

JAARVERSLAG 2010



Stichting Kolom
Marius Bauerstraat 399D
1062 AP AMSTERDAM

Telefoon: 020-5148080
Fax : 020-6150963
E-mail : info@kolom.net

Inhoudsopgave

Voorwoord algemeen directeur	3
Bericht van het bestuur	4
1. Inleiding en basisgegevens	5
2. Onderwijs	12
2.1 Beleid en resultaten 2010	12
2.2 Scholen voor speciaal basisonderwijs	17
2.3 Scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs cluster III	19
2.4 Scholen voor speciaal onderwijs cluster IV	19
2.5 Scholen voor praktijkonderwijs	20
3. Kwaliteit	23
3.1 Systematische kwaliteitszorg	23
3.2 Bevindingen Inspectie van het onderwijs	23
3.3 Collegiale visitatie	24
3.4 De omgeving van de school	24
3.5 Klachten	25
4. Personele zaken	28
4.1 Samenstelling personeel	28
4.2 Beleid en resultaten 2010	31
5. Financiële zaken	41
5.1. Financiën op balansdatum	41
5.2. Gang van zaken gedurende het verslagjaar	42
5.3. Investeringen 2011	43
5.4. Voorzieningen	44
5.5. Huisvesting	44
5.6. Financiële prognose 2011	44
5.7. Financiële beheersing	44
5.8. Treasury	46
5.9. Bezoldiging bestuursleden	46
6. Huisvesting en materiële zaken	47
6.1. Bouwprojecten	47
6.2. Onderhoud	49
6.3. ICT	49
7. Vooruitblik	50
Bijlagen:	
A. Adressenlijst	
B. Afkortingenlijst	

*interessant
hoofdstuk
voor ouders en
verzorgers*

Voorwoord algemeen directeur

Dit jaarverslag van Kolom belicht enkele resultaten van 2010. Graag ga ik met u in gesprek over deze resultaten. Daarvoor zal ik een bijeenkomst organiseren. Met u bedoel ik alle doelgroepen die met Kolom in contact staan en voor wie dit jaarverslag geschreven is. Dan denk ik allereerst aan ouders/verzorgers, medewerkers en leerlingen. Verder gaat het natuurlijk ook om financiers, overheid, andere onderwijsinstellingen, jeugdzorginstellingen, politie, inspectie en stagebedrijven.

U zult in dit jaarverslag lezen dat diversiteit in speciaal onderwijs onze kracht is (verschillen in leeftijd en achtergrond, cultuur en klimaat, aanpak en lesmethoden, specialismen en leerstappen). De eenheid in die diversiteit is 'ruimte voor leren', voor zowel leerlingen als medewerkers. Ruimte voor passend onderwijs voor de leerlingen, ruimte binnen de schoolteams en ruimte binnen de directie-overleggen.

De scholen van Kolom hebben voor het bieden van ruimte voor leren voor de leerlingen veel en uiteenlopend contact met meerdere samenwerkingspartners. De banden met deze partners willen we blijvend onderhouden en verstevigen om in te kunnen blijven spelen op de vragen van de zeer diverse leerlingen.

2010 was voor ons weer een jaar om de kwaliteit van Kolom te borgen. Op de scholen zijn veel positieve resultaten geboekt. Niet alleen wat betreft leerresultaten maar ook cultuur- en sportprojecten. We werken daarnaast samen met zorginstellingen en verrijken ons steeds met nieuwe expertise. Om een verdere kwaliteitsslag te maken, gaan we in 2011 (in samenwerking met andere schoolbesturen voor speciaal onderwijs, opleidingsinstituten en gemeente) voort met het kenniscentrum Amsterdam voor scholing en deskundigheidsbevordering. Tevens zullen we zelf blijven investeren in mobiliteit om de medewerkers steeds zo veel mogelijk op de juiste plek binnen Kolom te krijgen.

Graag bedank ik de directies, medewerkers en alle samenwerkingspartners voor hun bijdragen aan de prestaties het afgelopen jaar.

Ik wens u veel leesplezier,

Jos de Wit

Bericht van het bestuur

In 2010 heeft het bestuur zeven keer regulier vergaderd. Aanvullende activiteiten waren één themabijeenkomst, één bijeenkomst met GMR, één met directeuren, een middag schoolbezoeken, gesprekken met de algemeen directeur en één studiedag.

De besluitvorming en het toezicht van het bestuur heeft zich in 2010 met name gefocust op verbetering van de financiële bedrijfsvoering, na aanwijzen van een nieuwe accountant in 2009. Daarnaast is er aandacht besteed aan de realisatie van doelstellingen uit het bestuurlijk toetsingskader middels een nieuwe format voor verantwoordingsrapportages van de algemeen directeur.

