiddelen, taal, rekenen, PR, JetNet, Olympiades en energiebeheer; innovatoren voor de alfa, bèta en gamma-vakken; remediale begeleiders en counselors.

#### Management en ondersteuning

Direct onder het bestuur is de Centrale Directie verantwoordelijk voor het Willem de Zwijger College. De directie wordt ondersteund door diverse geledingen zoals conciërges, toezichhouders, onderhoudsmedewerker, fietsenbewaker, TOA's, leerlingbegeleiders, systeem- en applicatiebeheer, roostermakers, controller en administratie.

##### Centrale Directie

- de heer J.W. van der Burgh
- mevrouw drs. M.W.P de Heide

##### Middenmanagement

- de heer N.J. van Dongen, afdelingsmanager klas 1
- de heer J.J. van Bergen en Henegouwen, afdelingsmanager klas 2
- de heer F.M. Welschen, afdelingsmanager klas 3/4 vmbo/mavo
- de heer R.A. Bandell, afdelingsmanager klas 3/4/5 havo
- mevrouw M.A.J.A. Stuhldreier-Van Groezen, afdelingsmanager 3/4/5/6 vwo (tot 1 augustus)
- de heer A.C.J. van Hoogdalem, afdelingsmanager 3/4/5/6 vwo (vanaf 1 augustus)
- mevrouw drs. C.C. de Graaf-Bragt, locatiemanager vestiging Hardinxveld-Giessendam

#### Afhandeling van klachten

Het Willem de Zwijger College streeft er naar dat klachten zoveel mogelijk worden behandeld en opgelost door de partij waartegen de klacht gericht is. Wanneer er geen oplossing bereikt wordt, wordt een lid van het management ingeschakeld. In vrijwel alle gevallen worden klachten en problemen op deze wijze opgelost.

Er zijn in 2016 geen klachten over de school of haar medewerkers bij de Landelijke Klachten Commissie ingediend.

Ook de Bezwarencommissie heeft in 2016 niet bij elkaar hoeven komen. De stichting valt onder de werking van de Algemene Wet Bestuursrecht (AWB) en er is een externe Bezwarencommissie voorgeschreven. In de nieuwe klachtenregeling wordt hier nu meteen naar doorverwezen wanneer de klacht binnen de school is uitbehandeld. Deze commissie behandelt bezwaren die door een belanghebbende (personeel, ouder/leerling) tegen een besluit van het bestuursorgaan worden ingediend.

#### Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

Het Willem de Zwijger College maakt deel uit van het Samenwerkingsverband Noordelijke Drechtsteden (28-13). Vanwege de gewijzigde indeling van de samenwerkingsverbanden valt de vestiging in Hardinxveld-Giessendam onder het samenwerkingsverband Pasvorm te Gorinchem (28-14). Dat betekent dat het Willem de Zwijger College in beide samenwerkingsverbanden een bestuurszetel heeft. Tussen de besturen zijn afspraken gemaakt over de overheveling van geld van Pasvorm naar Noordelijke Drechtsteden ten behoeve van de zorg voor de leerlingen in Hardinxveld-Giessendam, die georganiseerd

wordt vanuit de hoofdvestiging. In beide samenwerkingsverbanden lag het gehele jaar sterk de nadruk op de verdere implementatie van het passend onderwijs en de verbinding tussen Jeugdzorg en onderwijs.

De school maakt deel uit van ROOZZ, een samenwerking van scholen in het openbaar voortgezet onderwijs. Activiteiten zijn het coördineren van interne en externe mobiliteit tussen ROOZZ-scholen, het gezamenlijk verwerven van projectsubsidies en het uitvoeren van de vierjaarlijkse RI&E .

De ouderraden van beide vestigingen functioneren zelfstandig en zijn zelf verantwoordelijk voor het financieel beheer en het samenstellen van een jaarverantwoording. Op beide vestigingen is op de algemene ledenvergadering verantwoording over het gevoerde beleid afgelegd.

### **Medezeggenschapsraad**

Het Willem de Zwijger College heeft een medezeggenschapsraad, bestaand uit personeelsleden, leerlingen en ouders. De raad legt door middel van een eigen jaarverslag verantwoording af aan de achterban. Onderwerpen van gevraagde instemming of advies zijn onder andere geweest: de ouderbijdragen 2016-17, de bevorderingsnormen, aanpassingen in de lessentabellen, het beleid op doubleren, het beleid op burgerschapsvorming, de evaluatie en aanpassing van de werkkostenregeling, de formatie, de meerjarenbegroting 2017-2020, de taakverdeling van de Centrale Directie, sponsoring, de beleidsvoornemens en de evaluatie daarvan, het professionaliseringsplan en de bijbehorende professionaliseringsovereenkomst en het vaststellen van de vakantieregeling.

Het management en de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad zitten geregeld om de tafel. In de praktijk wordt in een vroeg stadium al overlegd over ideeën en ruwe notities, zodat de medezeggenschapsraad mee kan denken over het beleid.

### **Interne verantwoording en de horizontale dialoog.**

Het management is verplicht de medezeggenschapsraad in bepaalde gevallen om instemming of advies te vragen. Personeel, leerlingen en ouders krijgen zo de gelegenheid het beleid te beïnvloeden.

Via de ouderraden van beide vestigingen, leerlingpanels en de leerlingenraad overlegt het management met ouders en leerlingen over zaken het onderwijs en de organisatie betreffend. In 2016 is in het kader van “De Willem Gaat op Maat” ook een klankbordgroep van leerlingen en ouders in het leven geroepen, welke in drie bijeenkomsten de opbrengsten van de Professionele Leergemeenschap heeft aangescherpt.

In het kader van Vensters voor Verantwoording worden ouders en leerlingen van derdeklassers jaarlijks geënquêteerd. De uitkomsten hiervan geven aanleiding meer aandacht aan bepaalde zaken te geven. Vanwege de wijziging van de wetgeving rond sociale veiligheid zijn in 2016 ook de brugklassen en examenklassen gevraagd naar hun ervaringen.

