



Bestuursverslag 2023

Het Baarnsch Lyceum

Auteurs: Mark Manders, rector-bestuurder en
Jan Willem van Keulen, conrector bedrijfsvoering

Datum: 19 april 2024

Versie: 0.2



Inhoud

Voorwoord.....	3
1. Positionering, missie en kernkwaliteiten van de school.....	4
2. Organisatie	6
2.1 Contactgegevens	6
2.3 Governance	7
2.4 Medezeggenschap.....	7
2.5 Horizontale dialoog	7
2.6 Klachtenbehandeling.....	8
3. Verantwoording van beleid	9
3.1 Onderwijs en kwaliteitszorg	9
3.2 Leerling ondersteuning.....	14
3.3 Verantwoording bestedingen NPO.....	18
3.4 Personeel en professionalisering.....	19
3.5 Huisvesting en Facilitaire zaken	23
3.6 Financieel Beleid.....	26
3.7 Continuïteitssparagraaf	27
3.8 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	31
Treasuryverslag.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4 Verantwoording van de financiën.....	32
4.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	32
4.2 Staat van baten en lasten en balans.....	34
Jaarverslag intern toezicht 2023	39



Voorwoord

Dit bestuursverslag is tevens een terugblik op mijn eerste jaar op de mooie school die Het Baarnsch Lyceum is. Het is geschreven in lijn met de “handreiking voor Bestuursverslag 2023” van de VO-Raad. De VO-Raad omschrijft het doel van een Bestuursverslag als “een logisch middel om informatie over financiën en beleid te verzamelen en te structureren. Het schoolbestuur deelt het verslag met stakeholders om zich te verantwoorden en om het gesprek over het gevoerde beleid te voeren.” De recente start stelde mij bij het maken van dit bestuursverslag voor een praktisch probleem. Om een goede verantwoording te schrijven dienen doelen vooraf helder te zijn. Na turbulente tijden op bestuurlijk vlak en als gevolg van corona ontbraken deze concrete doelen echter veelal. Dat maakt een verantwoording zoals hierboven geschetst niet goed mogelijk. Wel is een belangrijke eerste stap gezet. 2023 was het jaar waarin weer echt gebouwd werd.

De eerste maanden van mijn bestuurderschap heb ik gebruikt om te analyseren wat goed en wat minder goed liep op Het Baarnsch Lyceum. De analyse werd breed (h)erkend en er waren vele pluspunten; Het Baarnsch Lyceum heeft een uitstekende naam, is goed geworteld in de lokale omgeving, de bestuurlijke samenwerking is goed, de onderwijsresultaten zijn uitstekend en financieel is er, onder andere als gevolg van een particuliere buffer, geen reden tot zorg. Aandachtspunten waren er ook: een onlogisch organogram, de noodzaak voor een meer professionele cultuur, de gemiste aandacht voor onderwijs, de wens tot een betere organisatie van processen, veel achterstallig onderhoud op ICT en beveiliging van systemen, de noodzaak van verbetering van de kwaliteitszorg, het onvoldoende in control zijn van de financiën en, wellicht eigen aan het eenpitterschap, een grote kwetsbaarheid op HRM en financiële administratie.

In het afgelopen jaar zijn op de meeste van bovengenoemde aandachtspunten behoorlijke stappen gezet ten opzichte van de gedane analyse in maart vorig jaar. In dit bestuursverslag wordt vanaf hoofdstuk drie met een kleurenwaardering aangegeven waar wij nu denken te staan ten opzichte van de, nog globaal, in maart vorig jaar gestelde doelen (zie fig. 1). Hoofdstuk 1 gaat in op de positionering van de school, hoofdstuk 2 betreft de interne organisatie, hoofdstuk 3 betreft de verantwoording over onderwijs en kwaliteitszorg en hoofdstuk 4 betreft financiën. Een verslag rondom het intern toezicht is opgenomen aan het einde van dit bestuursverslag.

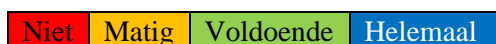


Fig. 1. Zijn de doelen gehaald?

Ik ben onder de indruk van de veerkracht, kennis, expertise en liefde voor de school die ik in het afgelopen jaar heb mogen ervaren. Mijn dank voor de inzet van alle medewerkers is groot.

Baarn, mei 2024
Mark Manders, MSc
Rector-bestuurder



1. Positionering, missie en kernkwaliteiten van de school

Positie in de regio

De gemeenten Baarn en Soest herbergen drie scholen voor voortgezet onderwijs. Het Baarnsch Lyceum en De Waldheim-mavo bewonen gezamenlijk het terrein aan de Torenlaan. Er is sprake van goed nabuurschap, waarbij een aantal faciliteiten gedeeld wordt. De derde school is het Griftland College in Soest. Het Baarnsch Lyceum heeft een leerlingenaantal van rond 1150 leerlingen en betreft zijn leerlingen voornamelijk uit de regio Soest-Baarn-Spakenburg-Bunschoten.

Wie zijn wij?

Het Baarnsch Lyceum staat voor samen leren voor het leven. We bieden gelijke kansen voor iedereen om zich te ontwikkelen tot (wereld)burger en bij te dragen aan een vrije en duurzame samenleving. Wij zijn een relatief kleine school waar leerlingen en medewerkers aandacht voor elkaar hebben en waar iedereen zichzelf kan zijn. Binnen onze open en optimistische gemeenschap voelen wij ons veilig en verbonden. Wij richten ons op een brede vorming en kijken met een open blik naar de wereld vanuit het UNESCO-gedachtegoed en deelname aan het Global Citizen Network. In een kansrijke en uitdagende leeromgeving staan wij voor diversiteit en bieden wij veel keuzemogelijkheden. Wij stimuleren de persoonlijke ontwikkeling, waarbij eenieder verantwoordelijkheid leert nemen en dragen. Wij staan voor kwaliteit en doen dit vanuit een kritische, onderzoekende houding.

Het Baarnsch Lyceum is een school met een rijke historie. Onze unieke tradities creëren een brede betrokkenheid vanuit het verleden, geven stabiliteit voor het heden en bieden uitdagingen voor de toekomst. Het Baarnsch Lyceum ontwikkelt zich van een klassieke school met een moderne snit naar een moderne school die in verbinding met haar traditie staat. De school heeft een ruim honderdjarige historie. De school heeft een bijzondere band met oud-leerlingen en oud-collega's, die regelmatig op school te vinden zijn. In de aula zijn de namen van alle geslaagden sinds 1924 in de ruiten gegraveerd.

Hoe doen wij dat?

Het Baarnsch Lyceum heeft haar doelen voor 2022 tot en met 2026 omschreven in het Strategisch Beleidsplan (SBP). Dit beleidsplan is sturend voor de interventies van de schoolleiding. Het Baarnsch Lyceum omschrijft zich hierin als een school met lef. Vanuit onze optimistische visie bereiden wij leerlingen voor op hun toekomst. Wij zijn onafhankelijk en varen een eigen koers, waarbij wij gelijke kansen voor iedereen binnen de school mogelijk maken. Wij staan voor goed onderwijs, gericht op kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Met ons onderwijs leggen we een sterke kennisbasis en verwerven leerlingen de benodigde vaardigheden voor een adequate aansluiting op het hoger onderwijs en de toekomst. Bijzondere aandacht hebben wij voor leren leren en het ontwikkelen van executieve functies als plannen, zelfregulatie, samenwerken en eigen verantwoordelijkheid. Door formatief evalueren behouden we het zicht op de eigen ontwikkeling. Wij bieden leerlingen een leeromgeving waarin zij steeds meer eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. Door leerlingen te laten reflecteren ontwikkelen zij een eigen identiteit. Feedback geven en vragen heeft een centrale rol en geeft richting bij het opstellen van ons eigen ontwikkelingsplan. Wij leren van en met elkaar. Wij hechten daarbij veel waarde aan de inbreng en betrokkenheid van ouders en leerlingen bij de ontwikkeling van de school en het onderwijsaanbod.



Motiverend onderwijs

Wij bieden motiverend onderwijs, waarbij de relatie tussen docent en leerling de basis is. Vanuit deze verbondenheid creëren we een basis voor de (persoonlijke) ontwikkeling. Met een divers en dynamisch onderwijsaanbod triggeren wij de motivatie van onze leerlingen en willen wij het vertrouwen in eigen kunnen vergroten. Wij vinden het belangrijk om een leeromgeving te creëren die aansluit bij de belevingswereld van onze leerlingen, waarbij er voor iedereen kansen en keuzes zijn. Door het bieden van maatwerk en flexibilisering sluiten wij aan op de behoefte en ambitie van de leerling. Wij zetten in op brede opleiding, waarbij verdieping in sport, science, cultuur en internationalisering in ons aanbod is verweven. Daarnaast zijn er veel activiteiten aanvullend op of als vertaling van het verplichte curriculum, zoals diverse excellentieprogramma's, extra vakken, vakken op hoger niveau en vakken versneld afsluiten.

Wij leggen voortdurend verbindingen met de buitenwereld door buitenschools leren in de vorm van internationalisering. Wij bevorderen actief burgerschap en ontdekken de wereld om ons heen vanuit een ondernemende houding. Vanuit aandacht voor inclusiviteit en exclusiviteit leren wij van verschillen en zijn wij veerkrachtiger om met de uitdagingen die wij in de snel veranderende wereld tegenkomen om te gaan. Wij werken vanuit kernwaarden verbondenheid, ontdekken en reflecteren.



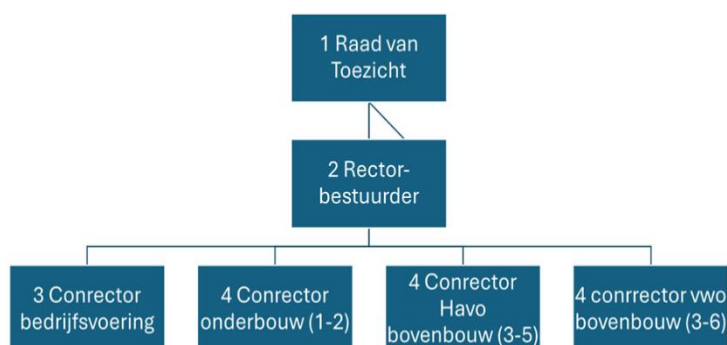
2. Organisatie

2.1 Contactgegevens

Naam:	Stichting Het Baarnsch Lyceum
Bestuursnummer:	76688
Adres:	Torenlaan 83, 3742 CS BAARN
Telefoonnummer:	035-5416041
Bestuurder:	M.G.A. Manders, MSc
Nevenfuncties:	Voorzitter Stichting Vor Der Hake Fonds, onbetaald Voorzitter HLTC-Hoogerheide, onbetaald VO-Management Coach, onbetaald Eigenaar Denk, coaching & advies, slapend

2.2 Organisatiestructuur

Het Baarnsch Lyceum is een eenpitter, een zelfstandige school. De rechtspersoon van Het Baarnsch Lyceum is een stichting met een eenhoofdig college van bestuur en een raad van toezicht, zie fig. 2. De raad van toezicht (1), ziet toe op de continuïteit en de kwaliteit van de school en het onderwijs en toetst of door het beleid van het bestuur de doelstelling van de stichting wordt gerealiseerd. Ten aanzien van de bestuurder vervult de raad van toezicht de rol van intern toezichthouder, adviseur en werkgever. De bestuurder (2), is



Figuur 1 Organogram

tevens rector van de school. Het beleidsvoerend vermogen van Het Baarnsch Lyceum is de volledige verantwoordelijkheid van de rector-bestuurder. Onder de rector-bestuurder zijn vier conrectoren aangesteld. Één van hen is de conrector bedrijfsvoering (3), die met name verantwoordelijk is voor financiën, formatie en logistiek. De rector en conrector bedrijfsvoering sturen het grootste deel van het ondersteunend personeel aan.

De andere drie conrectoren (4) zijn ieder verantwoordelijk voor een onderwijskundige afdeling en zijn ieder verantwoordelijk voor een aantal schoolbrede portefeuilles. De rector-bestuurder en de conrectoren vormen samen de schoolleiding. De conrectoren onderwijs worden ondersteund door leerjaarcoördinatoren, die met name verantwoordelijk zijn voor leerlingzaken.



2.3 Governance

Toezicht en bestuur zijn organiek gescheiden middels het two-tier model. Het Baarnsch Lyceum volgt de [governance code](#) van de VO-raad en de richtlijnen voor het two-tier model vanuit de VTOI. De raad van toezicht evalueert jaarlijks haar eigen functioneren, alsook de samenwerking en het samenspel met de bestuurder. Dit samenspel is nader onderzocht met ondersteuning van een externe partij, Scollix. De resultaten vormden de basis van de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht.

2.4 Medezeggenschap

Een verkozen aantal medewerkers, ouders en leerlingen vormt de medezeggenschapsraad. Zij hebben zes maal per jaar overleg met de schoolleiding. De personeelsgeleding heeft iedere week overleg en overlegt één à twee maal per maand met de schoolleiding. Schoolleiding en medezeggenschapsraad hebben uitgesproken om, met behoud van ieders verantwoordelijkheid, samen te willen bouwen aan de verdere verbetering van de school. De medezeggenschapsraad brengt jaarlijks verslag uit in haar jaarverslag.

2.5 Horizontale dialoog

Intern:

De schoolleiding komt, als mogelijk, in consensus tot besluit. In het afgelopen jaar is dat altijd gelukt. De invloed van de conrectoren op beleid is derhalve groot. Overleg vindt bijna dagelijks plaats in het schoolleidersoverleg en in bilateralen. De medezeggenschapsraad wordt zoveel mogelijk vroeg in de besluitvorming meegenomen en wordt naast de wettelijke zaken waarop zij advies- of instemmingsrecht heeft, vaak gevraagd om informeel advies. Om alle wensen en ideeën zo goed als mogelijk te kanaliseren, is het overleg met de diverse geledingen structureel georganiseerd in:

- a) docenten: teamvergaderingen, dialoogsessies op studiedagen;
- b) ouders: contactcommissie en resonansouders;
- c) leerlingen: de leerlingenraad.

De bestuurder heeft een aantal zaken ondernomen om de participatie van alle geledingen te vergroten. Zo is hij directe gesprekspartner voor de leerlingenraad, oudercommissie, resonansouders en -leeringen en heeft hij overleg tussen de verschillende geledingen (bijvoorbeeld oudergeleding van de medezeggenschapsraad, contactouders en oudercommissie) gestimuleerd. Daarnaast is dit jaar succesvol gestart met het OLM-overleg. Een overleg met een vertegenwoordig van ouders, leerlingen en medewerkers rondom één thema. Dit jaar was het thema het telefoonbeleid van de school. Het beleid wordt altijd gevoerd binnen wettelijke en afgesproken verantwoordingskaders. Verantwoording wordt intern afgelegd aan de raad van toezicht. De staf heeft vooral een beleidsvoorbereidende taak.