In 2011 gaan we op dezelfde wijze door met die verantwoordingsrapportages. Minimaal één van die rapportages gaat over de leeropbrengsten van de leerlingen. Wij willen het toezicht steeds meer richten op (de uitkomsten van) het primaire proces. Die zijn van belang in onze missie en de doelen van de stichting. Wij willen focussen op de resultaten voor onze klanten als ouders en leerlingen. Echter ook in 2011 zal de financiële bedrijfsvoering nog een aanzienlijk deel van het toezicht blijven uitmaken. Met daarbij de voorgenomen bezuinigingen op speciaal en passend onderwijs blijft de financiële ontwikkeling -net als in de afgelopen jaren- extra aandacht van bestuur en toezicht vragen en blijven de financiën dus hoog op de agenda staan.

Een ander onderwerp dat het bestuur in 2010 meerdere keren heeft besproken, is de wijze van toezicht houden en de overgang naar het model van Raad van Toezicht om de scheiding tussen bestuur en toezicht (beter) vorm te geven. Dit traject loopt volgens planning. Begin 2011 liggen de documenten als statuten, managementstatuut, reglementen bij de GMR. In augustus 2011 zal Kolom overgaan op een College van Bestuur en Raad van Toezicht. De algemene directie is beoogd College van Bestuur. Naar verwachting zullen vijf van de zes bestuursleden zomer 2011 zitting gaan nemen in de Raad van Toezicht. In de toekomst blijven de toezichtsleden de schoolbezoeken en de ontmoetingen met GMR en directies handhaven om duidelijk te maken waar het in de betrokkenheid eigenlijk om gaat: de leerlingen, de medewerkers en de ouders.

Een aantal resultaten van het afgelopen jaar:

- Benoeming adjunct algemeen directeur.
- Vaststelling Strategisch beleidsplan 2010-2014, begrotingswijzigingen 2010 en begroting 2011.
- Voorbereiding wijziging statuten en managementstatuut. Opstellen reglement Raad van Toezicht, Reglement College van Bestuur, Code goed bestuur, profiel leden Raad van Toezicht, benoemingsprocedures leden Raad van Toezicht en College van Bestuur.
- Werving en voorbereiding aanstelling twee nieuwe bestuursleden.

In 2010 zijn twee bestuursleden afgetreden. Begin 2011 treden twee nieuwe bestuursleden aan. Met dit deels vernieuwde bestuur willen wij in 2011 weer graag toezien op een kwalitatief hoogwaardig onderwijs met toekomstperspectief voor alle leerlingen.

Elseline Vester
Voorzitter bestuur

1. Inleiding en basisgegevens

Algemeen

Kolom is een stichting voor speciaal onderwijs in de regio Amsterdam. Het bestuur houdt "op hoofdlijnen", met behoud van eindverantwoordelijkheid, toezicht op de professionele organisatie, bestaande uit ongeveer 550 medewerkers, waarvan 23 (adjunct-)directeuren, één adjunct algemeen directeur en één algemeen directeur. Zij hanteert daarbij een bestuurlijk toetsingskader.

Binnen dat kader zijn de scholen en de algemene directie belast met het voorbereiden, vaststellen en uitvoeren van het strategisch beleidsplan en de dagelijkse gang van zaken rondom de scholen. De algemene directie stuurt de directeuren aan en toetst de door hen opgestelde schoolplannen aan het strategisch beleidsplan, waarna vaststelling volgt. Medewerkers van het Centraal Buro (CB) en het administratiekantoor Admondo ondersteunen de algemene directie daarbij.

Met elkaar staan wij voor kwalitatief goed 'gespecialiseerd' onderwijs aan circa 2000 leerlingen met uiteenlopende ondersteunings- en begeleidingsbehoeften in de leeftijd van 4-20 jaar in Amsterdam en Haarlem.

In de statuten, het bestuurlijk toetsingskader en het strategisch beleidsplan zijn onze visie, missie en (strategische) doelstellingen op de verschillende beleidsterreinen verwoord.

**Ongeveer
550 medewerkers
2000 leerlingen**

Leeswijzer

Dit jaarverslag rapporteert over de belangrijkste sturingsgebieden te weten het onderwijs, de kwaliteitszorg, de organisatie-ontwikkeling en personele, financiële en materiële zaken.

Voor de haastige lezer is onderstaande samenvatting gemaakt van enkele algemene gegevens en belangrijke ontwikkelingen van 2010.

De hoofdstukken 2 t/m 7 beschrijven de (wel of niet) behaalde resultaten en enkele toekomstplannen. Enkele aspecten uit dit hoofdstuk komen (uitgebreider) terug in de andere hoofdstukken. In sommige hoofdstukken is informatie per schoolsoort te vinden, hoofdstuk 6 geeft kort iets weer over huisvestingsontwikkelingen van afzonderlijke scholen en in de bijlagen kunt u de verschillende scholen en schoolsoorten van Kolom terug vinden. Omdat de onderwerpen zich ervoor lenen, is het jaarverslag voor alle doelgroepen gelijk gemaakt.