#### 4. Ontwikkelingen op het beleidsterrein onderwijs

##### Toegankelijkheid en het toelatingsbeleid

Het Willem de Zwijger College is een openbare school waarin een verscheidenheid aan levensbeschouwelijke stromingen en maatschappelijke waarden zijn vertegenwoordigd en waaraan in het onderwijs aandacht wordt besteed; openheid, toegankelijkheid en respect voor elkaar zijn hierin sleutelwoorden. Gelijkwaardigheid is het centrale gegeven.

De school is toegankelijk voor alle leerlingen zonder onderscheid van godsdienst of levensbeschouwing. Uiteraard moeten de leerlingen een schooladvies hebben dat aansluit bij het onderwijs dat op het Willem de Zwijger College wordt gegeven. Dat betekent dat leerlingen met een LWOO- of PRO-beschikking verwezen worden naar onderwijsinstellingen die deze afdelingen wel hebben.

##### Ontwikkeling aantal leerlingen

Ontwikkeling aantal leerlingen, stand per 1 oktober				
Vestiging	2013	2014	2015	2016
Papendrecht	1.262	1.250	1.234	1.255
(VAVO)	(+15)	(+5)	(+14)	(+27)
Hardinxveld	230	208	214	222
(VAVO)		(+3)	(+7)	
<b>Totaal aantal leerlingen</b>	<b>1.492</b>	<b>1.458</b>	<b>1.448</b>	<b>1.477</b>
<b>(VAVO)</b>	<b>(+15)</b>	<b>(+8)</b>	<b>(+21)</b>	<b>(+27)</b>

Het Willem de Zwijger College is een school met een regionale functie. Van de leerlingen die de vestiging Papendrecht bezoeken, woont bijna de helft niet in Papendrecht, maar komt uit Alblasserdam, Sliedrecht, Molenwaard of Dordrecht. De leerlingen van de vestiging Hardinxveld-Giessendam zijn met name afkomstig uit de gemeenten Sliedrecht, Hardinxveld-Giessendam en Molenwaard.

##### Gratis leermiddelen

De schoolboeken en enkele andere leermiddelen worden gratis ter beschikking gesteld aan de leerlingen. De school ontvangt hiertoe via de lumpsumfinanciering een bedrag per leerling. Door een zeer goed toezicht op de uitgaven komt de school hier mee uit. Begin 2015 is de gunning van de aanschaf van de leermiddelen voor de komende 4 jaar, na een traject van Europese aanbesteding, gegaan naar Van Dijk Educatie. In 2016 zijn in het kader van het project 'De Willem gaat Digitaal' op grote schaal licenties voor digitale leermiddelen aangeschaft. De extra kosten die dit met zich meebrengt zijn in dit beperkte project nog op te brengen, maar baren voor de toekomst zorgen.

##### Schoolplan en beleidsvoornemens

In 2014 is een nieuw schoolplan "2014-2018" vastgesteld. In dit schoolplan is het beleid op de terreinen: onderwijs en begeleiding, personeelszorg en kwaliteitszorg vastgelegd. Elk schooljaar worden op basis van het schoolplan de beleidsvoornemens voor het lopende jaar vastgesteld en die van het jaar ervoor geëvalueerd. In 2016 is er voor gekozen de speerpunten geheel in het teken van "De Willem Gaat op Maat" te zetten. Dit betekent dat elke medewerker kennis moet nemen van wat gepersonaliseerd leren is, dit op de agenda's van vaksecties en mentorenoverleggen moet staan en er in de school projecten in dit kader uitgevoerd mogen worden.

“De Willem Gaat op Maat” is in 2016 uitgegroeid tot een in de gehele school levend onderwijsvernieuwingproject. De Professionele Leergemeenschap, waarin in drie concentrische schillen maar liefst 42 medewerkers hebben geparticipeerd, heeft eind 2016 een zogenaamd ‘opbrengstendocument’ opgeleverd, dat het kader vormt voor de verdere onderwijsvernieuwing.

Gedurende dit proces raakten meer en meer medewerkers betrokken bij en gegrepen door de mogelijkheden die “De Willem Gaat op Maat” biedt. Op verschillende plekken in de school ontstonden initiatieven, soms van individuen, soms in samenwerking, om kennis te nemen van wat gepersonaliseerd leren kan zijn, scholen die hiermee werken te bezoeken of zelf andere vormen van onderwijs uit te proberen. Volgend schooljaar zal op een aantal plekken in de school daadwerkelijk meer maatwerk geboden gaan worden aan leerlingen. Daarin gaan drie elementen een heel belangrijke rol spelen.

- We vragen van leerlingen doelen te gaan halen. Het beheersen van kennis en vaardigheden staat voorop.
- De leerling kiest zelf de weg waarlangs hij die doelen wil gaan bereiken.
- Dat kan de leerling natuurlijk niet alleen en uit zichzelf. Daarom wordt coaching een kernelement in ons nieuwe onderwijs. Hierbij worden ouders nadrukkelijk betrokken.

De effecten van het project ‘De Willem gaat Digitaal’ zijn onderzocht op resultaten, motivatie en tevredenheid bij leerlingen en docenten. Belangrijke uitkomst hiervan was dat digitale didactiek niet het antwoord is op alle aspecten van het onderwijzen. Met name oefenen en differentiëren gaan met behulp van de digitale leermiddelen geweldig, maar de rol van de docent, met name bij uitleg en hulp, blijft in de ogen van de leerlingen cruciaal.

### **Inspectiebezoeken**

In november 2013 heeft de Inspectie de afdelingen mavo (Papendrecht) en havo bezocht en in 2016 het vwo. Op grond hiervan stelde de onderwijsinspectie vast dat de resultaten verbeterd zijn en dat in het onderwijs en op het gebied van begeleiding verbeteringen zijn ingezet die de kwaliteit verder zullen verhogen. Alle afdelingen hebben weer een basisarrangement (Inspectiebezoek eens in de vier jaar).