Extern:

Externe verantwoording wordt afgelegd aan inspectie, accountant en in mindere mate financiers zoals het samenwerkingsverband. Met de wethouder onderwijs van de gemeente Baarn had de bestuurder dit kalenderjaar zeer frequent contact. Dit had direct te maken met de plannen voor de aanbouw, waarvoor de gemeente voor een groot gedeelte verantwoordelijk is voor de financiering, maar komt ook voort uit interesse en grote bereidheid tot samenwerking vanuit de gemeente op gebieden als jeugdzorg en jongerenparticipatie. De diverse bestuurlijke overleggen voor het voortgezet onderwijs en de lokale educatieve agenda met de gemeente vinden gemiddeld zeswekelijks plaats. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat er in collegiaal overleg in consensus tot besluit gekomen wordt op terreinen waarop



het gezamenlijk maken van afspraken wenselijk is (denk bijvoorbeeld aan regulering leerlingstroming en huisvesting). Het voortgezet onderwijs (VO) in Baarn-Soest wil als gevolg van haar aparte ligging binnen de VO-kamer nog wel eens functioneren als een kamer binnen de VO-Kamer Amersfoort en Eemland. De onlangs opgerichte onderwijsregio's ter bestrijding van het docententekort zullen zowel qua invloed als frequentie gaan toenemen.

2.6 Klachtenbehandeling

Op 28 februari 2024 heeft de bestuurder het activiteitenoverzicht 2023 "Preventie machtsmisbruik en klachtafhandeling" van de externe vertrouwenspersonen mevrouw Groen en de heer Holland van de CED-groep ontvangen. De externe vertrouwenspersoon heeft in 2023 geen klachten ontvangen. Wel zijn er zijn er vier adviesaanvragen/meldingen bij de externe vertrouwenspersoon gedaan. De interne vertrouwenspersoon heeft betrokken werknemers hierin kunnen begeleiden en het overheersend gevoel dat zij ontvangen heeft met bestuurder besproken. Dit heeft tot twee nieuwe interne afspraken geleid die hopelijk ook de meldingen doen voorkomen:

- 1) Medewerkers hebben altijd het recht om zich direct bij te laten staan in een gesprek door een interne vertrouwenspersoon als zij dat wenselijk achten.
- 2) Om zeker te zijn dat medewerkers zich gehoord voelen, vragen (con)rectoren aan het einde van gevoelige gesprekken of besproken is wat besproken had moeten worden.



3. Verantwoording van beleid

3.1 Onderwijs en kwaliteitszorg

Bij de bepaling van de onderwijskwaliteit staan zowel de resultaten als het proces centraal. In zijn algemeenheid geldt dat als het proces goed is, verwacht mag worden dat ook de resultaten goed zijn. Andersom geldt dat als de resultaten niet goed zijn, er meer aandacht nodig zal zijn voor het proces. Zowel de resultaten als het proces worden cyclisch gemonitord. De check van de resultaten gebeurt drie maal per jaar na ieder rapport. Als nodig wordt een plan van aanpak opgesteld. Dit jaar is dit gedaan voor de havo bovenbouw. De monitoring van het proces vindt doorlopend plaats. Bij iedere docent worden per jaar doorgaans 2, doch minimaal 1 lesbezoek gedaan met behulp van de digitale observatietool. Deze lessen worden besproken, wij stimuleren docenten om bij elkaar in de les te kijken. Zowel de behaalde resultaten als de gedane lesobservaties maken onderdeel uit van de gesprekcyclus tussen docent en leidinggevende.

Met behulp van een kleurcode wordt aangegeven in welke mate het doel behaald is.

Niet Matig Voldoende Helemaal

Behaalde resultaten

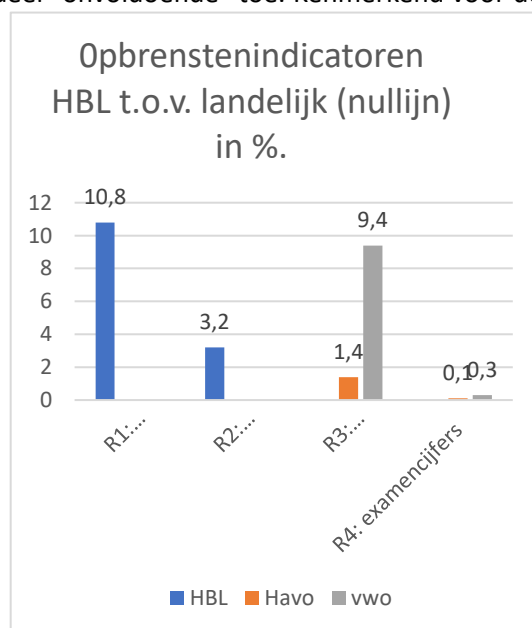


Het Baarnsch Lyceum heeft drie doelstellingen m.b.t. de te behalen resultaten: ten eerste het voldoen aan alle opbrengsten indicatoren van de inspectie, ten tweede het stimuleren van talenten en tot slot het voorbereiden op (internationaal) burgerschap. Alle drie deze doelstellingen, zie hieronder, zijn gehaald.

Opbrengsten indicatoren van de inspectie:



Het Baarnsch Lyceum voldoet (ruim) aan alle vier de opbrengsten indicatoren van de onderwijsinspectie. Bij twee onvoldoende resultaten kent de inspectie het oordeel "onvoldoende" toe. Kenmerkend voor de vier opbrengsten eisen van de inspectie is dat zij er tezamen voor zorgen dat leerlingen zonder vertraging (R2 voor onderbouw en R3 voor bovenbouw) en met vergelijkbare CE cijfers (R4) het diploma halen dat mag worden verwacht (R1). Anders gezegd: zowel scholen die vwo-leerlingen een uitstekend havodiploma laten halen als scholen die tot voldoende CE-cijfers komen door leerlingen vaak te laten zitten, vallen door de mand. De eerste eis die de inspectie stelt betreft de toegevoegde waarde ten opzichte van het basisschooladvies. Deze dient in lijn te zijn met het landelijk gemiddelde. In het schooljaar 2022-2023 is ruim aan deze eerste eis -R1 in inspectietermen- voldaan. 10,82% van de leerlingen op Het Baarnsch Lyceum zit in klas 3 op een hoger niveau dan op basis van het basisschooladvies zou mogen worden verwacht. De





tweede eis -R2- betreft de doorstroom. Op Het Baarnsch Lyceum blijft in de onderbouw 3,22% minder zitten dan in de rest van Nederland.

De derde eis -R3- betreft de doorstroom in de bovenbouw. Gemiddeld blijft op Het Baarnsch Lyceum in de bovenbouw 5% minder zitten dan landelijk. Beide afdelingen scoren daarbij beter dan landelijk gemiddeld.

De vierde eis -R4- betreft het behaalde CE-cijfer. Ook hier zit Het Baarnsch Lyceum met zowel de havo- als de vwo-afdeling boven het landelijk gemiddelde.

Het is mooi dat Het Baarnsch Lyceum leerlingen een diploma op een hoger niveau halen (R1) zonder dat dit betekent dat zij vaker blijven zitten (R2-R3) of een lager CE-cijfer halen dan landelijk (R4). Nog meer kansen bieden zou echter gevaarlijk kunnen zijn: dan “slaat de wip mogelijk door” naar meer zittenblijven of lagere CE-cijfers. Zo zien wij een achteruitgang in resultaten in havo 1-3 op dit moment als een mogelijk risico. Anders gezegd is dit qua resultaten wellicht de hoogst mogelijke score en daarom scoort dit onderdeel blauw. Tegelijkertijd moeten wij oppassen niet teveel een “kansenschool” te worden.

Ook in 2023 hebben alle onderbouwleerlingen deelgenomen aan de Speerpunten van Het Baarnsch Lyceum en aan tal van extra-curriculaire activiteiten. Met name op het gebied van cultuur en sport biedt Het Baarnsch Lyceum zeer veel aan. Uit interviews gedaan door bestuurder zelf en de auditcommissie blijken alle mogelijkheden die Het Baarnsch Lyceum aan leerlingen bieden hoog gewaardeerd te worden en is het een belangrijke reden geweest om voor Het Baarnsch Lyceum te kiezen. De doelstellingen voor 2023 zijn in die zin ruim gehaald. Het voornemen was echter ook om meer richting te geven aan alle activiteiten van Het Baarnsch Lyceum en zo de publieke waarde voor Het Baarnsch Lyceum scherper te krijgen. In verband met de vele proceswijzigingen zijn wij hier in onvoldoende mate aan toegekomen.

III Burgerschap:

Het Baarnsch Lyceum is een Unesco- en Global Citizen School. In ieder leerjaar wordt aandacht besteed aan burgerschap. In het afgelopen kalenderjaar is nader in beeld gebracht welke burgerschapsbouwstenen wanneer in het curriculum aan bod komen. Daarnaast besteedt Het Baarnsch Lyceum zorgvuldig aandacht aan inclusiviteit (actieve Gender and Sexual alliance, paarse vrijdag, aandacht voor inclusiviteit in mentorlessen) en actualiteit (bijvoorbeeld de situatie in Gaza). Ook hier is de opmerking m.b.t. het richting geven aan activiteiten uit de vorige alinea van toepassing.

Onderwijsproces:

Het onderwijsproces valt uiteen in een didactisch- en een pedagogisch deel. Didactiek betreft de wijze waarop je iets aanleert. Pedagogiek gaat over de manier van omgaan met elkaar, het opvoeden van onze leerlingen.

Didactisch proces:

In 2023 is gefocust op de verbetering van complexe docentvaardigheden zoals reflecteren, feedback op proces en differentiëren. Uit de observaties door conrectoren en de audit in juni '23 was namelijk gebleken dat de lessen op Het Baarnsch Lyceum van hoog inhoudelijk niveau zijn en gekenmerkt worden door een prettig pedagogisch leerklimaat. Anders gezegd was de basis ruim op orde. De complexe docentvaardigheden behoeften wel aandacht. Voor afgelopen schooljaar zijn zes van deze complexe docentvaardigheden als speerpunt geformuleerd: 2.2, 3.6, 4.2, 4.3, 4.5 en differentiatie 5.3 en 5.5 . Docenten hebben bij elkaar in de les gekeken, in leergroepen één van de Baarnsch Lyceum-ontwikkelpunten onderzocht en uitgetoetst en de opbrengsten met elkaar uitgewisseld op de



studiedag van 16 februari. Voor de observatie van elkaars lessen zijn docenten ondersteund door de coaches.

E.e.a. heeft geresulteerd in een verbetering van minimaal 0,4 punten op een vierpuntsschaal op de gekozen vaardigheden. Het lijkt daarmee een succes genoemd te mogen worden. Enige voorzichtigheid is op haar plaats, daar - alhoewel de correctoren na de audit strenger zijn gaan observeren - niet met zekerheid gezegd kan worden dat zij even streng observeren als de auditcommissie. Mede om die reden is er voor gekozen deze positieve sprong voorzichtiger te waarderen en slechts de kleur groen toe te kennen.


A: Indicator	B: KLASSENMANAGEMENT	C Score Het Baarnsch Lyceum tm mei 23 (83)	D: Score auditoren juni 23	E: Score Het Baarnsch Lyceum 6-3-24 (*40)
2.2	De leraar komt (op het einde van de les) terug op de specifieke leerdoelen van de les.	2.5	1.8	2.8
indicator	INTERACTIEF WERKEN AAN LEERSTOF-OVERDRACHT	Score Het Baarnsch Lyceum	Score auditoren	
3.6	De leraar activeert leerlingen tot leren door goed naar hen te luisteren en door uitdagende, open vragen te stellen.	3.2	2.6	3.3
indicator	EFFECTIEVE FEEDBACK OP HET LEERPROCES	Score Het Baarnsch Lyceum	Score auditoren	
4.2	De leraar vraagt leerlingen zelf na te denken over de aanpak zodat leerlingen de leertaak meer planmatig gaan benaderen.	2.9	2.3	2,7
4.3	De feedback is meer gericht op vooruitgang van leerlingen dan op correctie.	3.5	2.5	3,4
4.5	De leraar vertelt leerlingen wat zij moeten leren om hun resultaten te verbeteren.	3.4	2.6	3,3



indicator	DIFFERENTIATIE	Score Het Baarnsch Lyceum	Score auditors	
5.3	De leraar geeft leerlingen die dat nodig hebben extra of aanvullende instructie of ondersteuning, zodat iedere leerling in de gelegenheid wordt gesteld te werken aan de basisstof.	2.8	2.5	2,9
5.5	De leraar geeft leerlingen die meer uitdaging nodig hebben de mogelijkheid om basisstof compacter te verwerken en met verrijkingstof aan de slag te gaan.	1.8	1.3	1.8

Pedagogisch klimaat: 

Uit de door bestuurder gedane analyse kwamen vooral de pluspunten in het pedagogisch klimaat naar boven. Aanvankelijk had dit voor 2023 daarom niet de aandacht. Lopende het jaar bleek Het Baarnsch Lyceum echter tegen diverse problemen aan te lopen. Naast de al eerdere ergernis rondom de rotzooi in publieke ruimtes, nam het aantal uitgestuurde leerlingen toe, bleek het in havo 1 tot en met 3 nogal eens lastig om grip te krijgen op groepsprocessen en is het grote verzuim na corona opvallend hoog. Diverse interventies zijn het afgelopen jaar gedaan; de mentorenprogramma's zijn in diverse jaarlagen aangepast, een deskundige van het ondersteuningsteam is ingezet bij de verbetering van groepsprocessen, de leer- en leefregels zijn herijkt, onderwijsassistenten en stewards zijn ingezet voor de aula. De resultaten zijn nu al zichtbaar in minder uitstuurgevallen en een nettere aula.

Toetsing en examinering 

Het eindexamenbesluit bepaalt in artikel 31.2 en 31.3 dat het bevoegd gezag jaarlijks een programma van toetsing en afsluiting opstelt en voor 1 oktober aan de kandidaten verstrekt en tevens aan de inspectie toezendt. Het Baarnsch Lyceum heeft aan deze eisen voldaan.

Twee jaar geleden heeft Het Baarnsch Lyceum de examencommissie ingevoerd. Deze examencommissie heeft meer taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van toetsbeleid en controle op de toetsen gekregen. Zij doet jaarlijks verslag. Daarbij is zij dit jaar gestart met een intensief scholingstraject waarin de examinering en toetsing op Het Baarnsch Lyceum zorgvuldig tegen het licht gehouden wordt en als nodig bijstellingen gedaan worden.

Kwaliteitszorg: 

Per 1-8-23 is een kwaliteitszorgmedewerker aangesteld om de resultaten cyclisch te monitoren en bij te sturen aan de hand van een kwaliteitsagenda. De betreffende medewerker heeft in korte tijd veel neer weet te zetten en dat verdient waardering. Er bleek echter zoveel achterstallig werk te liggen dat niet aan



alle vooraf gestelde doelen toegekomen is. Zo dient het kwaliteitsbeleidsplan nog te worden opgesteld en heeft de kwaliteitsagenda nog een toevoeging van verantwoordelijken per onderdeel.