Met dit jaarverslag krijgt u antwoord op de volgende vragen:

1. Welke meerwaarde levert de samenwerking van verschillende scholen en schoolsoorten binnen één organisatie?
2. Wat is er in 2010 gedaan en behaald voor belangrijke items uit het strategisch meerjarenbeleidsplan (als werken met leeropbrengsten, mobiliteitsbeleid en scholing)?
3. Waar zijn de middelen aan besteed?

2010

Kolom heeft de eenheid in diversiteit in 2010 verder versterkt. De eenheid bestaat uit meerdere elementen. Niet alleen het delen van een missie, het gezamenlijk uitstippelen van beleid en gebruik maken van ondersteunende diensten. Ook het bewust en ruimhartig met elkaar delen van expertise, mobiliteit tussen scholen en solidariteit in financiële zin.

Kolom is een bijzondere organisatie met vijftien schoollocaties uit vier verschillende schoolsoorten: speciaal basisonderwijs (SBO), speciaal onderwijs cluster III (SO en VSO), speciaal onderwijs cluster IV (SO) en praktijkonderwijs (PrO). Dat biedt vele voordelen. Zo kan Kolom op een veelvoud aan hulp- en ondersteuningsvragen van diverse doelgroepen een antwoord geven. We beschikken over uitgebreide en diverse expertises, we wisselen deskundigheid uit en vergemakkelijken doorstroom van leerlingen en medewerkers. De scholen leren van elkaar en werken loyaal samen: binnen een schoolsoort en als gevolg van passend onderwijs creëren we ook steeds meer flexibiliteit tussen de schoolsoorten.

De organisatie van Kolom is door die vier schoolsoorten wel complex. Wij hebben te maken met verschillende wetten (met name de WPO, WVO en WEC) en verschillende CAO's (PO en VO). Bovendien nemen wij door de spreiding van onze voorzieningen (verschillende stadsdelen Amsterdam, Haarlem en in 2010 nog Hoofddorp) deel aan in totaal tien overleggen van schoolbesturen, vijf samenwerkingsverbanden, twee regionale expertisecentra en diverse andere overleggen zoals met de stadsdelen.

Daarnaast hebben wij als gevolg van ons type onderwijs en doelstelling ook frequent overleg met verschillende instanties en samenwerkingspartners als ouders, jeugdzorg en buurtinstellingen.

Ondanks de diversiteit en complexiteit loopt de organisatie soepel. De korte lijnen en de opgestelde kaders liggen hieraan ten grondslag. Binnen die kaders kunnen scholen snel inspelen op de steeds veranderende vraag van leerlingen en omgeving. Kolom kent flexibiliteit waardoor plek is voor vele diverse leerlingen en medewerkers. Kolom biedt ruimte voor leren.

Focus: Ruimte voor leren

Kolom heeft een strategisch beleidsplan 2010-2014.

Dit meerjarenplan wordt uitgewerkt in jaarplannen.

In het jaarplan 2010 stonden meerdere elementen centraal waarvan ouderbetrokkenheid en besprekingen en gebruik van overzichten van leeropbrengsten van leerlingen, de belangrijkste twee waren. In de volgende hoofdstukken van dit jaarverslag komen elementen en de realisatie van het jaarplan 2010 terug doordat we met enkele resultaten aangeven of we daarmee bepaalde doel(stelling)en gehaald hebben.

► **Onderwijsinhoud, het primaire proces**

- *Scholen voor speciaal basisonderwijs*

Kolom heeft vijf scholen voor speciaal basisonderwijs (SBO) in drie interzuilare samenwerkingsverbanden: Amsterdam west, zuid en zuid-oost. Naast het verzorgen van onderwijs werken de scholen samen met andere scholen en instanties voor de ontwikkeling en zorg voor de leerlingen uit het samenwerkingsverband (SWV). Het zorgplan van het SWV dient daarbij als leidraad. Medewerkers zijn actief als preventieve ambulante begeleiders, collegiale consultants en werken in het expertisecentrum of de leesclinic voor leerlingen met lees- en spellingsproblemen. In één samenwerkingsverband is de observatiefunctie voor de jongste leerlingen formeel belegd bij één SBO van Kolom. In 2010 hebben de SBO's samen kennis uitgewisseld over het in kaart brengen en gebruik maken van (zowel sociaal emotionele als cognitieve) leeropbrengsten en handelingsgericht werken (HGW).

- *Speciaal onderwijs cluster III*

Binnen de stichting zijn vier locaties voor onderwijs cluster III: in Amsterdam west (1 x SO en 1 x VSO), zuid (VSO) en noord (SO). Deze scholen werken in 2010 nog binnen de kaders van het regionale expertisecentrum REC-III Noord-Holland. Naast het verzorgen

van gespecialiseerd onderwijs zijn medewerkers actief in de ambulante begeleiding. Cluster III onderwijs wordt ook wel ZMLK onderwijs genoemd (voor zeer moeilijk lerende kinderen).