### **Aandachtspunten**

Een aantal punten blijft op de agenda staan:

- Feedback geven op het leren van leerlingen
- Gebruiken van gestandaardiseerde toetsen
- Taalbeleid
- Rekenbeleid
- Motivatie
- CE-cijfers
- Mentoraat
- Planmatige uitvoering van de begeleiding en ondersteuning
- Activerende didactiek
- Borging van de onderwijskwaliteit
- Doorlopende leerlijnen en afstemming tussen de vakken
- Verbetering van de aansluiting met het vervolgonderwijs
- Volgen van onze oud-leerlingen in het vervolgonderwijs
- Specifieker formuleren van handelingsplannen
- PPP-cyclus

## **Onderwijsresultaten en kwaliteitszorg**

De onderwijskundige prestaties staan in de Schoolgids op de site van de school, maar zijn ook te vinden op de website "Scholen op de kaart".

Doordat de examens moeilijker worden, de zak-/slaagregeling is verzwaaard en alle leerlingen ook goed moeten scoren op de rekentoets is ons imago van kansenschool tegen het licht gehouden. We blijven bereid kansen te geven, maar ouders en leerlingen moeten dan wel meer bereid zijn deze kansen ook te grijpen. In dit kader is binnen de school de toetsing en determinatie kritisch bekeken en waar nodig aangepast.

In gesprekken tussen management en vakgroepen worden de resultaten van onderwijs besproken. Waar nodig worden programma's veranderd, afspraken tussen onder- en bovenbouw gemaakt en toetsen aangepast. Zoveel mogelijk wordt planmatig gewerkt, waarbij de P(lan)D(o)C(heck)A(ct)-cirkel wordt gebruikt.

In 2016 is een studiemiddag gewijd aan de resultaten van de leerlingtevredenheidsenquêtes. Samen met leerlingen is per afdeling onderzocht welke verbeterpunten mogelijk zijn. Dit gaat leiden tot een Plan van Aanpak per afdeling.

## 5. Ontwikkelingen op het beleidsterrein huisvesting

### Vervanging en onderhoud

De gefaseerde vervanging van computers in leslokalen is voortgezet. Van de door de onderwijskundige ontwikkelingen noodzakelijk geworden digiborden zijn er wederom een aantal aangeschaft. Inmiddels zijn alle leslokalen van een dergelijk bord voorzien. In de bètavleugel in Papendrecht zijn een aantal lokalen van nieuw meubilair voorzien.

In de zomer zijn in Papendrecht de vloeren die nog vloerbedekking hadden vervangen door marmoleum. Door een flinke brand in de fietsenstalling in Papendrecht is deze uit het verzekeringsgeld flink opgeknapt.

In Hardinxveld-Giessendam is buitenschilderwerk gedaan en een deur vervangen.

## 6. Ontwikkelingen op het beleidsterrein personeel

### Algemeen

In 2016 is de eerste ronde van de nieuwe tweejarige gesprekkencyclus afgerond. Elk personeelslid dat hier drie jaar geleden mee begonnen is heeft, na twee lesbezoeken, een eindgesprek met zijn direct leidinggevende gevoerd. Dit gesprek was ook de start van een nieuwe cyclus, beginnend met het schrijven van een Persoonlijk Professionaliserings Plan. Met nieuwe collega's is, na het brengen van twee lesbezoeken, een startgesprek gevoerd door de Centrale Directie. Voor de nieuwe cyclus is, in samenwerking met het administratiekantoor Groenendijk, het instrument 'performance manager' ingericht, waardoor de gesprekkencyclus digitaal gevolgd en geadmistreerd kan gaan worden. Dit geeft collega's meer mogelijkheden om lopende de drie jaar documenten te uploaden die de voortgang van hun ontwikkeling aantonen. Ter ondersteuning van dit traject is een aantal instrumenten ingezet zoals leerlingvragenlijsten, zelfevaluaties, evaluatie door collega's en lesbezoeken.

In de eerste maanden van schooljaar 2016-17 zijn voor de afsluiting van de POP-cyclus en de start van de PPP-cyclus bij alle docenten twee lesbezoeken gebracht. Voor de observatie van deze lessen wordt sinds schooljaar 2016-16 gebruik gemaakt van de lesobservatieapp van het CPS, die gericht is op de vijf rollen van de docent.

Er zijn door de school geen ontslagvergoedingen betaald in gevallen dat personeelsleden zijn ontslagen.

Ontwikkeling aantal fte's				
	Management	Onderwijzend personeel	Onderwijs ondersteunend personeel	Totaal
2013	8,0	90,6	22,7	121,3
2014	7,9	84,9	22,3	115,1
2015	7,7	84,1	22,6	114,4
2016	7,9	88,2	21,9	118,0

### Onderwijzend personeel

Per 1 oktober 2014 is de functiemix volledig geïmplementeerd; zowel in LC als in LD zijn per 1 augustus 2016 weer nieuwe benoemingen gedaan. Jaarlijks per 1 augustus wordt opnieuw berekend of nog aan de eindeis wordt voldaan en worden nieuwe benoemingen in LC en LD gedaan.

In 2016 zijn studie(mid)dagen ter vergroting van de pedagogische en didactische kwaliteiten van de docenten gehouden. In deze "Willem Academie" leren docenten van elkaar. Vraag en aanbod worden door een hiertoe als 'makelaar' benoemde docent bij elkaar gebracht. Grote studiemiddagen voor iedereen hebben niet plaatsgevonden; het beleid is meer gericht op maatwerk, eigen keuzes en leren van elkaar. Daarnaast is er in 2016 door individuele docenten veel geschoold. Scholingen op het gebied van gepersonaliseerd leren trekken geregeld zoveel belangstelling dat er een stop op deelname moet worden gezet om leegloop van de school te voorkomen. Scholing op dit gebied halen we dan ook steeds vaker 'in huis'. Dit gaat uiteraard niet met het bezoeken van scholen die al wat verder op dit gebied zijn; ook dit heeft in 2016 een grote vlucht genomen, met als hoogtepunt het bezoek van vijf collega's aan twee Kunskapsskolan in Zweden. Sommige individuele docenten worden apart begeleid door externe deskundigen op het gebied van didactiek en pedagogiek. Met verschillende docenten zijn verbetertrajecten afgesproken.