Inspectie en bestuurlijke visitatie: In 2023 heeft noch een inspectie-, noch een bestuurlijk visitatiebezoek plaatsgevonden. Wel heeft de school op eigen verzoek een externe audit laten uitvoeren. Zie ook het kopje 'onderwijsproces' eerder in dit hoofdstuk.

Onderzoek:

Via de Academische Opleidingsschool wordt onderzoek binnen de school gestimuleerd. De opbrengsten worden jaarlijks gedeeld op een conferentie van de Academische Opleidingsschool. Uit de tevredenheidsmeting onder stagiaires blijkt een grote tevredenheid over de begeleiding bij onderzoek vanuit Het Baarnsch Lyceum.

Toekomstige ontwikkelingen en ambities:

- Uit een gedane analyse naar taal en rekenen blijkt dat leerlingen hier vaak achterstanden in hebben en dat wij hen daar, met uitzondering van de NT2 leerlingen, onvoldoende in begeleiden. Voor het komende schooljaar ligt derhalve de opdracht voor om tot meer begeleiding op maat te komen.
- Artificiële intelligentie neemt een steeds dominantere positie in het onderwijs. Het Baarnsch Lyceum dient hier een visie in te ontwikkelen.
- Telefoons in de les zijn niet toegestaan. Het Baarnsch Lyceum overweegt een stap verder te gaan naar een thuis of in de kluis beleid om externe prikkels verder te verminderen en sociaal contact ook buiten de lessen te stimuleren.
- Het Baarnsch Lyceum is een van de koplopers bij de invoering van een praktijkvak in de havo. Tot nu toe was dit een extra optie voor leerlingen in plaats van het profielwerkstuk. Komend jaar zal het in plaats van een regulier vak gekozen kunnen worden.



3.2 Leerling ondersteuning

De waarderingen voor de leerlingondersteuning zijn afgeleid van drie bronnen: terugkoppeling van het samenwerkingsverband, tevredenheidsmetingen bij ouders en leerlingen en signalen vanuit de organisatie / eigen analyse.

Ondersteuningsstructuur

De ondersteuningsstructuur is helder volgens een duidelijk interventiemodel: PM ondersteuningsstructuur Het Baarnsch Lyceum. Er wordt gewerkt met Professionele Momenten (stappen volgens een escalatieladder) waarop elke keer bepaald wordt wat er nodig is en wie er in actie komt. Er wordt gezorgd dat de medewerkers op de hoogte zijn van deze structuur en van ons aanbod. Aan het begin van het schooljaar wordt veel informatie gedeeld met de medewerkers. Voor nieuwe mentoren is er een interne mentortraining van drie dagen waarbij ook de ondersteuningsstructuur uitgebreid wordt besproken. Om de ondersteuning goed te kunnen coördineren wordt alle extra ondersteuning ingezet via de ondersteuningscoördinator. Daardoor is er een goed overzicht van de leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben en van de inzet van de zorgteamleden.

Een onderdeel van het PM-denken is het werken met een Aanvraagformulier Interne Zorg. Mentoren weten heel goed de juiste routes te bewandelen. Ze komen geregeld sparren over een klas of leerling alvorens ze een aanvraag doen voor ondersteuning vanuit het zorgteam.

Samenwerking binnen de school

De samenwerking tussen de verschillende functionarissen van de school verloopt goed. Er zijn vaste overlegmomenten gecreëerd, zodat leerlingen die ondersteund dienen te worden deze ondersteuning ook kunnen ontvangen. Eén keer in de twee weken is er een overleg met het ondersteuningsteam waarin leerlingen worden besproken. Het ondersteuningsteam is twee keer (april en juni) een dag op “de hei” geweest om de ondersteuningsstructuur en de geboden ondersteuning te evalueren en om richting te geven aan wat we willen bereiken als team en als school.

De ondersteuningscoördinator heeft één keer in de twee weken overleg met alle leerjaarcoördinatoren. Op beleidsmatig niveau heeft de ondersteuningscoördinator eens per maand een overleg met de rector. Op deze manier zorgen we ervoor dat de lijnen kort zijn en we van elkaar weten wat er speelt en wat er nodig is. Mentoren weten de weg goed te vinden wanneer zij handelingsverleggen zijn geworden. Zij komen regelmatig voor advies langs bij het ondersteuningsteam. De lijntjes zijn kort, dat wordt zeer gewaardeerd door de medewerkers van de school.

Aanmelding en toelating:

Op Het Baarnsch Lyceum is iedereen met een havo- of vwo-advies die in een reguliere klassensetting kan functioneren welkom. Het ondersteuningsteam heeft, zoals elk schooljaar, zitting genomen in het screeningsteam voor de nieuwe aanmeldingen en verzorgt de warme overdrachten met de toeleverende scholen. We hebben daardoor een goed beeld van de ondersteuningsbehoefte van onze aankomende leerlingen. Er is een helder protocol opgesteld, zodat alle betrokkenen (administratie/LJC/ondersteuningsteam) goed op de hoogte zijn van de status van de aanmeldingen die binnenkomen. De ondersteuningscoördinator heeft hierin de functie om te onderzoeken of onze school passend is voor de aangemelde leerling en om samen met de leerling, ouders en aanleverende school te kijken welke ondersteuning er nodig is om de leerling bij ons op school goed te laten landen en zich te kunnen ontwikkelen. Zie voor meer informatie de geldende toelatingsafspraken zoals gemaakt in de regio Amersfoort: [Van Basis naar Brug](#) en ons ondersteuningsplan (SOP).



Samenwerking ketenpartners:

Er is op casusniveau maandelijks overleg geweest met Leerplicht en GGD jeugdarts in de vorm van een AJOJ-team. Daarin hebben de volgende partijen zitting: LPA Baarn, LPA Soest, jeugdarts, brugfunctionaris en zorgcoördinator. Er worden daarnaast ook thema's besproken zodat we als school handvatten krijgen waarmee we verder kunnen. Indien nodig pakken de ketenpartners hun aandeel in de hulp aan leerlingen en hun ouders.

Het preventieve spreekuur met de jeugdarts, waar we 3 jaar geleden mee zijn gestart, hebben we dit jaar vier keer kunnen inzetten. Het werkt heel prettig dat de lijnen met de jeugdarts kort zijn.

De jeugdverpleegkundige heeft dit schooljaar alle leerlingen van klas 2 en op indicatie een aantal leerlingen van klas 4 kunnen zien. Zij controleert lengte en gewicht, voert gesprekken over leefgewoonten en zoomt in op het sociaal welbevinden van de leerling. De verpleegkundige koppelt dit terug naar de mentor en heeft vooraf en na afloop een overleg met de OCO voor eventuele inzet van hulp. Kort samengevat heeft de verpleegkundige kunnen vaststellen dat het over het algemeen goed gaat met onze leerlingen. Veruit de meeste leerlingen hebben een goede relatie met hun ouders en kunnen bij hen terecht als zij het moeilijk hebben. Ook op school weten ze de weg naar hulp goed te vinden. De jeugdverpleegkundige heeft geconstateerd dat stress en prestatiedruk een belangrijk thema is bij de leerlingen.

Er is regelmatig overleg geweest met hulpverlenende instanties die betrokken zijn bij leerlingen van onze school zodat we op school kunnen doen wat nodig is voor de leerling.

De mentor is de spil in de begeleiding van de leerlingen. De mentor heeft daarvoor de beschikking over een handboek voor interventies; een handig naslagwerk waarin de mentor per probleem handvatten heeft om in actie te kunnen komen. Indien nodig schakelt de mentor door naar het ondersteuningsteam volgens een vaste procedure.

De verzuimmedezeggenschapsraadregistratie is goed. Onze verzuimcoördinator brengt in kaart welke leerlingen bovenmatig ziekteverzuim of andersoortig verzuim hebben, waardoor de nodige actie op het verzuim ondernomen kan worden. De verzuimcoördinator mailt de mentor en de ondersteuningcoördinator (OCO) wanneer een leerling vaker dan gemiddeld afwezig is (4e ziekmelding of meer dan 16 uur ziek in 12 weken). De mentor belt met de ouders en probeert te achterhalen wat het probleem is. Indien nodig wordt er door de OCO een aanvraag voor verzuimbegeleiding bij de jeugdarts gedaan. We zetten steeds meer in op het beperken van ziekteverzuim. Achter veelvuldig ziekteverzuim schuilt vaak een ander probleem dat dient te worden aangepakt. Dit wordt altijd gedaan in overleg met de leerling en diens ouders. We hebben in 2023 helaas het verzuim wel behoorlijk zien oplopen. Dit is iets waar we als schoolonderzoek naar dienen te doen en werk zullen moeten maken om de schoolaanwezigheid weer te verbeteren.

Kwaliteitsborging geboden ondersteuning

Er is een kwaliteitsborging door middel van nauw overleg met de leerjaarcoördinatoren en de rector. In begeleidingstrajecten is er een tussenevaluatie en eindevaluatie van een begeleidingstraject met leerlingen en ouders. Elk jaar wordt er een jaarverslag vanuit het ondersteuningsteam opgesteld.

Pesten en groepsdynamiek

Wij ervoeren in 2023 nog sterk de impact van hetgeen de laatste jaren teweeg hebben gebracht. Leerlingen moesten duidelijk weer wennen aan hele dagen naar school gaan en het groepsproces in de klas behoeft nadrukkelijke aandacht. Het ondersteuningsteam heeft de mentoren daarom ondersteund bij de groepsdynamica in de klassen door observaties en interventies in te zetten. Ook werd het ondersteuningsteam vaker dan gebruikelijk ingezet om bij incidenten te komen tot een oplossing. Daarnaast werd duidelijk dat een behoorlijk aantal leerlingen extra ondersteuning nodig had op



studievaardigheden en planningsvaardigheden, persoonlijk leiderschap, stress, weerbaarheid en psychisch welbevinden in het algemeen. Er zijn daarvoor zoveel mogelijk groepsmodules opgezet om zoveel mogelijk leerlingen te kunnen bedienen.

Welbevinden

Het welbevinden op Het Baarnsch Lyceum is hoog (bron: LTO 2024). De laatste jaren merken we echter wel een enorme stijging van het aantal leerlingen dat last ondervindt van stress en het “niet lekker in hun vel zitten”. Ook de ernst van de problematiek wordt groter, waardoor er meer nodig is om leerlingen te begeleiden en te ondersteunen. Soms alleen al om naar school toe te komen. Ook zagen we meer leerlingen die verminderd belastbaar of snel overprikkeld waren. Om deze leerlingen beter te kunnen ondersteunen hebben we in september 2023 een ‘time-out ruimte’ ingericht, waar leerlingen laagdrempelig hun schoolcarrière weer kunnen oppakken. Ook helpen we met deze ruimte leerlingen die snel overprikkeld raken op een goede manier een schooldag door te komen. Het doel van de time-out ruimte is tijdelijke opvang; (volledige) terugkeer naar de klas is altijd het einddoel. De extra middelen die we krijgen om leerlingen binnenboord te houden, zijn voor een belangrijk deel ingezet voor de inrichting en inzet van de time-out ruimte.

We hebben het afgelopen jaar extra geïnvesteerd in het welbevinden van leerlingen. Dit werd ook gewaardeerd door de GGD door het toekennen van het themacertificaat Welbevinden van de Gezonde School (juni 2023). Doel is ervoor te zorgen dat leerlingen veerkrachtig en weerbaar zijn, en dat leerlingen met plezier en in een veilige setting naar school kunnen gaan. We hebben onze schoolpsycholoog een extra dag per week kunnen inzetten vanuit de extra financiële middelen die beschikbaar waren vanuit NPO.

Aantallen leerlingen met ondersteuning vanuit zorgteam

	2021-2022	2022-2023
Sociaal Emotionele begeleiding (counseling)	58	58
Sociaal Emotionele begeleiding (brugfunctionaris)	13	11
Gedragmatige begeleiding (Interne Begeleider)	25	35
Begeleiding Rec 3 (De Kleine Prins)	7	6
Cognitieve begeleiding (RT/mentorPlus)	108	72
Begeleiding bij pestincidenten vanuit Zorgteam	12	15
Examenvreestraining en Stressreductietraining	resp 5 en 50: totaal 55	Resp 5 en 62: totaal 67
Aanmelding LPA (ook prev spreekuur)	6	22
Aanmelding Jeugdarts (prev en consult)	26	29
Meldingen Vir en Veilig Thuis	VIR: 7, VT:: 2	VIR: 9 VT: 2
Toelaatbaarheidsverklaringen via het ZPF	VO: 2 VSO: 2	VO: 3 VSO: 2
Topsportprotocol	30	28
Totaal aantal leerlingen	323	351
Leerlingen met ET (dyslexie e.a.)	151 (waarvan een enkeling tijdelijk)	174 (waarvan een enkeling tijdelijk)



Inzet financiële middelen ondersteuningsteam 2022-2023

Leerlingbegeleiding & Passend Onderwijs

Soort activiteit	Omschrijving	fte	bedrag
Personele inzet	zorgcoördinator	0,60	€ 66.600
	intern begeleider	0,50	€ 43.700
	schoolpsycholoog/counselor	0,40	€ 29.200
	remedial teacher	0,40	€ 37.500
	mentorplus	0,15	€ 14.100
	hoogbegaafdenbegeleider	0,04	€ 3.200
	hoogbegaafdenbegeleiding (extern)	0,09	€ 8.000
	toptraining onderpresteerders	0,02	€ 2.100
	expert passend onderwijs (externe inhuur)	0,26	€ 26.800
	coördinator innovatieproject	0,10	€ 10.700
TOTAAL Personele inzet		2,56	€ 241.900
Activiteiten binnen de school	pestpreventie (met inzet van theaterbureaus)		€ 13.884
	hartcoherentie (stressverlaging middels hartritme)		€ 1.200
	hoogbegaafdenbegeleiding		€ 4.381
	remedial teaching		€ 1.665
TOTAAL Activiteiten binnen de school			€ 21.130
Overig	materiaal, abonnementen et cetera		€ 11.198
TOTAAL Overig			€ 11.198
TOTAAL		2,56	€ 274.228



3.3 Verantwoording bestedingen NPO

In totaal is in 2023 ruim € 445.000,- aan NPO-gelden uitgegeven. In onderstaande tabel wordt weergegeven hoeveel, afgerond op € 5.000,-, uitgegeven is aan welk doel. Het resultaat is weergegeven al onvoldoende (rood), matig (oranje), voldoende (groen) of goed (blauw). Waar mogelijk is de bron van de evaluatie genoemd.