In 2010 hebben de scholen de koppeling tussen de leerlijnen en uitstroomprofielen verder in de organisatie ingebed. Een leerlijn geeft per leergebied aan hoe een leerling van een beginniveau tot het wettelijk vastgelegde kerndoel komt.

- *Speciaal onderwijs cluster IV*

Binnen de stichting is één school SO cluster IV die werkt binnen het regionale expertisecentrum REC-IV BovenAmstel. Cluster IV onderwijs wordt ook wel ZMOK onderwijs genoemd (voor zeer moeilijk opvoedbare kinderen).

In 2010 heeft de school in Amsterdam-West een flinke kwaliteitsslag gemaakt door handhaving en borging van een stabiel pedagogisch klimaat, uitbouw van het systeem van klassenbezoeken en investeringen in het didactisch aanbod. In 2010 is de nevenlocatie in de Haarlemmermeer gesloten.

- *Praktijkcolleges*

Binnen de stichting zijn vijf scholen voor praktijkonderwijs (PrO). Vier van deze praktijkcolleges zijn gevestigd in Amsterdam (west, zuid, zuidoost en noord). Één praktijkcollege is gevestigd in Haarlem. De scholen kijken voortdurend of schakelen naar andere vormen van voortgezet onderwijs voor hun leerlingen mogelijk is. Zo ook of opstroom naar regulier onderwijs optioneel is. Verder bereiden de scholen de leerlingen voor op arbeid door een gevarieerd aanbod in onderwijs, stages, leerwerkplaatsen en samenwerking met ROC's waardoor succes op de arbeidsmarkt wordt vergroot.

In 2010 hebben de scholen de individuele ontwikkelingsplannen een duidelijkere plek in het onderwijs gegeven. Op één praktijkcollege is in samenwerking met de Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH) gestart met het aanbieden van een AKA-opleiding op niveau 1 binnen de eigen school. Gemiddeld stroomt nog steeds ongeveer 60% van de leerlingen van de vijf Kolom Praktijkcolleges uit naar het MBO.

>Meer in hoofdstuk 2

► **Kwaliteitszorg**

- *Inspectie-oordeel*

Tien van onze dertien scholen zijn in 2010 door de onderwijsinspectie bezocht. Acht van deze tien scholen hadden een goede beoordeling. De twee scholen van Kolom die nog geen basisarrangement hadden, krijgen in 2011 of 2012 een nader onderzoek naar hun kwaliteitsverbetering. Bij een voldoende beoordeling krijgen ook zij het basisarrangement. Drie scholen zijn niet bezocht omdat die nog recent een goede beoordeling van de inspectie kregen.

- *Zelfevaluatie*

Alle scholen meten regelmatig de tevredenheid van ouders, leerlingen en medewerkers. Zij doen dit per schoolsoort met behulp van eenzelfde kwaliteitsinstrument. De directie bespreekt de resultaten met het team en de MR. Ontwikkelpunten neemt de school op in het jaarplan. De beleidsmedewerker van het Centraal Buro biedt daarbij ondersteuning. Naar alle belanghebbenden wordt kort schriftelijk terug gekoppeld.

- *Collegiale visitatie*

Sinds begin 2007 kent Kolom interne collegiale visitatie volgens een speciaal stappenplan.

De visitaties leveren een rapport op met aanbevelingen. De ontvangende school zorgt ervoor dat dit een vervolg krijgt. In 2010 hebben twee scholen een visitatiecommissie ontvangen en hebben op basis van de aanbevelingen van de commissie hun onderwijs of planning aangepast. In 2011 krijgen vier scholen bezoek van een visitatiecommissie en voor 2012 staan nu al twee visitaties gepland.

>Meer in hoofdstuk 2 en 3

► **Organisatie-ontwikkeling**

In 2010 heeft de in 2009 opgezette managementstructuur helder uitvoering gekregen. Met het aantreden van de adjunct algemeen directeur (gevolgd op het opheffen van de functie van clusterdirecteur) is er meer evenwicht en duidelijkheid in de organisatie. De algemene directie geeft leiding aan de organisatie, de directeuren en de bovenschoolse medewerkers. Daarmee heeft het bestuur de continuïteit van de organisatie verzekerd en zijn de korte lijnen binnen de organisatie ook bovenschools gehandhaafd.

Het bestuur is in 2010 verder gevorderd voor een volgende stap in de governance: scheiding van bestuur en intern toezicht (in lijn met de wetgeving). De concepten voor statuten, managementstatuut, reglementen en dergelijke zijn voorbereid. Het traject naar het model van de Raad van Toezicht ligt op schema; zomer 2011 kunnen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van start gaan. Zowel in 2010 als begin 2011 hebben het bestuur en algemene directie een studiedag onder externe begeleiding voor het oefenen van de nieuwe rollen.