### Onderwijsondersteunend personeel

In 2016 is de formatie van het OOP gelijk gebleven. Het beleid is om steeds te bezien of taken die door OP worden uitgevoerd niet ook door OOP kunnen worden gedaan. Zo is in 2015 de positie van vertrouwenspersoon door een OOP'er bekleed gaan worden en is directieformatie omgezet naar toezicht in huiswerkbegeleiding en verzuimbegeleiding.

## **Management**

Eén lid van de CD zet 0,05 fte levensloop in. Eén afdelingsmanager neemt 0,2 fte bezoldigd ouderschapsverlof op; en één afdelingsmanager neemt volledige bapo op. Eén afdelingsmanager (0,8 fte) nam ontslag en werd vervangen (1,0 fte). Het aantal fte nam hierdoor met 0,2 fte toe.

## **Ziekteverzuim**

Op grond van de afspraken in het protocol ziekteverzuim hebben de afdelingsmanagers directer contact met “hun” medewerkers. De afdelingsmanagers spreken direct met de bedrijfsarts over mensen waaraan zij leiding geven.

De bedrijfsarts ondersteunde in 2016 de school op gebied van verzuimmanagement. Na de zomer is een nieuwe bedrijfsarts aangetreden. De verzuimende medewerkers zijn zich steeds meer bewust van de eigen verantwoordelijkheid voor het herstel. Ook is er vanuit het management steeds meer aandacht voor de mogelijkheden van de medewerkers in plaats van te kijken naar beperkingen. Het jaar 2016 kenmerkte zich door afname van het niet arbeid gerelateerde langdurige verzuim. Dit is terug te zien in het verzuimpercentage, dit daalde in 2016 van 5,1% naar 4,1%. De meldingsfrequentie steeg wel in 2016 van 1,7 naar 2,1 keer.

## **RI&E**

De risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) is in 2015 weer uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn in 2016 geïmplementeerd. Er werd legionellapreventie ingevoerd. De temperatuurregeling werd beter afgestemd, het toezicht op het vrijhouden van nooduitgangen werd verbeterd en meer pictogrammen naar de nooduitgangen werden aangebracht. Ook werden grote glasoppervlaktes beplakt met folie om eventuele scherven bij elkaar te houden. Deurdrangers werden geplaatst om beknelling te voorkomen. Tot slot werden er CO2-metingen gedaan en naar aanleiding hiervan is de ventilatie in één van de lokalen verbeterd



## 7. Ontwikkelingen op het beleidsterrein financiën

### Algemeen

De financiële positie van het Willem de Zwijger College is in 2016 opnieuw verbeterd. Het boekjaar werd afgesloten met een positief resultaat, groter dan begroot. Periodiek is een analyse van de ontwikkeling van het financieel resultaat gemaakt. Dit heeft geen aanleiding gegeven tot het bijstellen van de begroting.

Door het resultaat over 2016 is het eigen vermogen gegroeid naar bijna € 1.400.000. De komende jaren zal het eigen vermogen onder het als gewenst bepaald niveau van € 1.800.000 blijven. Hier laat zich in de begrotingen van de afgelopen jaren gesignaleerde uitblijven van de, ten tijde van de verzelfstandiging, berekende noodzakelijk versterking van het eigen vermogen door de gemeenten met € 2,3 miljoen voelen.

Om de beschreven ontwikkeling van de onderwijsvernieuwing mogelijk te maken is er de komende jaren veel geld nodig. Dit geld wordt besteed aan externe ondersteuning, het opleiden en begeleiden van medewerkers en investeringen in leermiddelen. In 2017 zal een beleidsplan met financiële onderbouwing worden opgesteld. Mogelijk is het nodig een deel van de opgebouwde algemene reserve aan te wenden. Het bestuur heeft als randvoorwaarde meegegeven dat het niveau van het eigen vermogen in de balans van 2015 als ondergrens geldt.

De liquiditeitspositie verbeterde sterk doordat er beperkt grote, geplande, onderhoudsuitgaven aan het gebouw werden gedaan.

### De realisatie van de begroting

Voor het jaar 2016 is in 2015 een begroting opgesteld die sloot op een positief resultaat van € 90.828. Uiteindelijk kon het boekjaar worden afgesloten met een resultaat van € 329.189.

De baten waren 2% hoger. Dit werd veroorzaakt een meevallende indexatie van de Rijksbekostiging, inkomsten uit een subsidie voor de Lenteschool en hogere opbrengsten voor de school- en studiereizen als gevolg een groter aantal deelnemers.

De lasten weken per saldo nauwelijks (+0,1%) af van de begroting. De personele lasten bleven binnen begroting. De stijging ten opzichte van 2015 wordt verklaard door een hogere inzet van personeel en een autonome loonkostenstijging. De presentatie van de loonkosten is door de wisseling van administratiekantoor in 2016 anders dan in 2015. Dit verklaart op de verschillen op detailniveau. In 2016 werd een voorziening voor levensfasebewust personeelsbeleid gecreëerd en een eerste dotatie gedaan.

De huisvestingskosten waren fors lager als gevolg van minder noodzakelijk klein onderhoud, lagere schoonmaaklasten en een incidentele meevaller voor de dependance in Hardinxveld-Giessendam. De afschrijvingen waren flink hoger door incidentele desinvesteringen in een aantal IT-middelen (implementatiekosten van inmiddels vervangen onderdelen in het netwerk en administratieve software). De hogere instellingslasten werden hoofdzakelijk veroorzaakt door hogere kosten van de school- en studiereizen als gevolg een groter aantal deelnemers dan begroot. De bankkosten waren hoger dan geraamd. De administratiekosten daalden door de wisseling van administratiekantoor. De bijdrage aan de ROC's die het onderwijs verzorgen aan VAVO-leerlingen steeg door de groei van het aantal VAVO-deelnemers per 1 oktober 2015 en 2016. De bijdrage wordt per schooljaar betaald, de kosten worden toegerekend aan het boekjaar.