Thema	Doel	Resultaat	X € 1.000
Professionalisering	-Koppeling van Het Baarnsch Lyceum-ontwikkeldoelen aan gesprekcyclus -stimulering collegiale consultatie	Collegiale consultatie heeft plaats gevonden, vooruitgang op complexe docentvaardigheden. O.a. uit evaluatie met medewerkers op 16-2	40
Sociaal Welbevinden	-zwaardere ondersteuning post-corona nodig -begeleiding groepsdynamica -Activiteiten zoals Dies en afsluiting examens	Grote tevredenheid begeleidde leerlingen, bron ondersteuningsteam.	45
Steunlessen	-steunles wi-ne-ak op basis van analyse afgelopen jaar aangeboden -inzet van expertleerlingen -SE-en Examentraining bovenbouw door externe partij (BES).	Inzet beperkt om roostertechnische redenen. Matching bleek moeilijk. Goed om verwachtingen beter te managen. Waardering uit enquêtes >8	75
Reken- en taalbeleid	Versterken van algemene reken- en taalvaardigheden.	Door onderbezetting matig gelukt.	5
Executieve vaardigheden	Vergroting veerkracht, flexibiliteit en taakinitiatie.	Grote Tevredenheid leerlingen, bron ondersteuningsteam.	20
Uitbreiding mentor-aat	Versterking van de eerstelijns opvang.	Blijkt noodzakelijk, druk op mentoren door grote vraag nog groot.	80
klassen	Beperking klassengrootte	Zeer grote groepen zijn gesplitst. Tevredenheid is goed, maar kosten relatief hoog.	180
Totaal			445



3.4 Personeel en professionalisering

Doelen en resultaten

In de in het voorwoord genoemde analyse waren vier doelen opgenomen met betrekking tot het management van medewerkers:

- 1) Medewerkers werken met plezier op Het Baarnsch Lyceum
- 2) Medewerkers weten wat van hen verwacht wordt
- 3) Dragen daar verantwoording over af
- 4) Wij bouwen in dialoog aan de verbetering van resultaten

Deze vier punten worden in bovenstaande volgorde besproken. Vooraf dient wel vermeld te worden dat het medewerkersonderzoek nog afgenomen dient te worden en dat hierdoor harde gegevens t.a.v. medewerkerstevredenheid nog ontbreken. De onderstaande samenvatting geeft kort weer wat gedaan is en wat de opbrengsten zijn van gevoerde gesprekken met medewerkers door leidinggevend en auditcommissie. Dit schrijven is daarnaast voorgelegd aan de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad opdat met grotere zekerheid gesteld kan worden dat het een getrouwe beschrijving is van de werkelijkheid.

1 Medewerkers werken met plezier op Het Baarnsch Lyceum:

De trots op de school en het plezier in het werk zijn de drijvende krachten achter de goede resultaten van Het Baarnsch Lyceum. Deze kracht behouden en tegelijkertijd processen verbeteren was kort samengevat de opdracht waar bestuurder zich voor gesteld voelde. Na de analyse in maart 2023 is er evenwel voor gekozen om een behoorlijk aantal zaken direct per 1 augustus te wijzigen. De niet directe aansturing van medewerkers door de conrectoren, de hackgevoelige ICT-omgeving die vroeg om een overstap van de Google naar Microsoft Office-omgeving, het ontbreken van standaardrapportages, de matige beheersing van complexe docentvaardigheden en de kwetsbaarheid van ondersteunende diensten vroegen naar mening van de schoolleiding om direct handelen. Het begin van een schooljaar was daarvoor het meest logische moment, zeker als het om aanpassingen vraagt in formatie, functies en systemen. Het beroep dat met al deze aanpassingen gedaan werd op alle geledingen aan de start van het schooljaar 23-24 was groot, te groot. Zeker toen bleek dat de al eerder geplande invoering van de nieuwe elektronische leeromgeving voor tal van problemen zorgde. Dit heeft aanvankelijk forse negatieve gevolgen gehad voor het plezier dat medewerkers in hun werk hadden. De schoolleiding heeft tijd die eigenlijk bedoeld was voor het werken aan Het Baarnsch Lyceum-ontwikkelpunten vervolgens vrij gemaakt om te kunnen besteden aan, met name, het gewend raken aan de nieuwe ICT-omgeving en er is bewust aandacht besteed aan het versterken van verbinding (van kaartje met een flesje wijn bij verjaardagen tot gezamenlijke activiteiten en borrels). De schoolleiding prijst hierin echter bovenal de getoonde veerkracht van medewerkers. Uit het positieve verloop van studiedagen, mondeling verslag van de inspectie in maart '24 en andere signalen uit de organisatie, menen wij op te mogen maken dat het grootste deel van onze medewerkers met plezier op Het Baarnsch Lyceum werkt.

2 Medewerkers weten wat van hen verwacht wordt en leggen hier verantwoording over af:

Processen waren vaak matig georganiseerd. De liefde voor Het Baarnsch Lyceum zorgde er wel voor dat veel zaken weer netjes "dichtgelopen werden". Voor ondersteunende processen is Het Baarnsch Lyceum steeds meer gaan werken met workflows waarbij de voortgang en bijsturing plaatsvindt in het hiervoor aangeschafte programma Monday. Met betrekking tot het primaire proces zelf is docenten gevraagd de basiskwaliteit te handhaven en zich te ontwikkelen op het Het Baarnsch Lyceum-ontwikkelpunt waarin zij denken de grootste stap te kunnen zetten. De voortgang wordt bekeken met behulp van de Digitale Observatie Tool. Hierin staan de indicatoren van een goede les opdat voor eenieder helder is waar hij/zij goed in is en waar ontwikkelpunten liggen. De geobserveerde lessen worden besproken.



Voor alle medewerkers, OP en OOP, geldt dat zij hun voortgang zelf bijhouden in de BOOT. Het begeleidings- en ontwikkeltool dat de school gebruikt. Zij verantwoorden zich m.b.t. hun voortgang in de gesprekcyclus, bijvoorbeeld met een gedane lesobservatie in de DOT, vragen om een 360 graden feedback dat gezet wordt naast het oordeel van de leidinggevende en de zelfanalyse. Op deze manier wordt cyclisch gewerkt aan de verbetering van aan de functie gerelateerde persoonlijke ontwikkel-doelen van medewerkers.

3 Wij bouwen in dialoog aan de verbetering van resultaten:

Uit de door de bestuurder gedane analyse in maart bleek dat er te weinig gezamenlijke richting zat in de activiteiten die medewerkers ondernamen op Het Baarnsch Lyceum. Op studiedagen en ontwikkelmomenten is veel tijd gestopt in het vinden van een bij Het Baarnsch Lyceum passende manier om samen in dialoog te onderzoeken wat de beste methode is om te werken aan de verdere verbetering van Het Baarnsch Lyceum. Met name het uitwerken van enkele scenario's bij grotere wijzigingen en voor- en nadelen bespreken op studiedagen werd gewaardeerd. De in 2023 opgedane expertise heeft uiteindelijk geresulteerd in een gedragen professioneel statuut, waarin de schoolleiding aangeeft wat verstaan dient te worden onder professionele ruimte, hoe zij die garandeert voor haar medewerkers, welke aanvliegroute zij wanneer gebruikt in verbeterprocessen, wat de kenmerken zijn voor een goede dialoog en hoe wij die organiseren. De snelheid waarin medewerkers hun positieve bijdrage aan een gezamenlijke gewenste richting hebben gegeven en het enthousiasme waarmee gewerkt wordt op ontwikkeldagen is thans groot te noemen. Daarmee verdient dit onderdeel o.i. de blauwe waardering die er staat. Tegelijkertijd ligt nu de uitdaging voor om alle in de in het professioneel statuut genoemde zaken te gaan doen. The proof of the pudding will be in the eating.

Toekomstige ontwikkelingen en ambities:

Professionele cultuur: Het Baarnsch Lyceum heeft een eerste belangrijke stap gezet van een vergaderluwe school met grote autonomie voor medewerkers naar een organisatie die in dialoog, met erkenning van verschillen in expertise, gezamenlijk richting geeft aan verbetering. Die strategische richting is inmiddels helder en onomkeerbaar. Hoe dat zich tactisch en operationeel goed vertaalt, moet nog verder worden uitgezocht en geïmplementeerd. Dat vraagt om een gedragen professionele cultuur met verantwoording afleggende professionals die hun professionele ruimte goed invullen, om duidelijke kaders, goede opname van dialoogmomenten in de jaarkalender, een herdefiniëring van verantwoordelijkheden en daarbij behorende facilitering, de ontwikkeling van een schooldeel in de digitale observatie tool en de verdere optimalisering van onze begeleidings- en ontwikkelingstool. De wijze waarop Het Baarnsch Lyceum hier invulling aan wil geven, wordt nog maar hier en daar op kleinere schaal gedaan. Een uitdagend, maar ons inziens haalbaar perspectief.

Vergroting publieke waarde: Een van de doelen voor 2023 was om met een aantal medewerkers de publieke waarde van Het Baarnsch Lyceum te onderzoeken en te bekijken van welke medewerker daarin welke bijdrage gevraagd zou kunnen worden. De wens is de groei van leerlingen in de volle breedte aan de hand van een hiervoor speciaal ontwikkelde tool zichtbaar en bijstuurbaar te maken. Dit heeft onder andere gevolgen voor de rol van de mentor, maar vraagt ook om afstemming tussen al ons extra-curriculair aanbod. Er zijn thans veel ideeën en de eerste mooie initiatieven lopen. Zo zijn kunsten en muziek door Kunst Centraal geselecteerd voor de begeleiding naar een gezamenlijke visie op kunstbeleid en mogelijke profilering als kunstprofielschool. Daarnaast zijn wij met de gemeente in gesprek over de ontwikkeling van regionale talenten. Helaas hebben wij dit proces minder aandacht moeten geven vanwege de moeizame start dit schooljaar en zijn wij nog niet zo ver als gehoopt. Voor komend schooljaar wordt een aangepaste planning opgenomen in het jaarplan.



Zaken met een grote personele betekenis

De kwetsbaarheid van een eenpitter als Het Baarnsch Lyceum is groot. Dit geldt met name voor ondersteunende functies bij financiën en human resource. Hier wordt vaak om een behoorlijke expertise gevraagd, die alleen voor grotere organisaties betaalbaar is. Daarnaast geldt dat medewerkers op deze functies zaken slechts een enkele maal in het jaar hoeven te doen. Hierdoor groeit ook hun ervaringsexpertise slechts langzaam. Een en ander was helaas zichtbaar op Het Baarnsch Lyceum. Het financiële overzicht ontbrak, ICT-voorzieningen waren verouderd en kwetsbaar en HRM-processen verliepen nogal eens moeizaam. Bij het vertrek van enkele functionarissen bleek daarnaast dat nogal eens eigen systemen ontwikkeld werden, die niet door opvolgers opgepakt konden worden, danwel bleek dat doorzetting van de ontwikkelde werkwijze niet wenselijk was. In 2023 zijn vrijwel alle aanbevelingen van de twee door de rector a.i. aangestelde externen (control en ICT) doorgevoerd. De managementstructuur is aangepast. De afstemming van rollen behoeft nog finetuning, maar wordt gezien als een verbetering. Een aantal medewerkers uit de ondersteunende diensten zijn, al dan niet op aandringen van bestuurder, vertrokken en grotendeels vervangen door het externe bureau "ONS". Deze migratie is inmiddels compleet en de samenwerking verloopt naar tevredenheid. De secretariële bezetting is nog kwetsbaar.

Uitkeringen na ontslag

Twee oorzaken hebben ervoor gezorgd dat Het Baarnsch Lyceum in 2023 een groter aantal uitkeringen na ontslag heeft moeten toekennen dan te doen gebruikelijk. Ten eerste volgde uit de overdracht van de rector a.i. een aantal al lang lopende dossiers die om een afronding vroegen. Dit betrof met name zaken waarbij medewerkers binnen hun team niet konden samenwerken. Ten tweede heeft de reorganisatie van de ICT-kolom geleid tot het vertrek van een medewerker. De kosten hieraan verbonden komen getotaliseerd op € 24.698,-.

Strategisch personeelsbeleid

Het Baarnsch Lyceum kent een uitgesproken profiel waarin verbinding, reflecteren en leren kernwoorden zijn. Ons wervings- en selectiebeleid en onze gesprekscyclus zijn op deze kernwaarden geschreven. In gesprek met medewerkers zoeken wij wie waar in de organisatie de grootste toegevoegde waarde heeft. Organisatiebelang en persoonlijk belang ontmoeten elkaar op deze manier het beste. In 2023 hebben meerder mensen om die redenen andere functies of taken gekregen, de conrector bedrijfsvoering kwaliteitszorgmedewerker zijn hier voorbeelden van.

Het Baarnsch Lyceum blijkt een school waar medewerkers zich graag aan willen binden. Wij koesteren onze selling items als de mooie omgeving door deze zeer goed te onderhouden, verbondenheid door tal van activiteiten, individuele aandacht voor medewerkers en veel dingen samen doen en een prettig leer- en leefklimaat. Regelmatig evalueren we en samen bedenken we hoe het beter kan. Voor de individuele ontwikkeling van medewerkers kent Het Baarnsch Lyceum een coach en begeleidingsnetwerk dat hoog gewaardeerd wordt. In 2023 zijn mede hierdoor geen niet vervulbare vacatures geweest. Dat dit niet alleen onze verdienste, maar ook het gevolg is van de mooie ligging in een kansrijke omgeving is, realiseren wij ons.

Bovenstaande zaken maken dat medewerkers op Het Baarnsch Lyceum gemiddeld (zeer) tevreden zijn over hun werk (auditcommissie 2023, inspectiebezoek maart 2024). Op deelterreinen zijn, zoals



hierboven aangegeven, beleidsplannen aanwezig. Een overkoepelend strategisch beleidsplan ontbreekt echter nog. Reden om deze indicator niet blauw te kleuren.

Verantwoording: Vanuit de SHRM-middelen voor strategisch personeelsbeleid & de begeleiding van startende docenten en verzuim is in kalenderjaar 2023 € 67.000,- aan middelen ingezet en is er nog € 123.000,- in een bestemmingsreserve opgenomen in de jaarrekening. De gelden zijn besteed aan coaching en begeleiding van docenten, scholingstrajecten voor medewerkers, extra uren voor OOP, goede lunch en maaltijden voor medewerkers op gezamenlijke overlegmomenten en het generatiepact.

Werkdrukmiddelen



De schoolleiding heeft na inventarisatie van wensen een voorstel voor de inzet van werkdrukmiddelen voorgelegd aan alle medewerkers. Medewerkers zijn daarna in de gelegenheid gesteld om met vragen en aandachtspunten te komen naar zogenaamde “krentenbollensessies”. Hieruit is een voorstel tot beleid ingediend bij de personeelsgeleding van medezeggenschapsraad. Sinds januari 2023 is daar waar gewenst direct een evaluatiemoment opgenomen om het nieuwe beleid te evalueren. Voor de werkdrukmiddelen gebeurt dit in maart/april.

De totale werkdrukmiddelen voor 2023 bedragen € 522.000,- waarvan € 188.000,- gereserveerd is uit 2022. De individuele werkdrukmiddelen zijn deels opgenomen door docenten om hun jaartaak te verkleinen en deels gespaard. Docenten kunnen tot maximaal 360 uur PB-uren sparen om op een later moment snipperdagen op te nemen. Er is voorziening om deze uren op een later moment op te nemen. In de bestemmingsreserve voor deze voorziening binnen de werkdrukmiddelen is € 287.000,- beschikbaar. Voor de individuele werkdrukverlichting is € 190.000,- opgenomen. Van de collectieve werkdrukmiddelen is € 45.000,- ingezet voor ondersteuning door onderwijsassistenten.