In 2010 is de overlegstructuur van de bovenschoolse organisatie verder verankerd. De schooldirecteuren nemen zes keer per jaar deel aan het directie-overleg (DO). De algemeen directeur is voorzitter. In het DO bespreken de directeuren belangrijke ontwikkelingen, beleid en lopende zaken. Het DO is een formeel overlegmoment voor de directeuren. Voor de ontwikkeling van nieuw beleid (hetzij gevraagd vanuit de organisatie, hetzij vanuit wet- en regelgeving), overlegt de algemene directie één keer in de twee weken met de beleidsmedewerker in het beleidsoverleg (BO). Als de algemene directie het nodig acht dat (meer) directeuren meedenken in de voorfase van beleidsvorming, maakt zij gebruik van een klankbordgroep. Kolom kent klankbordgroepen voor vijf beleidsterreinen. Een klankbordgroep kan bijeenkomen of gevraagd worden schriftelijk te reageren op een notitie. Verder hebben de directeuren binnen één schoolsoort nog eens zes keer per jaar overleg.

De cyclus van school- en kwaliteitsgesprekken is gecontinueerd. De algemene directie voert een paar keer per jaar schoolgesprekken met directeuren. Één keer per jaar voert de algemene directie samen met de beleidsmedewerker en de directie van een school een kwaliteitsgesprek. Dan bespreken zij volgens een bepaald format verschillende aspecten van de schoolorganisatie. De gesprekken zijn informerend, bieden mogelijkheden voor verantwoording en feedback voor zowel de schooldirectie als de algemene directie.

De algemene directie ziet toe op de uitvoering en kwaliteit van de P&C-cyclus. Mede door de planning en control zorgt Kolom voor cyclisch werken en dat bepaalde onderwerpen niet van de agenda verdwijnen. Zo komen tijdens de schoolgesprekken (tenminste) de resultaatgebieden uit het strategisch beleidsplan aan de orde.

Directeuren en adjunct-directeuren hebben in 2010 drie of vier intervisiebijeenkomsten gevolgd.

Zowel op De Driesprong als op de Professor Dumont is in 2010 een directeur benoemd. Door vertrek van de directeur van de Professor Dumont heeft de algemene directie voor drie maanden één parttime interim-directeur moeten aanstellen (voor € 41.000). Kolom stelt alleen een interim directeur aan bij plotselinge of langdurige niet intern op te lossen afwezigheid van een directeur.

In 2010 heeft onder directeuren een eerste evaluatie plaatsgevonden van de dienstverlening van het Centraal Buro (CB). De directeuren zijn over het algemeen positief over de dienstverlening en medewerkers van het CB. Het CB maakt gebruik van de evaluatie om haar werkwijze te verbeteren. Sommige medewerkers hebben in vervolg op de evaluatie in de schoolsoortoverleggen met directeuren afgestemd wat zij van elkaar kunnen verwachten. De algemeen directeur is in 2010 gestart met maandbrieven voor directeuren/CB-medewerkers, GMR en bestuur.

Directeuren vinden ondersteuning belangrijk, gemiddeld geven ze een 8,1 op een tienpuntschaal voor "Hoe belangrijk vindt u de bovenschoolse ondersteuning voor het goed functioneren van een school, uitgedrukt in een rapportcijfer?". Verbeterpunt is dat drie van de twaalf respondenten het meer oneens dan eens zijn met de stelling "Ik ben tevreden over de geboden ondersteuning vanuit het Centraal Buro."

In 2011 zal de evaluatie opnieuw plaatsvinden en daarna één keer in de drie jaar.

Leerlingen

Het aantal leerlingen bij Kolom is in het verslagjaar iets toegenomen. De toename is vooral bij het praktijkonderwijs en daarnaast bij het SBO. Binnen het (V)SO cluster III waren meer verschuivingen, onder andere door een afname in het SO.

Uit het onderstaande overzicht van leerlingentellingen blijkt het verloop van het aantal leerlingen over de periode schooljaar 2006/2007 tot en met schooljaar 2010/2011.

NAAM SCHOOL	1-10-2006	1-10-2007	1-10-2008	1-10-2009	1-10-2010
professor Dumont	100	81	76	80	85
SBO-Zuid Meander	76	80	78	73	79
De Hasselbraam	220	226	219	219	223
SBO-Zuid St. Paulus	81	74	82	90	90
De Driesprong	79	79	93	95	90
<i>De Ruimte (opgegaan in SBO-Zuid)</i>	60	71	37	-	-
Totaal SBO	616	611	585	557	567
De Heldring	201	202	227	223	209
Alphons Laudy	270	270	270	264	264
Totaal (V)SO cluster III	471	472	497	487	473
De Kleine Prins / Totaal SO cluster IV	48	51	40	34	32
De Atlant	190	186	162	169	189
De Dreef	177	179	179	191	163
Het Plein	186	176	183	188	209
Noord	193	192	190	186	197
De Schakel	141	135	135	127	125
Totaal PrO / praktijkcolleges	887	868	849	860	883
TOTAAL KOLOM	2022	2002	1971	1938	1955