Per saldo kwam het resultaat hoger dan begroot uit, vooral dus door de hogere inkomsten. Hiermee kon het weerstandsvermogen verder versterkt worden.

Hieronder is de begroting afgezet tegen het resultaat over 2016.

	Werkelijk 2016	Begroot 2016	Vershil
Rijksbijdragen	€ 10.865.359	€ 10.775.428	€ 89.931
Overige overheidsbijdragen	€ 16.518	€ 15.000	€ 1.518
Overige baten	€ 516.977	€ 378.000	€ 138.977
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 11.398.854</b>	<b>€ 11.168.428</b>	<b>€ 230.426</b>
Personele lasten	€ 8.683.465	€ 8.689.600	€ 6.135
Afschrijvingen	€ 249.347	€ 200.000	€ -49.347
Huisvestingslasten	€ 776.819	€ 870.000	€ 93.181
Overige instellingslasten	€ 1.365.261	€ 1.325.500	€ -39.761
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 11.074.892</b>	<b>€ 11.085.100</b>	<b>€ 10.208</b>
Financiële baten	€ 7.812	€ 8.000	€ -188
Financiële lasten	€ 2.585	€ 500	€ -2.085
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>€ 5.227</b>	<b>€ 7.500</b>	<b>€ -2.273</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 329.189</b>	<b>€ 90.828</b>	<b>€ 238.361</b>

## Financieel beleid

Nadat in 2011 het weerstandsvermogen tot een absolute ondergrens was gedaald is vanaf 2012 een uiterst voorzichtig beleid gevoerd, gericht op herstel van het weerstandsvermogen. Op basis van een in 2012 gemaakte risicoanalyse en rekening houdend met de normen zoals deze gelden voor een middelgrote VO-school, wordt een eigen vermogen nagestreefd van € 1,8 miljoen, dit is bijna 17% van de Rijksbaten. Een percentage tussen de 10 en 15 wordt als een veilige ondergrens gezien. Door de afwezigheid van een toereikend eigen vermogen zijn de risico's ten aanzien de ontwikkeling van de Rijksbekostiging, de personele en huisvestingslasten in de uitgangspunten voor de meerjarenbegroting verwerkt. Gelet op de demografische ontwikkeling in de regio moet ook rekening gehouden worden met een krimp in de leerlingenaantallen, met name in schooljaar 2018 - 2019. De goede onderwijsresultaten en diverse innovaties hebben de aantrekkelijkheid van de school wel vergroot waardoor de krimp hopelijk minder groot zal zijn dan waar in de begroting uitgegaan wordt.

Het Willem de Zwijger College voert al enkele jaren geen actief treasurybeleid. In 2014 werden grote delen van de toen overvloedige liquiditeit op de spaarrekening vast te zetten. In 2015 werd het treasurystatuut voor het laatst geactualiseerd. In 2016 waren er geen bijzonderheden. In de begroting wordt beperkt rekening gehouden met inkomsten uit rente. Door de lage rentestand zullen deze ook zeer beperkt blijven.

Er wordt gewerkt met een voortschrijdende liquiditeitsplanning. Voor eventuele tijdelijke tekorten in liquide middelen kan een beroep worden gedaan op een kredietfaciliteit bij de bank. Deze is al sinds 2011 niet meer nodig gebleken. Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten.

## 8. Continuïteitsparagraaf

### Financiële positie en risicobeleid

Het Willem de Zwijger bewaakt de financiële positie door jaarlijks de meerjarenbegroting te actualiseren en hiervan afgeleid de balanspositie meerjarig vooruit in beeld te brengen. In de meerjarenbegroting wordt een risicoparagraaf opgenomen. De risico's op gebied van leerlingaantallen en loon- en prijsontwikkeling worden in de begroting ingecalculleerd. Dit is van belang omdat het weerstandsvermogen een zeer beperkte buffer bevat om risico's te kunnen opvangen. Het streven is dan ook om het weerstandsvermogen structureel op niveau te houden. Voor de komende jaren zijn er belangrijke ontwikkelingen en daaruit volgende risico's op een aantal gebieden:

1. *De ontwikkeling van de leerlingaantallen.* De instroom steeg in 2016 ten opzichte van 2015, maar de komende jaren zullen een grotere uitstroom dan instroom te zien geven. Daarnaast heeft ook onze school te maken met bevolkingskrimp. In de meerjarenbegroting 2017-2020 is rekening gehouden met een krimp van leerlingen. Dit heeft gevolgen voor de personele formatie. De vraag is of het natuurlijk verloop voldoende zal zijn om dit op te vangen. Dit risico wordt beheerst door het meerjarig plannen van de formatie en aanhouden van een 'flexibele schil'.  
De verwachte ontwikkeling van het aantal bekostigde leerlingen is als volgt:

Leerlingprognose	2014	2015	2016	2017	2018	2019
wvo/avo/vbo 1 + 2	561	592	672	654	641	620
wvo/avo 3 t/m 6	793	791	768	746	732	708
gemengde leerweg vmbo 3 en 4	67	42	27	27	27	26
vbo 3 + 4 groep I	45	45	37	36	35	34
<b>Totaal incl. VAVO-II</b>	<b>1.466</b>	<b>1.470</b>	<b>1.504</b>	<b>1.463</b>	<b>1.435</b>	<b>1.388</b>
VAVO-leerlingen	7	21	27	25	25	25
<b>Totaal incl. VAVO-II tellend als 0,5</b>	<b>1.463</b>	<b>1.460</b>	<b>1.491</b>	<b>1.451</b>	<b>1.423</b>	<b>1.376</b>