3.5 Huisvesting en Facilitaire zaken

Doelen:

De huisvesting heeft als doel om de leerlingen een optimale leeromgeving te bieden. In en om het gebouw is er veel aandacht voor cultuur en de historie van Het Baarnsch Lyceum. Het gebouw biedt ruimte om kwalitatief goed onderwijs te volgen en de brede ontwikkeling van leerlingen wordt gestimuleerd.

Resultaten en vooruitblik:

Gebouw



Situatie:

Sinds 2010 is Het Baarnsch Lyceum gevestigd op een prachtige locatie gebouwd voor 950 leerlingen aan de Torenlaan 83 in Baarn. Met het huidige leerlingenaantal van ruim 1150 leerlingen is de ruimte in de permanente huisvesting aan de Torenlaan te beperkt. Om die reden volgt een deel van de leerlingen de lessen in de noodgebouwen op het terrein en/of lokalen in de basisschool De Uitkijck in Baarn. In 2023-2024 mocht Het Baarnsch Lyceum een recordaantal van 225 nieuwe leerlingen verwelkomen. Op verzoek van de bestuurder heeft de gemeenteraad ingestemd met het naar voren halen van het Integraal Huisvestingsplan. Inmiddels zijn drie scenario's ontworpen voor een aanbouw tot 1374 leerlingen. Hierbij zijn ook specifieke wensen van Het Baarnsch Lyceum, zoals realisatie van een extra sportzaal, opgenomen. De prognose is dat het gebouw er zou moeten staan voor het schooljaar 2026-2027. Het contract met de Uitkijck loopt echter maar tot augustus 2025. Dit stelt de school voor de uitdaging om samen met de gemeente Baarn te bezien hoe de noodhuisvesting in de tussenperiode gerealiseerd kan worden. De komst van de aanbouw maakt ook dat dit het moment is om na te denken welke ruimtes wij in de toekomst waar wensen te zien. Mogelijk leidt dit tot een andere allocatie van ruimtes in het huidige gebouw. De gemeente vraagt een eigen bijdrage van scholen bij huisvesting die ligt tussen de 5 en de 10%.

Vooruitblik:

De schoolleiding is de gemeente zeer erkentelijk voor het naar voren halen van het integraal huisvestingsplan. Gezien de sterke groei van de school was dit zeer wenselijk. De bekostiging van de noodbouw in de tussenperiode, de extra wensen vanuit Het Baarnsch Lyceum en de gevraagde bijdrage van 5-10% van de gemeente vormen daarbij wel een behoorlijk risico. Naast het ruimtetekort is dit de reden om dit onderdeel oranje te kleuren.

Eigendomskwestie



Situatie:

Het Baarnsch Lyceum is volledig eigenaar van de grond, waaronder ook de sportterreinen en het omliggende park met toegangswegen. De gronden zijn in eigendom gekomen door koop of schenking. De Waldheim-mavo staat derhalve op grond van Het Baarnsch Lyceum en bevindt zich daardoor in een afhankelijke positie. Het is de gezamenlijke wens van gemeente, Waldheim-mavo en Het Baarnsch Lyceum om tot een duurzame oplossing te komen voor alle partijen.



Vooruitblik: Verkoop van een deel van de grond van Het Baarnsch Lyceum zou mogelijk de eigen investeringen in de aanbouw kunnen beperken.

Duurzaamheid en maatschappelijk ondernemen

Situatie:

Op Het Baarnsch Lyceum zijn twee medewerkers belast met het cyclisch verbeteren van duurzaamheid op Het Baarnsch Lyceum. Dit is een vervolg op reeds eerder ingezet duurzaamheidsbeleid. Dit beleid resulteert enerzijds in meer aandacht voor duurzaamheid in de les en in ons extra-curriculair aanbod als Unesco school. Anderzijds worden er maatregelen genomen om het duurzame karakter van Het Baarnsch Lyceum als school in de praktijk te bevorderen. Hieronder een opsomming van duurzame oplossingen waarvoor Het Baarnsch Lyceum gekozen heeft:

- Het Baarnsch Lyceum heeft in 2017 zonnepanelen geïnstalleerd.
- Afval wordt sinds 2021 gescheiden ingezameld.
- Sinds 2023 worden de huidige lampen zoveel als mogelijk vervangen door ledlampen.
- Sinds augustus 2023 worden er geen wegwerpbekertjes meer gebruikt.
- Het Baarnsch Lyceum stimuleert sinds maart 2023 de afname van vegetarische alternatieven in plaats van vlees.
- In januari 2023 zijn inzamelpunten voor plastic statiegeldflesjes geplaatst.
- Leerlingen en docenten werken, al jaren, samen vanuit het speerpunt Unesco/ internationalisering aan duurzaamheid.

Vooruitblik:

Het is ons voornemen om alle lamparmaturen geschikt te maken voor led. Daarnaast hopen wij van de gemeente voldoende middelen ter beschikking te krijgen om te voldoen aan de strengste milieunormen (ENG en Beng).

Meerjarenonderhoudsplan (MJOP):

Situatie:

Het gebouw verkeert na 10 jaar in uitstekende staat. De verwachte investeringen in de gebouwgebonden voorzieningen zijn in het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) opgenomen. Dit MJOP wordt regelmatig geactualiseerd. Sinds 2018 werkt Het Baarnsch Lyceum met de componenten-methode, waarbij investeringen worden geactiveerd en vervolgens afgeschreven. Hiervoor is in de komende jaren een bedrag van gemiddeld circa € 125.000,- gereserveerd. In verband met de geplande aanbouw is in 2023 terughoudend geïnvesteerd. Dit heeft ertoe geleid dat ongeveer € 50.000,- minder uitgegeven is dan begroot.

Vooruitblik:

De basis van het thans gebruikte MJOP is nu 13 jaar oud en gezien de vele wijzigingen in wetgeving en verantwoording aan een structurele herziening toe. Deze staat gepland voor 2024.



Informatiebeveiliging en privacy

Het Baarnsch Lyceum heeft per 1 augustus 2023 een privacy officer aangesteld die verantwoordelijk is voor de bewaking van het privacy- en AVG-beleid op de school. In maart 2023 is een analyse gedaan door onze externe security officer. Op basis van deze analyse zijn interventies uitgezet die ertoe moeten leiden dat wij eind dit schooljaar aan alle privacy eisen voldoen.

Met de komst van het normenkader dient de school in 2027 te voldoen aan de hierin gestelde eisen. Eind 2023 is een uitgebreide scan gedaan conform de richtlijnen van dat normenkader. Uit deze analyse komen geen grote risico's naar boven. De in het rapport opgenomen adviezen ter verdere verbetering zullen stapsgewijs worden geïmplementeerd. Het is de verwachting dat wij, ruim voor 2027, zullen voldoen aan de in het normenkader gestelde eisen.

ICT

De eisen die aan scholen t.a.v. ICT- en beveiliging gesteld worden, worden steeds groter. Een goed werkende ICT-omgeving is zowel in de les als bij de ondersteunende processen onmisbaar. Daarbij komt dat scholen in toenemende mate het slachtoffer zijn van DOS-aanvallen en hackers en daardoor steeds hogere eisen gesteld moeten worden aan de inrichting van de ICT-omgeving. Het hierboven vermelde nieuwe normenkader waarin wij in 2027 moeten voldoen is hier een uitvloeisel van.

Na het vertrek van de manager ICT dit kalenderjaar, heeft de schoolleiding zich de vraag gesteld of bovengenoemde zaken betaalbaar en beheersbaar op een goede manier binnen de eigen organisatie belegd kunnen worden. Het korte antwoord hierop is nee. De gevraagde expertise is te hoog en vraagt om veel ervaring. Op Het Baarnsch Lyceum is er daarom voor gekozen om met een externe partij in zee te gaan. Na een zorgvuldige selectie is dit Heutink ICT geworden.

De rector-bestuurder is verantwoordelijk voor het strategisch-tactische niveau en raadpleegt hiervoor Heutink ICT en een extern adviseur. Het Baarnsch Lyceum heeft daarnaast twee systeembeheerders in dienst die verantwoordelijk zijn voor het operationeel-tactische niveau. Eén van de systeembeheerders heeft de ITIL-cursus inmiddels met goed gevolg afgerond. ITIL biedt een raamwerk van processen en concrete handvatten om een IT-organisatie in te richten en te beheren.

Het Baarnsch Lyceum heeft waar mogelijk extra stappen gezet om de opgelopen achterstanden om te zetten in een voorsprong. De inschakeling van de kennis, expertise en systemen van Heutink ICT en de overstap van Google naar Microsoft Office 365 en beveiliging hebben onder meer gemaakt dat dit ook is gelukt.

De kosten voor de herinrichting van de ICT-kolom waren in 2023 50K meer dan begroot. Deze investeringen vallen grofweg te verdelen in drie categorieën:

- 1) Externe inhuur ICT-manager: De externe inhuur voor de reorganisatie van ICT is vanaf schooljaar 2023/2024 teruggebracht van 0,6 FTE naar 0,1 FTE.
- 2) Outsourcing naar Heutink ICT voor zaken waarvoor interne deskundigheid te groot is voor een eenpitter:
 - a. Vervanging van hackgevoelige systemen.
 - b. Overstap van Google naar Microsoft Office.
 - c. Onderhoud van de ICT-netwerksystemen en beveiliging.
 - d. Zorgen dat wij in 2022 voldoen aan het Normenkader.



- 3) Achterstallig onderhoud: voor afgeschreven zaken, zoals laptops, telefonie, servers etc. was de vervanging niet begroot.

3.6 Financieel Beleid

Doelen en resultaten.

Het bestuur stelt zich een duurzaam toekomstgericht op de continuïteit van de organisatie gericht beleid tot doel. Daarmee is het financieel beleid een afgeleide van het vastgestelde strategische beleid. Het financieel beleid beschrijft de wijze waarop de middelen in de organisatie worden ingezet om de strategie mogelijk te maken en daarmee het onderwijs van nu, maar ook de investeringen die nodig zijn voor het onderwijs van morgen. Zicht op de omvang van de financiële middelen en op de omvang van de toekomstige lasten zijn daarom vereist. Naast de kwaliteit van de onderwijsactiviteiten is goed financieel beleid, in voorwaardenscheppende zin bepalend voor het succes van de organisatie. We sturen pro-actief en vanuit goed overzicht naar een structureel financieel gezonde school met een efficiënte inzet van beschikbare middelen. In de meerjarenbegroting is al rekening gehouden met veranderingen die voortkomen uit het financiële beleid en strategische beleid.

Func tiedifferentiatie

Docenten worden op Het Baarnsch Lyceum benoemd in de oplopende schalen LB, LC en LD. Inschaling is afhankelijk van de kwaliteit van de docent en het gebied waar hij of zij les geeft (eerste- of tweedegraads gebied). Dit wordt de func tiedifferentiatie genoemd. In het schooljaar 2023-2024 is de func tiedifferentiatie in samenspraak met de medezeggenschapsraad herzien. De vigerende praktijk om docenten bij vaste aanstelling LC, en wanneer werkzaam in het eerstegraads gebied in LD, in te schalen bleek op termijn onbetaalbaar. Zij voldeed daarnaast niet aan de bovengenoemde basisgedachte van de func tiedifferentiatie. De thans vastgestelde verdeling voor de toekomst in procenten is: LB 20- LC 45- LD 35%. De feitelijke uitgaven aan loonkosten zijn daarmee marktconform in vergelijking met vergelijkbare scholen in de randstad. Hierdoor is aan een belangrijke voorwaarde voldaan om ook op langere termijn binnen de begroting te blijven voldaan.

Financiële administratie en aansturing

Door het vertrek van verschillende medewerkers op de Financiële administratie, diende zich de mogelijkheid aan om een de invulling van de financiële administratie volledig af te stemmen op de behoefte van de organisatie. De interim controller heeft de kwaliteit van de managementrapportages verbeterd. De inzet van de interim controller wordt stapsgewijs afgebouwd. Er is een conrector bedrijfsvoering aangesteld waardoor financiën, formatie en bedrijfsprocessen bij elkaar gebracht zijn. Dit begint synergie te geven, maar heeft nog finetuning. De standaardisering van rapportages zorgt ervoor dat er meer zicht is op de resultaten en dat deze beter met resultaten uit de sector vergeleken kunnen worden. De kwetsbaarheid reductie van een eenpitter is gereduceerd door de samenwerking middels servicebureau "ONS onderwijs". In samenwerking met ONS worden administratieve processen



gerobotiseerd en geprofessionaliseerd. Gezien de grote wijzigingen zal komend jaar verder gewerkt worden om deze verbeteringen te verankeren in de organisatie.

3.7 Continuïteitssparagraaf

Risicobeheersysteem

Jaarlijks maakt conrector bedrijfsvoering een risico-inventarisatie. Deze inventarisatie wordt met de schoolleiding besproken. Afhankelijk van de verandering van risico's worden maatregelen genomen om de risico's te verkleinen. Op dit moment is er geen sprake van grote risico's.

Daarnaast monitort de bestuurder voortdurend de voortgang op verschillende gebieden binnen de school. Door middel van de stavaza (stand van zaken) en perioderapportages is dit beeld voor de raad van toezicht, de schoolleiding en de medezeggenschapsraad zichtbaar en de acties en voortgang van interventies zijn voortdurend onderwerp van gesprek. Het verkrijgen van de benodigde gegevens uit AFAS blijkt nog behoorlijk omslachtig. Reden om hier geen blauw toe te kennen.

De planning van de verschillende producten van de informatieverstrekking betreffen:

Fase van de P&C cyclus	Frequentie			Rapportniveau				Beschikbaar per
	jaar	4 maands	maand	Rector- bestuur	MT	MIR	RvT	
Meerjaren financieel beleid				X	X	X	X	1 keer per vier jaar
Meerjarenbegroting	X			X	X	X	X	December
Jaarbegroting	x			X	X	X		November
MARAP:								
• uitgebreid		X		X	X	X	X	Mei, sept, feb
• exploitatieoverzicht			X	X	X			Maandelijks
Jaarrekening/jaarverslag	X			X		X	X	Eind april (intern) Eind juni (extern)

Instroom & imago

- Demografische cijfers indiceren dat de school langzaam blijft groeien en ook op de lange termijn boven de 1.300 leerlingen zal stabiliseren. De geleidelijkheid en de uiteindelijke verwachte grootte van het leerlingenaantal maken dat het een voor Het Baarnsch Lyceum beheersbare situatie blijft met de mogelijkheid om in de formatie te anticiperen op groei en krimp en een verwacht volume op de langere termijn dat een uitstekend uitgangspunt biedt om als zelfstandige school te blijven functioneren.
- Daarnaast is er een vrij constante instroom uit het vmbo-t in havo 4.