► Personeelszaken

- Eind 2010 waren 545 medewerkers in dienst, waarvan 66% vrouw en 13% nieuw ingestroomd in 2010. Samen werkten zij voor 419 FTE en de gemiddelde leeftijd is 45,9 jaar. Ongeveer 27% van de medewerkers is 55 jaar of ouder en zal dus binnen tien jaar uitstromen.
- In 2010 hebben de eerste benoemingen voor de functiemix plaatsgevonden. De functiemix biedt leerkrachten een loopbaan- en carrièreperspectief binnen hun functie. In 2010 zijn in totaal veertien medewerkers benoemd in een LC functie. De komende jaren zullen in het kader van de functiemix meer benoemingen plaatsvinden.
- Vanuit het verzuim in eigen beheer (met een ingehuurde bedrijfsarts en een verzuimadviseur in eigen dienst voor het coachen van leidinggevenden) is naar aanleiding van het uitblijven van terugdringen van ziekteverzuim gestart met intensievere voorlichting voor alle medewerkers. Een onderzoek naar de oorzaken van opvallend hoog verzuim op twee scholen is geïnitieerd. Alle inspanningen zijn gericht op voorkomen van verzuim en moeten in de loop van de jaren een terugloop in verzuimcijfers bewerkstelligen.
- In 2010 is het Mobiliteitsbeleid opgesteld. Na vaststelling in januari zullen de scholen in 2011 uitvoering geven aan het beleid. De doorstroom van de medewerkers tussen de scholen zal toenemen.

>Meer in hoofdstuk 4

► Financiële zaken

De financiële kengetallen solvabiliteit en liquiditeit laten nog goede resultaten zien. Het verslagjaar heeft echter voor de derde keer op rij een negatief resultaat laten zien. Het eigen vermogen is ten opzichte van 31 december 2009 met € 956.023 afgenomen tot € 2.779.081. De inkomsten waren in 2010 € 29.572.000 waarvan € 26.536.000 van het Rijk.

Ondanks aanscherping van de bedrijfsvoering (bewustwordingsproces en vergroten aantal financiële besprekingen met directeuren, scheiding van administratie en controlling, opstellen instructie Financieel Beheer en vaste formats voor formatieberekeningen) is niet voorkomen dat we opnieuw moesten interen op reserves. De financiële bedrijfsvoering is verbeterd maar biedt nog steeds onvoldoende houvast en zal dus in 2011 opnieuw aangescherpt moeten worden.

>Meer in hoofdstuk 5

► Huisvesting en materiële zaken

Kolom spant zich in om de huisvesting van scholen te optimaliseren. In 2010 vonden echter alleen kleine verbouwingen plaats. Het was meer het jaar van de bouwplannen voorbereiden. Voor onze scholen voor praktijkonderwijs belemmert het uitblijven van een regionaal plan onderwijsvoorzieningen (en de aangekondigde bevrozing van budgetten door de gemeente) de plannen en uitvoer van nieuwbouw ernstig.

Door verdergaande samenwerking met zorginstelling Cordaan zal de plaatsing van groepen van Cordaan op de ZMLK-scholen van Kolom wel doorgaan, als integraal onderdeel van enkele bouwprojecten van een drietal Kolomscholen.

>Meer in hoofdstuk 6

► Communicatie

Voor de interne communicatie is naast de 'KOLOMMEN' (een drie keer per jaar verschijnende nieuwsbrief met nieuwtjes en wetenswaardigheden voor alle medewerkers van Kolom) een extranet gerealiseerd.

Voor de externe communicatie van de stichting is naast de website www.kolom.net een externe nieuwsbrief verzonden naar alle scholen in Amsterdam en partners van Kolom. Daarnaast hebben de scholen afzonderlijk hun schoolgidsen, templates voor folders en brieven en andere communicatiemiddelen. Vooral de nieuwsbrieven zijn voor ouders/verzorgers belangrijk.

In 2010 heeft Kolom een nieuwe vormgeving ingezet (van logo, folders, advertenties, luifels, website, briefpapier e.d.). Alle scholen hebben het Kolomlogo bij hun schoolnaam om krachtig en eenduidig naar buiten te treden. Het gebruik van één logo komt de naamsbekendheid en herkenbaarheid van de scholen ten goede. De scholen versterken elkaar nu ook doordat het Kolomlogo terugkomt in alle middelen van de afzonderlijke scholen. De vier balkjes met complementaire kleuren in het logo accentueren de verschillende schoolsoorten, geven aan dat deze bij elkaar horen en dat er een doorgaande lijn mogelijk is. De scholen binnen één schoolsoort hanteren dezelfde basiskleur voor al hun communicatiemiddelen. Voor heel Kolom is dat blauw.

Voor de nieuwe vormgeving had Kolom een bedrijf ingehuurd maar inmiddels heeft Kolom de samenwerking beëindigd omdat de partner onbetrouwbaar bleek in het nakomen van afspraken.