2. *Het onderhoud aan de gebouwen.* Het risico van onverwacht (groot) onderhoud wordt beheerst door te werken met een meerjarig onderhoudsplan, een jaarlijkse inspectie en op basis daarvan prioriteren van de onderhoudswerkzaamheden. In januari 2014 is een nieuw meerjarig onderhoudsplan voor de locatie in Papendrecht gemaakt. Die laat zien dat de komende 20 jaar een investering van € 5,4 miljoen euro nodig is om het gebouw op orde te houden. De jaarlijkse dotatie aan de voorziening onderhoud is op basis hiervan flink verhoogd. Daarmee is nog niets gebeurd aan aanpassing van het gebouw aan de moderne eisen van het onderwijs. In 2014 zijn al gesprekken gestart met de gemeente over een mogelijk te realiseren nieuwbouw. De verwachting is dat de realisatie hiervan niet vóór 2020 zal plaatsvinden, in de meerjarenbegroting wordt derhalve nog rekening gehouden met lasten en uitgaven op basis van bovengenoemd onderhoudsplan.  
In oktober 2014 is ook een meerjarig onderhoudsplan voor de locatie Hardinxveld-Giessendam gemaakt. Hierdoor is ook voor deze locatie nu een bedrag op de begroting gereserveerd voor onderhoud. Voor de dependance in Hardinxveld-Giessendam is door de gemeente een meerjarig onderhoudsplan opgesteld waar de school voor ongeveer 1/6 deel van de kosten wordt aangeslagen. Ook dit is nu in de begroting opgenomen.
3. *De ontwikkelingen in de cao voor het VO,* met name het persoonlijk budget, hebben de komende jaren een kostenverhogend effect. Het persoonlijk budget geeft docenten met een fulltime aanstelling het recht één uur minder les te geven. Voor parttimers is deze mogelijkheid afhankelijk van de invulling van hun overige taken. Dit recht kan ook gespaard worden, met als risico schommelingen in de beschikbaarheid voor lesgevende taken van docenten. Om dit risico te beheersen is in 2016 een voorziening levensfase bewust personeelsbeleid gecreëerd, waarmee deze schommelingen kunnen worden opgevangen. De in 2016 afgesloten cao is maar voor één jaar geldig. Actueel is dat vooral het effect van de ontwikkeling van de pensioenpremies op de exploitatie meer onzeker is geworden.

4. *Bezuinigingen door de gemeente.* De gemeente streeft naar een slankere organisatie waarbij taken op gebied van cultuur en sportvoorzieningen worden verzelfstandigd. Dit zal de komende jaren impact hebben op het gebruik van gebouw (theater en sportvleugel). De baten uit verhuur van het theater en sportvleugel zijn hierdoor voor een groot deel weggefallen. In 2015 heeft het bestuur het besluit genomen het theater aan de gemeente terug te geven; dit is in 2016 geëffectueerd.
5. *Onderwijsvernieuwing:* De school zet ook de komende jaren in op onderwijsvernieuwing, het digitaliseringsproject is gegroeid en wordt voltooid. Hiervoor zijn in de toekomst investeringen nodig in hardware, in de toerusting van lokalen en in de aanschaf van digitale leermiddelen. Ook scholing van docenten zal hierdoor een extra impuls moeten krijgen.

Om op deze ontwikkelingen voorbereid te zijn zal net als in voorgaande jaren bij het actualiseren van de meerjarenbegroting worden gezien of alle doelstellingen te bekostigen zijn vanuit de reguliere exploitatie en voorzieningen, of dat het noodzakelijk is een beroep te doen op het eigen vermogen. Gelet op het wel versterkte, maar nog altijd te kleine, vermogen zal hier voorzichtig mee omgegaan moeten worden.

De Meerjarenbegroting is gebaseerd op een dalend leerlingaantal als gevolg van de demografische krimp. Voor de begroting van de personele lasten is uitgegaan van een maximaal aantal te geven lessen van 25 in schooljaar 2017-2018 en van (pas mogelijk na een stemming onder het personeel, waarbij tweederde meerderheid behaald moet worden te effectueren) 26 vanaf schooljaar 2018-2019. Voor wat betreft de huisvesting is uitgegaan van de huidige huisvesting en daarvoor noodzakelijke dotaties aan de voorziening onderhoud. Vanaf kalenderjaar 2018 wordt een negatief exploitatieresultaat verwacht. Maatregelen om dit op te vangen worden in het kalenderjaar 2017 voorbereid en daarna verwerkt in de volgende meerjarenbegroting voor 2018-2021.

De meerjarenbegroting voor de vier jaar na het verslagjaar ziet er als volgt uit:

	Meerjarenbegroting exploitatie							
	Werkelijk 2015	Werkelijk 2016	Begroot 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2020
Rijksbijdragen	€ 10.755.838	€ 10.865.359	€ 10.775.428	€ 11.120.616	€ 10.874.627	€ 10.678.128	€ 10.346.923	€ 10.346.923
Overige overheidsbijdragen	€ 15.405	€ 16.518	€ 15.000	€ 15.950	€ 15.950	€ 15.950	€ 15.950	€ 15.950
Overige baten	€ 501.246	€ 516.977	€ 378.000	€ 429.350	€ 436.860	€ 422.350	€ 429.860	€ 429.860
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 11.272.489</b>	<b>€ 11.398.854</b>	<b>€ 11.168.428</b>	<b>€ 11.565.916</b>	<b>€ 11.327.437</b>	<b>€ 11.116.428</b>	<b>€ 10.792.733</b>	<b>€ 10.792.733</b>
Personele lasten	€ 8.442.072	€ 8.683.465	€ 8.689.600	€ 8.998.350	€ 9.022.900	€ 8.799.250	€ 8.703.000	€ 8.703.000
Afschrijvingen	€ 193.587	€ 249.347	€ 200.000	€ 212.998	€ 222.844	€ 217.568	€ 211.242	€ 211.242
Huisvestingslasten	€ 890.452	€ 776.819	€ 870.000	€ 833.050	€ 833.050	€ 833.050	€ 833.050	€ 833.050
Overige instellingslasten	€ 1.296.476	€ 1.365.261	€ 1.325.500	€ 1.385.704	€ 1.386.084	€ 1.363.590	€ 1.362.076	€ 1.362.076
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 10.822.587</b>	<b>€ 11.074.892</b>	<b>€ 11.085.100</b>	<b>€ 11.430.102</b>	<b>€ 11.464.878</b>	<b>€ 11.213.458</b>	<b>€ 11.109.368</b>	<b>€ 11.109.368</b>
Financiële baten	€ 14.866	€ 7.812	€ 8.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Financiële lasten	€ 2.994	€ 2.585	€ 500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.500
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>€ 11.872</b>	<b>€ 5.227</b>	<b>€ 7.500</b>	<b>€ 2.500</b>	<b>€ 2.500</b>	<b>€ 2.500</b>	<b>€ 2.500</b>	<b>€ 2.500</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 461.774</b>	<b>€ 329.189</b>	<b>€ 90.828</b>	<b>€ 138.314</b>	<b>€ -134.941</b>	<b>€ -94.530</b>	<b>€ -314.135</b>	<b>€ -314.135</b>