Kwaliteit van onderwijs (zie 3.1)

- Het Baarnsch Lyceum scoort op de vier rendementsfactoren van de onderwijsinspectie ver boven de norm maar ook ver boven de benchmark. De rendementen lopen op dit moment wel terug en daardoor wordt er actief gemonitord en gestuurd op groepen waar resultaten achterblijven.
- In het onderwijsproces behoeven met name de complexe docentvaardigheden zoals differentiatie aandacht.
- De begeleidingsstructuur van heeft Het Baarnsch Lyceum staat goed. De school is goed in staat de normen van het schoolondersteuningsprofiel te vervullen. De vraag door corona is toegenomen, waardoor het belang om zorg zo vroeg mogelijk te signaleren belangrijker is. Het ondersteuningsteam kan meer ingezet worden om hun expertise over te dragen aan docenten om meer preventief te kunnen werken.
- Het Baarnsch Lyceum biedt veel aanbod voor leerlingen om hun talenten te ontwikkelen.

Personeelsbeleid (zie 3.2)

- In professionele cultuur zijn behoorlijke slagen gemaakt, waardoor een goede basis gelegd is voor tevreden medewerkers en een beperkte uitstroom.
- De begeleiding in ontwikkeling van medewerkers is geïntensiveerd (DOT, BOOT, coaching), waardoor verdere groei kansrijk is.
- De kosten van het loongebouw hebben zullen zich met de aanpassingen in de functiemix stabiel ontwikkelen. Het aantal LC en LD functies is beperkter. Doordat het moeilijker is om personeel te werven is het van belang om de loonkosten te beperken. De functiemix is nu markconform met vergelijkbare scholen in de regio.
- Alle structurele vacatures kunnen worden ingevuld. Wel wordt het steeds moeilijker geschikte docenten in de tekortvakken te vinden, zeker in het kader van vervanging in de loop van het jaar. Het Baarnsch Lyceum probeert een meer dan gemiddeld aantrekkelijke werkgever te zijn om geschikte medewerkers vast te houden en geschikte nieuwe medewerkers aan te trekken.
- De deskundigheid van het personeel is gemiddeld genomen hoog en divers. Er wordt veel tijd en geld geïnvesteerd in professionalisering.
- Het Baarnsch Lyceum is eigen risicodragers WGA en ziektewet. We laten ons adviseren of de opgenomen voorziening voldoende is en of het verstandig is om eigen risicodragerschap voort te zetten.
- Met het in dienst hebben van twee medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt voldoet Het Baarnsch Lyceum ruimschoots aan de landelijke doelstellingen.
- Het aantal vervangingen door zwangerschappen is relatief groot, waardoor er veel tijdelijke krachten ingezet worden om de lessen te verzorgen. Daarnaast is een aantal collega's tijdens het jaar vertrokken. Het is gelukt om deze collega's te vervangen. Dit heeft wel een negatief effect gehad op de roosters van de leerlingen.
- Outsourcing van een deel van de werkzaamheden van HRM en FA naar ONS bevalt goed. Secretariële ondersteuning is nog een aandachtspunt.



Materieel en investeringen

- Het relatief nieuwe gebouw zorgt vooralsnog voor relatief beperkte onderhoudskosten al is inmiddels wel sprake van een lichte toename in de onderhouds- en schoonmaakkosten.
- De uitrusting en voorzieningen zijn van een hoog niveau maar vergen ook een relatief grote afschrijvingskosten en vervangingsinvesteringen om het niveau te handhaven.
- Voor het groot onderhoud en vervangingsinvesteringen in het gebouw is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld. Op de langere termijn nemen de kosten van huisvesting toe door oplopende afschrijvingslasten van groot onderhoud en vervangingsinvesteringen in gebouwen. Deze zijn in de meerjarenresultatenrekening verwerkt. Uitgangspunt is dat deze investeringen worden opgevangen met middelen uit de reserves en dat er een voldoende liquiditeitsaldo (en eventuele leencapaciteit) tegenover staat.
- Het grote areaal waarop de school gebouwd is vergt veel onderhoudskosten. We onderzoeken welke kosten doorbelast kunnen worden aan gebruikers van de grond.
- Het Baarnsch Lyceum heeft met ingang van schooljaar 2015-2016 een intern boekenfonds opgezet. Dit levert de school ieder jaar een aanzienlijke besparing op. Dit besparingsmodel staat als gevolg van gewijzigd beleid bij uitgevers, waarbij vooral jaarlicenties worden verkocht, onder druk. Op dit moment is de regeling nog steeds gunstig.
- Het Baarnsch Lyceum heeft als gevolg van de continue groei van het aantal leerlingen extra huisvesting nodig. De gemeente Baarn heeft in haar integraal huisvestingsplan voorzien in een uitbreiding aan de Torenlaan. De school zal zelf voorzien in een deel van de investeringen van deze uitbreiding, welke in de meerjareninvesteringsbegroting zijn opgenomen. Voor nu heeft de school een noodgebouw in de nabijheid van de school en maakt zij kosteloos gebruik van de bovenverdieping van obs De Uitkijck in Baarn.

Financieel

- In verband met verbetering van processen en inhalen van achterstallig onderhoud was voor 2023 € 152.000,- begroot. Het is gelukt dit tekort te beperken tot € 74.000,-.
- De opbouw van het loongebouw wordt voortdurend gemonitord. Rondom het stellen van vacatures wordt in dit kader altijd een lange termijn doorrekening gemaakt en geacteerd waar dat nodig is.
- Voor de meerjarenprognose worden verschillende scenario's met verschillende leerlingaantallen en verschillende ontwikkelingen in het loongebouw doorgerekend. De schoolleiding monitort de effecten van de leerlingaantallen op de resultaten. De school hanteert een flexibele schil met personeel en monitort bij vacaturestelling ook de gevolgen voor de lange termijn en richt zich daarbij op een evenwichtig en op de langere termijn betaalbaar blijvend loongebouw. Hierdoor blijft verantwoord ingrijpen op de korte termijn mogelijk.
- Dit jaar is de financiële administratie uitbesteed aan ONS onderwijs. Na een overgang na het vertrek van een medewerker wordt de samenwerking steeds stabiel en wordt er een professionaliseringslag en een efficiëntieslag gemaakt. Het risico als eenpitter is afgenomen als gevolg van de uitbreiding. Door het aanstellen van een conrector bedrijfsvoering zijn alle facilitaire en financiële zaken bij elkaar gebracht wat meer duidelijkheid geeft. De rapportage worden geoptimaliseerd en we zoeken naar de



juiste middelen om dit te doen.

- Na een marktonderzoek heeft Het Baarnsch Lyceum in het boekjaar een nieuwe accountant benoemd, Eshuis accountants.
- De school heeft een adequaat eigen vermogen en voldoende liquide middelen.
- De flexibele schil is per 31 december 2023 20 % (31 december 2022: 19%) van het totale personeelsbestand.
- De kosten voor wachtgeld van afgevoerd personeel komen voor 25% direct ten laste van de school. Deze post is maar beperkt te beïnvloeden omdat dit kosten betreft voor voormalige medewerkers die Het Baarnsch Lyceum inmiddels – al dan niet op eigen initiatief – verlaten hebben. De instroom in deze wachtgeldvoorziening wordt zoveel mogelijk beperkt.
- De school is eigenrisicodrager WGA en ziektewet. Voor de WGA zijn de risico's verzekerd. Voor de ziektewet is hiervoor mede jaarlijks een (geïndexeerd) personeel frictiebudget beschikbaar.
- De school steunt op een grote vrijwillige ouderbijdrage. Recente wetgeving heeft bepaald dat in principe alle bijdragen van ouders aan geplande buitenschoolse activiteiten vrijwillig zijn. Dit stelt de school voor nieuwe vragen over de financiering van haar uitgebreide buitenschoolse programma. In de begroting is er nog geen rekening gehouden met de afname van deze inkomsten. Gedurende het begrotingsjaar zijn de richtlijnen voor de huur van kluisjes aangepast. Deze kosten mogen in schooljaar 2023-2024 niet meer doorberekend worden aan leerlingen.

Samenvattend zijn de hoeveelheid risico's en de beheersing van de risico's is binnen Het Baarnsch Lyceum op orde.



3.8 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Investeringsbeleid

De investeringen zijn opgenomen in de meerjareninvesteringsplannen die een onderdeel zijn van de jaarlijks op te stellen meerjarenbegroting. Hiermee wordt de toekomstige kapitaalbehoefte in beeld gebracht en kan een reële inschatting worden gemaakt op de hoeveelheid benodigde kapitaal in de vorm van liquide middelen.

De huidige investeringen in het gebouw en de inventaris en apparatuur geven afdoende facilitering aan het onderwijs. Daar waar additionele investeringen noodzakelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs wordt deze aanvraag beoordeeld aan de hand van een investeringsplan. Bij de jaarlijkse begrotingscyclus wordt dit principe gehanteerd, waarbij de nieuwbouw en renovatietrajecten met de gemeente separaat worden beoordeeld.

Dit jaar zijn er grote investeringen gedaan waardoor de ICT-kosten € 50.000,- hoger zijn dan verwacht/begroot. Deze investeringen zijn noodgedwongen met grote snelheid doorgevoerd doordat achterstallige zaken hersteld moesten worden. De introductie van Microsoft Office 365 en de overgang naar de cloud zijn inmiddels afgerond. Door deze investering is de continuïteit gewaarborgd en is het risico op hoge onverwachte kosten verkleind. Zie ook paragraaf 3.3, ICT.

Toekomstige ontwikkelingen

De nieuwbouw en de hiervoor noodzakelijke tijdelijke noodbouw brengt, zoals in paragraaf 3.3 onder het kopje gebouw, diverse risico's met zich mee. Financieel gezien zijn met name de verwachte eigen bijdrage van Het Baarnsch Lyceum, de eisen die gesteld worden aan energienormen, risico op stijgende prijzen en de wensen van Het Baarnsch Lyceum bij realisatie de grootste risico's. Daarnaast is het risico afhankelijk van de uitkomsten rondom de grondkwestie, zie dezelfde paragraaf, het kopje grondkwestie.

Treasuryverslag

Binnen de stichting wordt een treasurybeleid gehanteerd waarbij gelden, welke niet voor de bedrijfsvoering noodzakelijk zijn, worden weggezet op een spaarrekening of een deposito. Voor de keuze van de financiële instelling is aansluiting gezocht bij de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 van 6 juni 2016. Het treasurystatuut is per bestuursbesluit van 21 november 2019 geactualiseerd.

Het Baarnsch Lyceum is overgestapt naar schatkistbankieren, waardoor we een hoger rendement uit de rentebaten hebben dan vorig jaar. Het private deel van het vermogen is op spaarrekeningen weggezet.



4 Verantwoording van de financiën

4.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Prognose van Leerlingen

Het Baarnsch Lyceum streeft naar een aanname van ongeveer 200 leerlingen in leerjaar 1; 15 leerlingen van vmbo-t naar havo 4; 5-10 leerlingen van havo 5 naar vwo 5.

Afgelopen jaar was de aanmelding voor de brugklas goed en dit heeft ervoor gezorgd dat er een mooie verdeling van het aantal leerlingen is in de onderbouw. Het grote aantal gymnasiumleerlingen heeft het mogelijk gemaakt om twee gymnasiumgroepen in de formatie op te nemen. De havo 4 groep is kleiner doordat er een kleine groep leerlingen doorstroomde uit de onderbouw en het aantal instromende leerlingen beperkt was.

Leerlingenaantallen

Schooljaar	H1	A1	G1	H2	A2	G2	H3	A3	G3	H4	V4	H5	V5	V6	TOTAAL (excl. VAVO)	VAVO*	TOTAAL (incl. VAVO)
2017/2018	76	67	41	53	72	54	54	62	47	77	94	93	123	94	1007	1	1008
2018/2019	72	70	49	74	75	34	54	51	67	82	106	77	99	119	1029	6	1035
2019/2020	83	54	41	66	79	44	66	84	28	71	121	89	117	88	1031	6	1037
2020/2021	69	61	46	84	54	38	64	82	39	95	107	74	134	114	1061	1	1062
2021/2022	73	84	48	60	73	46	70	71	34	93	121	96	104	127	1100	12	1112
2022/2023	83	76	50	75	87	48	63	73	38	91	103	92	121	109	1109	3	1112
2023/2024	85	84	56	77	80	47	77	84	41	81	105	88	115	118	1138	7	1145

* VAVO betreft leerlingen van Het Baarnsch Lyceum die elders volwassenenonderwijs volgen.

Het Baarnsch Lyceum	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2033	2038	2043
leerlingaantallen	1112	1112	1147	1188	1220	1260	1288	1316	1337	1375

* Rapport Leerlingprognose en ruimtebehoefte VO 2023 Gemeente Baarn januari 2024

De aanmeldingen vertonen overall een stijgende lijn, waardoor de school ruim boven de 1300 leerlingen uitgroeit. De ontwikkeling van het aantal leerlingen heeft een positief effect op de verdeling van lesgroepen en dit heeft een positief effect op het resultaat. De groei brengt huisvestingsissues met zich mee, omdat het schoolgebouw berekend is op 950 leerlingen. Naast een tijdelijke vleugel beschikt Het Baarnsch Lyceum nu ook over de eerste verdieping van basisschool De Uitkijk in Baarn. We verwachten dat de groei van het aantal leerlingen doorzet en houden rekening met een aantal leerlingen dat vanaf 2026 boven de 1200 leerlingen uitkomt en daarna stijgt naar ruim 1300 leerlingen. Uitbreiding van het aantal lokalen is noodzakelijk.



In 2023 is de formatie gelijk gebleven, terwijl het aantal leerlingen is gestegen. Er zijn minder lesgroepen gesplitst en het gemiddeld aantal leerlingen per lesgroep is groter. Het aantal leerlingen betreft het gemiddeld aantal leerlingen in het kalenderjaar (hetgeen dus afwijkend is van het aantal leerlingen per oktober). De leerling/fte ratio is licht gedaald, hetgeen grotendeels verklaard kan worden door het feit dat de splitsing van groepen in schooljaar 2023-2024 gunstig is en er minder groepen gesplitst zijn met coronagelden.

MEERJAREN BALANS

bedragen x € 1.000	Werkelijk 2023	Begroting 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028
Immateriële vaste activa	0	-2	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	1797	1818	1890	2517	2523	2540	2567
Vorderingen/overlopende activa	323	282	282	282	282	282	287
Liquide middelen	3148	2138	2128	1612	1694	1762	1812
TOTAAL ACTIVA	5268	4236	4300	4410	4499	4583	4666
Eigen vermogen	2851	2772	2768	2830	2877	2925	2976
Voorzieningen (personeel)	791	472	495	513	528	541	552
Langlopende schulden	40	46	43	39	35	32	32
Kortlopende schulden	1586	946	993	1028	1059	1085	1107
TOTAAL PASSIVA	5268	4236	4300	4410	4499	4583	4666
Uitsluitend voor kengetallen							
Gebouwen en terreinen	665	946	993	1028	1059	1085	1107
Privaat EV	1285	1285	1285	1285	1285	1285	1285

Meerjarenbegroting

De jaarbegroting is onderdeel van de meerjarenbegroting. Bij het vaststellen van de jaarbegroting wordt ook een meerjarendoorkijk van vijf jaar meegenomen. De meerjarenbegroting is een rolling-forward-document dat voortdurend met de meest recente inzichten wordt geüpdatet en tot 10 jaar vooruit (en verder) een doorkijk geeft.