In 2010 is voor de nieuwe vormgeving én uitvoering van de middelen €145.000 besteed, (een overschrijding ten opzichte van de begroting). Hieronder valt ook de opmaak van de schoolgidsen voor 2010/2011.

ICT

In 2010 is het Europees aanbestedingstraject voor digitale schoolborden afgerond. Inmiddels beschikken elf van de dertien scholen voor vrijwel elke groep over digitale schoolborden.

In 2010 is het extranet in een eerste fase beschikbaar gesteld voor directeuren en informatie- en communicatiebegeleiders (ICB-ers). In 2011 zal worden nagegaan of en hoe het extranet meer ingezet kan worden ter ondersteuning van de organisatie en hoe het meer functioneel ingezet kan worden voor alle medewerkers.

>Meer in hoofdstuk 6

2. Onderwijs

2.1 Beleid en resultaten 2010

Verdere ontwikkeling opbrengstgerichtheid

Alle scholen van Kolom hebben zich verder ontwikkeld op het gebied van opbrengstgerichtheid. Dit wordt zichtbaar in:

- nieuwe overzichten waaruit de leeropbrengsten voor leerlingen beter zichtbaar worden (op individueel, groeps- en schoolniveau);
- deze nieuwe overzichten met opbrengsten relateren aan leerlingkenmerken (om de toegevoegde waarde van het onderwijs zichtbaar te maken);
- de nieuwe opzet van bespreken van de leeropbrengsten, bijvoorbeeld met een heel team cyclisch over de school- en groepsopbrengsten, door opname in de zorgkalender;
- het onderling afstemmen van de uitstroomperspectieven;
- het onderling uitwisselen van leerlijnen in perspectief;
- de mogelijkheid dat scholen de leeropbrengsten kunnen verantwoorden aan de algemene directie, ouders/verzorgers en anderen;
- de aantoonbare hogere leeropbrengsten voor een bepaald vakgebied op sommige scholen.

Met alle inspanningen op dit gebied, vergroot Kolom (het zicht op) ontwikkelingsmogelijkheden en kansen van elke leerling. Op schoolniveau werken we echter nog onvoldoende opbrengstgericht omdat de meeste scholen geen prognoses stellen voor de hele school.

De leerlingpopulatie verandert en wordt op de afzonderlijke scholen diverser (met betrekking tot hun onderwijs- en zorgvragen). De scholen van Kolom spelen daar als experts op in: variëren in structuur bieden, kritisch kijken naar onderwijsleeraanbod en aanbieden van uiteenlopende werkvormen¹. Wij ondersteunen ook andere (reguliere) scholen in het werken met doorlopende leerlijnen, ontwikkelingsperspectieven en handelingsgericht werken. Om dat te kunnen blijven doen, is onze focus gericht op vernieuwende inzichten hierin. Tevens hanteren we door ons in 2009 en 2010 ontwikkelde overzichten van leeropbrengsten en wijze van gebruik daarvan, in de ondersteuning van het reguliere onderwijs.

In 2010 ging één studiedag voor directeuren over opbrengstgericht leiderschap. Drie directeuren nemen deel aan de leergang opbrengstgericht leiderschap, georganiseerd door de gemeente Amsterdam. In het strategisch beleidsplan 2010-2014 staat opbrengstgerichtheid prominent op de beleidsagenda. Alle scholen maken afhankelijk van de huidige situatie een eigen plan op dit gebied.

In het jaarplan 2010 (afgeleid van het strategisch beleidsplan) was de doelstelling opgenomen dat elke school minimaal één keer per jaar met het hele team gezamenlijk de opbrengsten evalueert aan de hand van schooloverzichten. Deze doelstelling is niet gehaald omdat sommige scholen dit voor het schooljaar 2010-2011 hebben ingepland (en niet voor het kalenderjaar 2010) en sommige scholen dit alleen per bouw (=afdeling of onderdeel) gerealiseerd hebben. De algemene directie heeft daarom dezelfde doelstelling in het jaarplan 2011 wederom opgenomen. Alle scholen dienen in 2011 dit in hun zorgcyclus te hebben opgenomen en al minimaal één keer gezamenlijk de leeropbrengsten op schoolniveau geëvalueerd te hebben. Dat betekent dat een school er

¹ Orthopedagogisch en orthodidactisch handelen. Ruimte voor leren. Dit is Kolom!

ook voor kan kiezen dat de bespreking per bouw gebeurt en de directie zelf de integrale schoolanalyse maakt en kan verantwoorden. De meeste Kolomscholen hebben de bespreking van de leeropbrengsten op schoolniveau opgenomen in hun zorgjaarplanning. De scholen die de opbrengsten al met hun team (of bouwen) hebben doorgenomen, zullen dit in 2011 voor minimaal de tweede keer doen. In 2010 hebben zij al conclusies getrokken over de afwijkingen ten opzichte van de perspectieven, de verschillen tussen verschillende leerlijnen en hun aanpak en aanbod in relatie tot de perspectieven en leerresultaten.