## Balanspositie

Onderdeel van de meerjarenbegroting is de meerjarige verwachting met betrekking tot de balanspositie.

De balanspositie ontwikkelt zich na 2016 als volgt:

	BALANS					
	Werkelijk 2015	Werkelijk 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020
<b>ACTIVA</b>						
<b>Vaste activa</b>						
Materiële vaste activa	€ 865.562	€ 782.062	€ 1.114.064	€ 1.066.221	€ 1.023.652	€ 987.410
	<b>€ 865.562</b>	<b>€ 782.062</b>	<b>€ 1.114.064</b>	<b>€ 1.066.221</b>	<b>€ 1.023.652</b>	<b>€ 987.410</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	€ 130.163	€ 171.703	€ 171.703	€ 171.703	€ 171.703	€ 171.703
Liquide middelen	€ 1.844.756	€ 2.441.053	€ 2.327.365	€ 2.366.354	€ 2.440.392	€ 2.288.499
	<b>€ 1.974.919</b>	<b>€ 2.612.756</b>	<b>€ 2.499.068</b>	<b>€ 2.538.057</b>	<b>€ 2.612.095</b>	<b>€ 2.460.202</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>€ 2.840.481</b>	<b>€ 3.394.818</b>	<b>€ 3.613.132</b>	<b>€ 3.604.278</b>	<b>€ 3.635.747</b>	<b>€ 3.447.612</b>
<b>PASSIVA</b>						
<b>Eigen vermogen</b>	<b>€ 1.069.308</b>	<b>€ 1.398.497</b>	<b>€ 1.536.811</b>	<b>€ 1.401.870</b>	<b>€ 1.307.340</b>	<b>€ 993.205</b>
<b>Voorzieningen</b>						
Materiële voorzieningen	€ 344.893	€ 492.398	€ 592.398	€ 763.398	€ 909.398	€ 1.055.398
Personele voorzieningen	€ 334.939	€ 392.095	€ 372.095	€ 327.181	€ 307.181	€ 287.181
	<b>€ 679.833</b>	<b>€ 884.493</b>	<b>€ 964.493</b>	<b>€ 1.090.579</b>	<b>€ 1.216.579</b>	<b>€ 1.342.579</b>
<b>Kortlopende passiva</b>	<b>€ 1.091.340</b>	<b>€ 1.111.829</b>	<b>€ 1.111.829</b>	<b>€ 1.111.829</b>	<b>€ 1.111.829</b>	<b>€ 1.111.829</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>€ 2.840.481</b>	<b>€ 3.394.818</b>	<b>€ 3.613.132</b>	<b>€ 3.604.278</b>	<b>€ 3.635.747</b>	<b>€ 3.447.612</b>

## Kengetallen

Het meerjarig beeld van de begroting en balans vertaalt zich in de volgende kengetallen. Hieruit blijkt dat de financiële positie van het Willem de Zwijger College flink verbeterd is. Ook is de organisatie voldoende liquide en solvabel om aan haar korte en lange termijnverplichtingen te kunnen voldoen.

Het weerstandsvermogen is vanaf 2016 voor de Onderwijsinspectie een belangrijk kengetal. Het in de afgelopen jaren gehanteerde cijfer voor de kapitalisatiefactor is losgelaten. In onderstaand staatje is dit het cijfer 'weerstandsvermogen 2'. Hierbij wordt het eigen vermogen gedeeld door de Rijksbaten. Dit moet een percentage tussen 10 en 15 opleveren. Door het straffe financiële beleid van de afgelopen jaren is het gelukt dit streefcijfer te halen. Vanaf 2020 komt dit cijfer onder de 10%. Nieuw is de huisvestingsratio waarbij gekeken wordt naar het totaal van de huisvestingslasten als percentage van de Rijksbaten. Dit percentage mag niet hoger zijn dan 10. Het Willem de Zwijger College voldoet hieraan.

De belangrijkste kengetallen zijn hieronder weergegeven:

KENGETAL	Wens	Werkelijk					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquiditeit	1-2	1,81	2,35	2,25	2,28	2,35	2,21
Solvabiliteit 1	25-50%	37,65%	41,20%	42,53%	38,89%	35,96%	28,81%
Rentabiliteit	0-4%	4,09%	2,89%	1,20%	-1,19%	-0,85%	-2,91%
Weerstandvermogen 1	>5%	1,89%	5,67%	3,80%	3,09%	2,66%	0,06%
Weerstandvermogen 2	>10%	9,47%	12,26%	13,28%	12,37%	11,76%	9,20%
Huisvestingsratio	<10%	8,23%	7,01%	7,29%	7,27%	7,43%	7,50%
Kapitalisatiefactor	<35%	25,17%	29,76%	31,23%	31,80%	32,69%	31,93%
Transactiefunctie		9,67%	9,75%	9,61%	9,81%	10,00%	10,30%
Financieringsfunctie		12,63%	13,22%	15,39%	16,49%	17,59%	18,92%
Financiële buffer	>0%	2,87%	6,79%	6,23%	5,51%	5,11%	2,71%

*Liquiditeit:* het kengetal geeft aan in welke mate men in staat is om op korte termijn aan alle verplichtingen te voldoen (vlottende activa / kortlopende schulden).