De meerjarenbalans laat een toename zien in de liquide middelen en het eigen vermogen. Dit wordt met name veroorzaakt door de inkomsten vanuit de NPO-gelden. De liquide middelen nemen af vanaf 2025 doordat de NPO-gelden tussen 2023 en 2025 uitgegeven dienen te worden.



4.2 Staat van baten en lasten en balans

Baten en lasten

MEERJARENSTAAT VAN BATEN EN LASTEN

bedragen x € 1.000	Begroting 2023	Werkelijk 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028
Aantal leerlingen 1 oktober (t-1)	1.109	1.138	1.139	1.164	1.212	1.243	1.255
Rijksbijdragen OCW/EZ	9.489	9.623	10.257	10.812	11.595	12.189	12.553
Overige subsidies OCW/EZ	1.353	1.297	643	678	727	764	787
Doorbetalen rijksbijdragen SWW	226	252	281	296	317	334	344
TOTAAL Rijksbijdragen	11.067	11.172	11.181	11.786	12.640	13.287	13.684
Ouderbijdragen	440	397	452	455	440	433	435
Overige baten	153	95	148	153	158	162	165
TOTAAL Overige baten	593	492	600	608	597	595	600
TOTAAL BATEN	11.661	11.664	11.780	12.394	13.237	13.882	14.284
Lonen en salarissen	8.850	8.434	8.643	9.078	9.659	10.103	10.385
Uitkeringen	-88	-24	-25	-26	-28	-29	-30
Overige personele lasten	864	1.105	878	923	982	1.027	1.055
TOTAAL Personeelkosten	9.626	9.514	9.497	9.975	10.613	11.101	11.410
Afschrijvingen	368	375	353	373	393	383	373
Onderhoud	159	145	184	200	216	221	226
Energie en water	105	91	93	102	110	113	116
Schoonmaakkosten	202	194	220	239	260	267	272
Heffingen	4	2	6	6	6	7	7
Overige huisvestingslasten	126	88	150	114	77	79	80
TOTAAL Huisvestingslasten	596	519	653	661	669	687	701
Administratie- en beheerslasten	175	229	254	264	275	283	290
Inventaris en apparatuur	222	312	256	267	281	292	299
Leer- en hulpmiddelen	188	194	217	229	245	258	266
Overige overige lasten	635	631	646	671	699	721	737
TOTAAL Overige lasten	1.220	1.366	1.373	1.431	1.500	1.554	1.591
TOTAAL LASTEN	11.809	11.775	11.875	12.440	13.175	13.724	14.076
SALDO BATEN EN LASTEN	-149	-111	-95	-46	62	158	208
Financiële baten	0	42	65	50	52	54	56
Financiële lasten	-4	-5	-3	-3	-3	-3	-3
TOTAAL Financiële baten en lasten	-4	37	62	46	49	51	52
RESULTAAT	-152	-74	-33	0	111	208	261
personeelkosten	81,5%	80,8%	80,0%	80,2%	80,6%	80,9%	81,1%
afschrijvingen	3,1%	3,2%	3,0%	3,0%	3,0%	2,8%	2,7%
huisvestingslasten	5,0%	4,4%	5,5%	5,3%	5,1%	5,0%	5,0%
overige lasten	10,3%	11,6%	11,6%	11,5%	11,4%	11,3%	11,3%

Vanaf 1 oktober 2023 is de Financiële administratie door ONS onderwijs overgenomen van de medewerker financiële administratie die in dienst was van Het Baarnsch Lyceum. Voor ONS onderwijs was het een pittige klus om alle mutaties goed in de boekhouding te verwerken. We zijn tevreden hoe goed dit is verlopen. Indien nodig zijn boekingen afgeboekt om de boekhouding weer helemaal schoon te krijgen.



Baten

De hogere stijging van de loonkosten als gevolg van de nieuwe CAO in 2023 heeft ervoor gezorgd dat ook de rijksbijdrage hoger uitvalt dan begroot.

De subsidies dalen met 56K. Subsidies moeten achteraf verantwoord worden en het is lastig om dit goed te begroten, omdat er tijdens het jaar subsidies bijkomen en ook wegvallen. Dit schooljaar is er alleen voor havo-P een subsidie toegekend voor 100K.

De ouderbijdrage is 43K lager doordat deze later in het schooljaar is uitgezet, waardoor nog niet alle ouders de bijdrage in boekjaar 2023 voor activiteiten hebben betaald. Daarnaast kunnen we voor de huur van kluisjes geen bijdrage vragen aan ouders meer vragen, worden opbrengst structureel lager zal zijn.

De baten zijn lager doordat de buitengewone baten 58K lager zijn en er geen kosten meer worden doorberekend aan de Waldheim voor de repromedewerker 15K die vertrokken is. De woninginkomsten van de woning die wij hadden is weggefallen als gevolg de verkoop van de woning.

De realisatie van de totale baten is nagenoeg gelijk aan de baten van de begroting.

Lasten

De personele lasten zijn 112K lager dan begroot doordat we minder personeelskosten hebben doordat de pensioenlasten zijn gedaald met 91K als gevolg van een lager afdrachtpercentage. De inhuur van extern personeel was hoger door de inhuur van een controller, manager ICT, conrector en de laatste werkzaamheden van de interim rector. Daarnaast zijn er medewerkers tijdens het jaar vertrokken of ziek geworden, waarvoor extern onderwijspersoneel is aangetrokken. We hebben structureel lagere personeelskosten op de financiële administratie en de repro, doordat we deze werkzaamheden extern hebben belegd.

De uitkering is 64K lager, doordat de vergoedingen die betaald zijn voor medewerkers lager zijn dan verwacht. Het betreft een medewerker die gedurende het schooljaar uit dienst is gegaan.

De kosten voor huisvestingslasten komen 77K lager uit. Met het oog op aankomende nieuwbouw is kritisch gekeken welke uitgaven moeten en welke werkzaamheden beter gelijktijdig met de aanbouw kunnen worden verricht.

Er zijn extra inspanningen gedaan op het gebied van ICT, waardoor de totale kosten 90K hoger zijn dan begroot. Dit betreft een inhaalslag voor de investering van laptops die niet begroot waren en gelijktijdig een overstap naar Microsoft Office 365, waardoor de licentiekosten zijn toegenomen. De beveiliging en cybersecurity is weer op orde. Daarnaast heeft het nieuwe onderwijsportaal veel gekost en doordat dit niet goed werkte waren we genoodzaakt hiervoor extra kosten te maken.

De administratie en beheerkosten zijn gestegen met 25K door het uitbesteden van de financiële administratie aan ONS onderwijs. Op voorhand was er niet gerekend op deze uitbesteding, die overigens leidt tot lagere personele lasten. De overstap en opstart heeft extra kosten met zich meegebracht. Daarnaast zijn de juridische kosten 23K hoger door een rechtszaak tegen een medewerker.

De financiële baten zijn gestegen met 42K, doordat schatkistbankieren een hogere rente oplevert

Samenvattend zijn we tevreden dat het negatieve resultaat in de begroting 78K lager is dan begroot.



4.3 Financiële positie

Financiële positie

FINANCIËLE KENGETALLEN	Begroting 2023	Werkelijk 2023	Begroting 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028
Solvabiliteit	65,4%	54,1%	64,4%	64,2%	63,9%	63,8%	63,8%
Ondergrens solvabiliteit commissie Donner	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Liquiditeit (Quick ratio)	2,56	2,19	2,43	1,84	1,87	1,88	1,90
Bovengrens liquiditeit commissie Donner	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Ondergrens liquiditeit commissie Donner	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Weerstandsvermogen	23,8%	24,4%	23,5%	22,8%	21,7%	21,1%	20,8%
Rentabiliteit	-1,3%	-0,6%	-0,3%	0,0%	0,8%	1,5%	1,8%
Bovengrens rentabiliteit commissie Donner	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Ondergrens rentabiliteit commissie Donner	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Kapitalisatiefactor incl. privaat vermogen	28,2%	39,3%	27,9%	27,2%	25,9%	25,1%	24,8%
Kapitalisatiefactor excl. privaat vermogen	17,2%	28,3%	17,1%	16,9%	16,2%	15,9%	15,9%

Solvabiliteit

Voor solvabiliteit wordt als ondergrens 20% gehanteerd. De solvabiliteit is afgenomen maar Het Baarnsch Lyceum zit ruim boven de ondergrens. Het eigen vermogen in percentage tot het totale vermogen van Het Baarnsch Lyceum is goed en Het Baarnsch Lyceum is op lange termijn goed in staat om haar langer termijn verplichtingen te voldoen.

De solvabiliteit en liquiditeit liggen boven de grens die door de commissie Donner is vastgesteld, maar zullen de komende jaren weer afvlakken. Conform de huidige inzichten zal begrotingsjaar 2024 een negatief resultaat kennen en komt de begroting in 2025 op 0 uit. Dit hangt overigens ook samen met de uitputting van de NPO-middelen. Deze dienen in de jaren van ontvangst in het resultaat te worden verwerkt en daarmee aan het vermogen te worden toegevoegd. De uitgaven zullen in de tijd gespreid worden tot en met 1 augustus 2025. Het vermogen van Het Baarnsch Lyceum is nodig voor de toekomstige midlife investeringen in het schoolgebouw. Deze zullen rond 2030 een fors beslag op de investeringsmiddelen en het resultaat leggen en daarom dient de reservering tot die tijd op voldoende niveau te blijven.

In schooljaar 2025 staat nieuwbouw gepland waarvoor ook een deel van het vermogen ingezet zal worden.

Liquiditeit (quick ratio)

De quick ratio geeft de verhouding tussen de vlottende activa (minus voorraden) en het kortlopend vreemd vermogen weer. Dit verhoudingscijfer geeft weer in hoeverre Het Baarnsch Lyceum in staat is om aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen. De liquiditeit van Het Baarnsch Lyceum is afgenomen van 3,23 naar 2,19. Als ondergrens wordt het verhoudingscijfer 1,0 gehanteerd en Het Baarnsch Lyceum zit daar met 2,19 ruim boven de grens.



Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal van de baten inclusief rentebaten en waardeveranderingen/overige opbrengsten van financiële vaste activa. Een percentage tussen de 10% en 40% wordt aanvaardbaar geacht. De huidige waarde bevindt zich met 24,4% binnen deze marge.

Signaleringswaarde

De signaleringswaarde is een berekende waarde die moet aangeven in hoeverre er sprake is van bovenmatig publiek eigen vermogen dat in het kader van het zoveel mogelijk direct inzetten van de beschikbare middelen aan onderwijs dient te worden afgebouwd of, bij een negatieve waarde, juist dient te worden opgebouwd. De signaleringswaarde is 0,65 boven de 0. Het eigen vermogen geeft de financiële ruimte om te investeren in de aanbouw om het onderwijs goed te kunnen faciliteren.

Rentabiliteit

De rentabiliteit moet langjarig bij een non-profit organisatie nul of licht positief zijn. In 2023 is het resultaat negatief. Er is sprake van een verbetering van de positie van de rentabiliteit naar -0,6. Met name de verhoging van de ICT kosten heeft voor een negatief saldo tot gevolg. Verder speelt een rol dat bepaalde subsidies via het resultaat verantwoord moeten worden en dus tot positieve resultaten leiden op het moment van ontvangst van de bate en tot negatieve resultaten als de subsidie wordt besteed.

Kapitalisatiefactor

De kapitalisatiefactor wordt berekend door het totale vermogen, verminderd met de gebouwen en terreinen te delen door de totale baten inclusief financiële baten en lasten.

Deze indicator geeft aan in hoeverre het totale vermogen van de organisatie efficiënt wordt benut voor de uitvoering van de noodzakelijke taken. De signaleringswaarde is in de plaats van deze indicator gekomen.

Als bovengrens voor een bestuur ter grootte van Het Baarnsch Lyceum werd een percentage van 35% gehanteerd en met een waarde van 39,3% zit de school daar iets boven. Deze extra gelden zullen ingezet worden bij aanbouw die op korte termijn gepland staat.



FINANCIËLE KENGETALLEN	2023	2022
Solvabiliteit	54,1	62,13
Solvabiliteit excl. voorzieningen	69,1	79,77
Liquiditeit (Quick ratio)	2,19	3,23
Weerstandsvermogen	24,35	26,24
Signaleringswaarderatio bovenmatig publiek eigen vermogen	0,65	0,78
Rentabiliteit	-0,63	-1,09
Kapitalisatiefactor incl. privaat vermogen	39,3%	36,30
Kapitalisatiefactor excl. privaat vermogen	28,3%	28,50



Jaarverslag intern toezicht 2023

Nieuwe balans na turbulente tijd

Na roerige jaren door corona en op bestuurlijk vlak, was 2023 een jaar waarin we weer konden gaan bouwen aan nieuw elan, een passende managementstructuur en volle aandacht voor de kwaliteit van onderwijs.

Het was het eerste volledige jaar waarin uitvoering is gegeven aan het nieuwe Strategisch Beleidsplan 2022-2026: 'Samen leren voor het leven', met als kernwaarden: 'Verbondenheid, Ontdekken en Reflecteren'. De managementstructuur is aangepast, en er is gewerkt aan een cultuurtraject, waarin met name ook de waarden van de school centraal stonden. Veel aandacht was er voor de verdere professionalisering van de medewerkers. En er is veel werk verzet op het vlak van digitalisering, onder meer door de implementatie van nieuwe systemen. De plannen voor de nieuwbouw, met een extra vleugel aan de school, werden in 2023 verder geconcretiseerd. De raad van toezicht was bij al deze onderwerpen betrokken, vanuit verschillende verantwoordelijkheden. Soms volgend of adviserend, soms besluitvormend, afhankelijk van het onderwerp. Maar altijd vanuit de zorg voor een stabiele organisatie en voor de continuïteit van de school.

Nieuwe rector

Per januari van het verslagjaar is de nieuwe rector, de heer Mark Manders, van start gegaan. Na een turbulente en onzekere periode, met interim-oplossingen voor de bestuurdersrol en het uiteindelijke overlijden van de heer Henk van Ommen, kon nu weer worden gebouwd. En is gewerkt aan een nieuwe balans op het vlak van structuur, verantwoordelijkheden, cultuur, systemen en kwaliteit van onderwijs.