*Solvabiliteit:* de solvabiliteit geeft aan in welke mate de bezittingen op de activazijde van de balans zijn gefinancierd met eigen of vreemd vermogen (eigen vermogen excl. voorzieningen / totale vermogen).

*Rentabiliteit:* in het bedrijfsleven wordt met de rentabiliteit de winst- of verliesgevendheid van een onderneming bedoeld. In het onderwijs (non-profit sector) wordt een relatie gelegd tussen het behaalde resultaat en de ontwikkeling hiervan op het weerstandvermogen. Het geeft aan welk deel van de totale baten resteert na aftrek van de lasten (saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten incl. financiële baten).

*Weerstandvermogen:* het weerstandvermogen geeft inzicht in de capaciteit om onvoorziene tegenvallers in de exploitatie op te vangen.

(1) Verhouding tussen het eigen vermogen verminderd met de materiële vaste activa, gedeeld door de rijksbijdragen.

(2) Verhouding tussen het totale eigen vermogen en het totaal van de totale baten inclusief rentebaten en de waardeverminderingen en overige opbrengsten financiële vaste activa.

*Huisvestingsratio:* het kengetal geeft aan de verhouding van de huisvestingslasten t.o.v. de totale lasten (huisvestingslasten incl. afschrijvingen gebouwen / totale lasten).

*Kapitalisatiefactor:* dit kengetal geeft de verhouding weer van het geïnvesteerd vermogen tot de gerealiseerde omzet (totaal activa / totale baten incl. financiële baten).

## Investerings

De investeringen in ICT-middelen zullen efficiënter worden; meer en meer zal 'in the cloud' gewerkt gaan worden. De besparingen zullen worden aangewend om de digitalisering van het onderwijs een impuls te geven.

In de periode 2017-2020 wordt verder gegaan met het uitvoeren van het Meerjarenonderhoudsplan voor de locatie Papendrecht. De in het plan gestelde prioriteiten worden jaarlijks opnieuw tegen het licht gehouden. Ook op de locatie Hardinxveld-Giessendam wordt een Meerjarenonderhoudsplan uitgevoerd.

## Financiering

In de komende jaren zal er geen tijdelijke financiering nodig zijn. Begin van het jaar was er geen liquiditeitstekort en voor de komende jaren wordt dat ook niet meer verwacht. Wel zal met de gemeente Papendrecht worden onderzocht of een investering in het gebouw aldaar in verband met de verzelfstandigen van het theater door hen (mee) gefinancierd kan worden. Een en ander is afhankelijk van de keuzes die voor de toekomst van het gebouw gemaakt gaan worden.

## Personeelsbezetting

Vanwege de krimp van het aantal leerlingen zal het aantal fte's van docenten nog wat verder afnemen. Eén en ander zal plaatsvinden binnen het natuurlijk verloop. De tendens lijkt te zijn dat docenten langer doorwerken om zodoende hun pensioen te verhogen.

Op het ondersteunend personeel zal niet verder worden bezuinigd. In 2012 zijn vertrekkende mensen niet vervangen en zijn taken van de IT-ondersteuning en financiële administratie uitbesteed.

Ontwikkeling aantal fte's				
	Management	Onderwijzend personeel	Onderwijs ondersteunend personeel	Totaal
2016	7,9	88,2	21,9	118,0
2017	7,9	87,6	22,1	117,6
2018	7,9	82,6	22,1	112,6
2019	7,9	79,8	22,1	109,8
2020	7,9	78,8	22,1	108,8

## Funciemix

Vanaf het schooljaar 2014-2015 is voldaan aan de einds van de funciemix. In de begroting is rekening gehouden met een kostenverhogend effect als gevolg hiervan. In het jaarlijks op te stellen formatieplan zijn de komende jaren het handhaven van de funciemix uitgangspunten.

### Omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en rentabiliteit afhankelijk is

Het rijksbeleid op gebied van de bekostiging is nog niet bepaald voor wat betreft de loon- en prijsbijstelling voor de komende jaren. De loonkosten zijn de afgelopen jaren gestegen als gevolg van de premiestijging van het ABP en de nieuwe CAO voor het onderwijs. Deze stijging is gecompenseerd, voor 2017 is de verwachting dat de premiestijging van het ABP niet geheel wordt gecompenseerd.

De nieuwe ouderenregeling levert vooralsnog geen financiële winst op. De materiële kosten zullen stijgen door prijsontwikkelingen. De omvang van de personeelsformatie is afhankelijk van de definitieve leerlingaantallen per 1 augustus en de uitkomsten van de evaluatie van het huidige en nieuw op te stellen taakbeleid. Steeds zal worden gezocht naar een bij de aantallen te geven lessen en Rijksbekostiging passende formatie. Ook na 2016 zal het in 2013 ingezette financiële beleid verder worden gecontinueerd. Gestreefd wordt naar een verbetering van het weerstandsvermogen. Na 2018 wordt een negatief resultaat verwacht. De feitelijke ontwikkeling van het aantal leerlingen is de belangrijkste bepalende factor. De dekking voor de huisvestinglasten en de personele overhead wordt in geval van blijvende krimp steeds beperkter. Tijdig zullen maatregelen genomen worden om de school financieel gezond te houden.

## Passend onderwijs

Binnen de beide samenwerkingsverbanden wordt nagedacht over de veranderende geldstromen en het een zo dekkend mogelijk aanbod van zorg voor leerlingen. De verwachting is, gezien het zorgaanbod van de andere scholen in de westelijke Alblasserwaard, dat de leerling-populatie van onze school niet ingrijpend zal veranderen.