Managementstructuur

Het management van Het Baarnsch Lyceum bestaat uit de rector-bestuurder en vier conrectoren. Met ingang van het schooljaar 2023 – 2024 is deze structuur aangepast, met dien verstande dat een conrector zich nu richt op de bedrijfsvoering. De andere drie conrectoren zijn ieder verantwoordelijk voor een onderwijskundige afdeling en zijn tevens verantwoordelijk voor een aantal schoolbrede portefeuilles. De conrectoren onderwijs worden ondersteund door leerjaarcoördinatoren die met name verantwoordelijk zijn voor leerlingzaken.

Cultuur en professionalisering

De trots op de school en het plezier in het werk zijn drijvende krachten achter de goede resultaten die worden behaald. Tegelijkertijd is in 2023 ingezet op het verbeteren en structureren van processen. Ook heeft op studiedagen en ontwikkelmomenten een dialoog tussen alle werknemers plaatsgevonden om te komen tot de beste methode om te werken aan verdere verbetering en het bouwen van een professionele cultuur.

Implementatie nieuw Strategisch Beleidsplan 2022-2026

De raad van toezicht heeft vanuit haar toezichthoudende rol gedurende het jaar vinger aan de pols gehouden op drie aspecten van het Strategisch Beleidsplan, met als speciale aandacht de continuïteit van de bedrijfsvoering:

- Kwaliteit onderwijs

De raad van toezicht ziet toe op de realisatie van de hoofddoelstelling van de stichting: het geven van voortgezet onderwijs. De raad van toezicht toetst hierop middels het volgen van de voortgang in het door de rector/bestuurder opgestelde meerjarige strategisch beleidsplan, het jaarlijkse schoolplan en maakt daarbij gebruik van de informatie die beschikbaar is vanuit externe kwaliteitstoetsing door de Inspectie en van interne bronnen zoals klachtenprocedures, indicatoren met betrekking tot de kwaliteit en kwantiteit van het onderwijs, leerlingen, personeel en marktontwikkelingen.

- Bedrijfsvoering en continuïteit



Toezicht op de bedrijfsvoering heeft tot doel om de continuïteit van de stichting te waarborgen en een doelmatige besteding van publieke middelen te waarborgen. Ten behoeve van het toezicht op de bedrijfsvoering en continuïteit laat de raad van toezicht zich ondersteunen door de interne controller en is regelmatig in gesprek met de door haar benoemde externe accountant.

- Relatie met interne en externe stakeholders

In zijn reguliere functioneren is de bestuurder de belangrijkste informatiebron en tevens onderwerp van het toezicht. Om die reden is het van belang dat de raad van toezicht alternatieve wegen heeft om informatie over het functioneren van de stichting te krijgen. Hierbij gaat het om formele interne informatiebronnen, zoals onder meer de medezeggenschapsraad, waarin naast het personeel ook ouders en leerlingen vertegenwoordigd zijn, schoolleiding (rector, conrectoren en afdelingsleiders) en om informele interne bronnen tijdens recepties, werkbezoeken aan de school, studiedagen, etc. Externe bronnen betreffen onder meer de externe accountant en lokale stakeholders, zoals gemeente en instellingen op het terrein van onderwijs en jeugdzorg. Contact met externe stakeholders heeft ook betrekking op het bewaken en volgen van maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de strategische en maatschappelijke doelen van de organisatie.

Planvorming nieuwbouw

In de tweede helft van 2023 werden de contouren van de nieuw te realiseren vleugel aan het bestaande gebouw steeds concreter. Vanwege de impact en mogelijke risico's van deze ontwikkeling is de raad van toezicht nauw betrokken bij dit thema.

Een extern bureau werd ingeschakeld, de eerste schetsen werden gepresenteerd, het bestuur trad in contact met de gemeente en de eerste rekenmodellen kwamen op tafel. Basis van alle planvorming is het geprognosticeerde leerlingenaantallen in het jaar 2043. Uiteindelijk stelde de gemeente Baarn dit getal op 1.374 leerlingen, een aantal dat uitgaat van een groeiscenario. Tijdens deze voorbereidende periode kwam ook het onderwerp grondeigendom op tafel.

Toezichtvisie en -kader

Er is een scheiding van bestuur en intern toezicht. De raad van toezicht van de stichting ziet toe hoe het bestuur door middel van strategie, beleid en beheer het doel van de stichting realiseert, met oog voor daarbij aan de orde zijnde belangen van de belanghebbenden.

De raad van toezicht van de stichting past de Code Goed Onderwijsbestuur VO toe conform de lidmaatschapseisen van de VO-raad en VTOI-NVTK. Onderdeel daarvan is dat er een toezichtvisie en een toezichtkader moet zijn. Deze is door de raad van toezicht in het verslagjaar ontwikkeld en besproken met de bestuurder.

Het toezichtkader geeft een nadere uitwerking van deze code en hetgeen bepaald is in de statuten van de stichting. Dit document is een groei-document en heeft derhalve een dynamisch karakter. Jaarlijks wordt dit kader door de raad beoordeeld op volledigheid, actualiteit en werkbaarheid.



Basisgegevens, nevenfuncties en honorering leden raad van toezicht

In 2023 zijn er de volgende wijzigingen in de samenstelling van de raad van toezicht geweest. Eind 2023 trad de heer Steven Kuiper in goed overleg af, kort voor het einde van de reguliere twee zittingstermijnen van drie jaar. Door gezondheidsredenen moest de heer Adriaan Nagel eveneens einde van dit verslagjaar terugtreden. In augustus traden twee nieuwe leden toe tot de raad: de heer Wouter Langeveld en de heer Fred Eijsink.

De raad van toezicht bestond in 2023 uit:

Naam	Functie/ commissie	Portefeuille	Schooljaar benoeming	Termijn	Laatste schooljaar
Iris Calmes	Voorzitter per 1 augustus 2021 en lid audit commissie & remuneratiecommissie	Financieel & Werkgever	2018/2019	2 ^e termijn	2023/2024
Steven Kuiper	Vicevoorzitter per 1 augustus 2021 en lid audit commissie	Financieel & Governance Juridisch	2018/2019	2 ^e termijn	Afgetreden per december 2023
Monique Keesom – Steenaart	Lid vanaf 1 juni 2022 – en lid remuneratiecommissie	HR & Onderwijs	2022/2023	1 ^e termijn	2025/2026
Adriaan Nagel	Lid vanaf 1 augustus 2022	HR & Onderwijs	2022/2023	1 ^e termijn	2025/2026 Afgetreden per december 2023
Wouter Langeveld	Lid vanaf 1 augustus 2023 Portefeuille Nieuwbouw	Marketing & Communicatie	2023/2024	1 ^e termijn	2026/2027
Fred Eijsink	Lid vanaf 1 augustus 2023 Lid audit commissie per december 2023	Governance/juridisch/financieel	2023/2024	1 ^e termijn	2026/2027

De leden van de raad van toezicht hadden in 2023 de volgende (neven)functies:

Lid	(Neven)functies
Iris Calmes	Zelfstandig ondernemer, Iris Company (bezoldigd) Operations manager, Smelt (bezoldigd) Bestuurslid stagebureau Markus Verbeek Praehop (bezoldigd)
Steven Kuiper	Zelfstandig ondernemer: Kuiper Bedrijfs & Juridisch Advies (KBJA) Secretaris bestuur en ledenraad Coöperatieve ABS Autobodyshop U.A. Ondernemingssecretaris raad van commissarissen ABS Autoherstel B.V. Bestuurslid bezwaarcommissie Sociaal Fonds Mobiliteit Lid raad van toezicht Vereniging Herbergier



Monique Keesom – Steenaart	Werkzaam als zelfstandig interimmanager: Levante onderwijsadvies en interim-management Extern lid examencommissie Master Leren en Innoveren bij Hogeschool Inholland
Adriaan Nagel	Zelfstandig werkzaam interimmanagement (bezoldigd) Lid raad van inspiratie Scolix (onbezoldigd) Coördinator loopgroepen AV Lycurgus (onbezoldigd) Atletiektrainer AV Lycurgus (onbezoldigd)
Wouter Langeveld	Manager Communicatie & Marketing, woningcorporatie de Alliantie (bezoldigd) Lid raad van toezicht Handje Helpen, voor informele zorg (onbezoldigd) Lid raad van commissarissen ggz-instelling Aanzien (onbezoldigd)
Fred Eijsink	Relatiemanager Strategie & Publieke accounts, KVK (bezoldigd) Bestuurssecretaris bestuurslid, BLIJF contacthonden voor mensen met dementie (onbezoldigd) Vicevoorzitter Ondernemingsraad KVK (onbezoldigd)

De raad van toezicht wordt ondersteund door een managementassistent van de school.
Eén lid van de raad van toezicht was in 2023 ouder van een leerling op Het Baarnsch Lyceum.

Honorering

De raad van toezicht dient aan verschillende regels en eisen te voldoen en verantwoordt zichzelf en wordt regelmatig ter verantwoording geroepen. Het toezichthouden betreft een serieuze wettelijk verankerde taak waarbij de inzet en toewijding van professionals nodig is. Om deze redenen heeft de raad in afstemming met de bestuurder een honorering toegekend voor het uitoefenen van het lidmaatschap van de raad. De honorering betreft de maximale vrijwilligersvergoeding. In 2023 was dat € 1.900,- per lid per schooljaar. Daarnaast ontvingen de leden van de raad van toezicht, indien van toepassing, reiskostenvergoeding.

Werkwijze

Reguliere vergaderingen

Jaarlijks vergadert de raad van toezicht zes keer. Een deel van de vergadering vindt plaats zonder de bestuurder. De raad stelt een jaarkalender op. In deze jaarkalender worden regelmatig thema's geagendeerd, en veelal besproken in aanwezigheid van de portefeuillehouder van dat thema.

In 2023 zijn de volgende thema's aan bod geweest:

- Ontwikkelingen rond HAVO P.
- Voortgang aanbouw/nieuwbouw.
- Kwaliteitszorg/AVG (november).
- Managementstatuut (november).
- Toezichtvisie- en kader (november).

Doel van zowel schoolleiding alsook van de raad van toezicht is het gehele jaar geweest zorgen voor de continuïteit op allereerst het onderwijsniveau en secundair van de bedrijfsvoering. Tijdens de zes vergaderingen was de aanwezigheid van de leden gemiddeld 90% (mede als gevolg van ziekte).

Overige vergaderingen en bezoeken

Naast de reguliere vergaderingen stonden de volgende activiteiten gepland:

- Tussentijds hebben diverse overleggen plaatsgevonden tussen de bestuurder en de raad.



- Er is een overleg geweest met de gehele medezeggenschapsraad en een afvaardiging van de raad.
- De raad is op werkbezoek geweest, en heeft toen gesprekken gevoerd met de voltallige schoolleiding, vertegenwoordigers van de docenten, de Seniores van de school en leden van de medezeggenschapsraad. Ook heeft de raad een rondleiding gehad.

Auditcommissie

De auditcommissie is een commissie van advies voor de raad van toezicht en bestond in 2023 uit de volgende twee leden: Iris Calmes en Steven Kuiper (afgetreden per december 2023 en opgevolgd door Fred Eijnsink vanaf december 2023).

De auditcommissie richt zich op de voorbereiding van de bespreking van de meerjarenbegroting, de jaarbegroting en de investeringsbegroting inclusief de scenarioanalyse voor wat betreft de ontwikkeling van de leerlingenaantallen in de komende jaren. Verder is de auditcommissie betrokken bij de voorbereiding van het jaarverslag.

De auditcommissie heeft ook zorggedragen voor het selecteren en benoemen van een nieuw accountantskantoor. De externe accountant van Het Baarnsch Lyceum vanaf 2024 is Eshuis Accountants. De auditcommissie heeft met mandaat van de raad het voorstel voor de jaarbegroting 2024 op 20 december besproken met de bestuurder, controller en de conrector bedrijfsvoering, en voorlopig goedgekeurd. De begroting 2024 is voor definitieve goedkeuring geagendeerd op de eerste rvt-vergadering in 2024.

Financiën en integere bedrijfsvoering

In de vergaderingen kwam financiën en integere bedrijfsvoering op de volgende wijze aan bod:

- bespreking met de extern accountant voor aanvang van de accountantscontrole;
- bespreking van de managementletter, uitgebracht door de externe accountant met aandacht voor de opvolging van aanbevelingen;
- drie keer per jaar worden de tussentijdse financiële rapportage doorgesproken;
- periodiek overleg met de controller;
- er hebben zich geen situaties van mogelijk tegenstrijdig belang voorgedaan binnen de raad.

Goedkeuringsbevoegdheden

In 2023 heeft de raad van toezicht de volgende besluiten genomen:

- benoeming Eshuis Accountants;
- goedkeuring van het bestuursverslag en jaarrekening 2022;
- goedkeuring van de begroting 2023;
- benoeming van twee nieuwe leden van de raad van toezicht;
- vaststellen toezichtskader;
- vaststellen remuneratiebeleid.

De raad van toezicht heeft in 2023 geadviseerd over:

- de herstructurering van de schoolleiding;
- outsourcing van diverse ondersteunende diensten naar externe partijen;
- het huisvestingsvraagstuk.

De raad vervult de rol van werkgever voor de bestuurder. Hiertoe heeft de raad een remuneratiecommissie ingesteld. De commissie bestond in 2023 uit mevrouw Iris Calmes en mevrouw Monique Keesom – Steenaart.



De remuneratiecommissie adviseert de raad over het uitvoeren van zijn werkgeversrol. Tot de scope van de commissie behoren: (a) werven, selecteren, benoemen, schorsen en ontslaan, (b) binden, ontwikkelen en professionaliseren en (c) beoordelen en belonen van de bestuurder.

De remuneratiecommissie heeft met instemming van de overige leden van de raad het remuneratie beleid vastgesteld. De gesprekcyclus met de bestuurder bestaat uit een jaarlijks functionerings- en beoordelingsgesprek. Deze is vastgelegd in de regeling functioneren en beoordelen van de bestuurder en is in 2023 overeenkomstig deze regeling uitgevoerd.

Evaluatie en professionalisering

In mei 2023 heeft de raad van toezicht haar eigen functioneren en de samenwerking met de bestuurder geëvalueerd, onder leiding van een externe partij. De evaluatie bestond uit het invullen van in totaal drie vragenlijsten. De uitkomsten van deze vragenlijsten zijn in een bijeenkomst onder leiding van de externe partij besproken. Een aantal leerpunten en inzichten zijn meegenomen in de vormgeving van het toezicht. Individuele cursussen en trainingen in 2023:

Lid	Opleidingen
Iris Calmes	Lunch meeting VTOI met als onderwerp 'De werkgeversrol van de Raad van Toezicht' Twee HR Board meetings met Marree en Dijkhoorn Advocaten, met diverse arbeidsrechtelijke onderwerpen Duurzaamheid voor accountants
Steven Kuiper	
Monique Keesom – Steenaart	Online college vtoi-nvtk "toezicht op onderwijskwaliteit"
Adriaan Nagel	
Wouter Langeveld	
Fred Eijsink	Training Datagovernance, SBO-studiecentrum bedrijf en overheid. Masterclass Boardroom Dynamics, Bestuurderscentrum