Kolom zorgt ervoor dat de aandacht voor leeropbrengsten en andere cijfers niet doorslaat. De medewerkers blijven daarnaast zeker aandacht houden voor de leerlingenzorg en een veilig schoolklimaat. De scholen borgen hun zorgstructuur en pedagogisch klimaat.

Schoolmaatschappelijk werk en psychologen

Schoolmaatschappelijk werk (SMW) is een belangrijk onderdeel van het ondersteuningsaanbod voor leerlingen en ouders van de Kolomscholen. SMW vervult een brugfunctie tussen leerling, ouders, school en hulpverlenende instanties. Vanuit het onderwijszorgprofiel van de school is het belangrijk om het SMW zo mogelijk preventief bij leerlingen in te zetten. De preventieve werking is het grootst als de school bijtijds opvoedingsmoeilijkheden in de thuissituatie en eventuele acceptatieproblemen in kaart brengt en passende hulp kan aanbieden. Vanuit die preventiegedachte, het belang van SMW en daarvoor de aansturing vanuit de scholen is besloten om waar mogelijk het belang van SMW in eigen dienst te nemen. Bovendien levert het in eigen dienst nemen van SMW-ers een jaarlijkse besparing op van ongeveer € 90.000.

De praktijkcolleges huren wel nog steeds SMW van Spirit in omdat dat gekoppeld is aan een subsidie in uren vanuit de gemeente Amsterdam (cofinanciering).

Niet alleen voor de aansturing van SMW maar ook voor de aansturing van de psychologen is in 2010 een wijziging ingezet. Alle scholen van Kolom hebben een psycholoog in dienst. De psychologen verrichten psychodiagnostisch en orthodidactisch onderzoek, geven orthopedagogische en orthodidactische adviezen en nemen deel aan het zorgbreedteoverleg (ZBO) / zorgadviesteam (ZAT) / Commissie van Begeleiding (CvB). Tot 2010 waren deze psychologen in de bovenschoolse formatie opgenomen. Sinds 2010 zijn de psychologen in de schoolformatie opgenomen. Hiermee heeft de aansturing door de schooldirecties duidelijker vorm gekregen. De psychologen blijven wel deel uitmaken van een bovenschools overleg voor psychologen en orthopedagogen van de scholen van Kolom.

Innovatie ouderbetrokkenheid

Kolom stelt zich tot doel dat 100% van ouders/verzorgers bij noodzakelijke contacten bereikt worden. Afhankelijk van de school gaat het om verplichte oudercontacten als rapportbesprekingen, twintig-minuten-gesprekken, huisbezoek en bespreking van individueel handelingsplan, individueel ontwikkelingsplan, ontwikkelings- of uitstroomperspectief en portfolio. De school verlangt van ouders dat zij op de hoogte zijn en blijven over de ontwikkeling van hun kind.

Op drie van de vijftien schoollocaties van Kolom is in 2009/2010 de 100% score behaald. Gemiddeld is het opkomstpercentage van ouders/verzorgers bij verplichte oudercontacten 87% (rekenkundig gemiddelde). Uitgebreide belrondes hebben onvoldoende resultaat. Om de resterende 10% te bereiken worden nieuwe acties bedacht zoals het ophalen van de schoolrapporten door ouders in plaats van meegeven aan de leerlingen en organiseren van activiteiten zoals gezamenlijk eten voorafgaand aan een

bespreking. Ook het eerder afleggen van huisbezoeken of inzetten van schoolmaatschappelijk werk.

De ambitie van 100% aanwezigheid wordt niet gehaald. De scholen spannen zich wel aantoonbaar in om de ouders/verzorgers op school te krijgen. Zowel qua tijdsinvestering als de voortdurende aanscherping van de invulling op basis van de ervaringen en behoeften van de ouders. Uiteindelijk slagen de scholen erin om met 98% van de ouders/verzorgers contact te onderhouden.

Tijdens schoolgesprekken en schoolsoortoverleggen en uit schoolverslagen en jaarplannen is gebleken dat scholen zich continu inspannen om de ouderbetrokkenheid te vergroten. Regelmatig worden aanpassingen gedaan op basis van ervaring (van de eigen school en van andere Kolomscholen). Zo maken scholen gebruik van verschillende soorten activiteiten. De organisatie van gezamenlijke maaltijden met ouders heeft positief effect op aanwezigheid. Er zijn ook afspraken binnen de scholen over vooraf ouders opbellen (ook al is er een uitnodiging ontvangen). De scholen hebben hun ervaringen uitgewisseld tijdens overleg dit schooljaar (specifiek in verband met de betreffende doelstelling in het jaarplan 2010). (De bedragen van investeringen in ouderbetrokkenheid verschillen tussen de scholen.)

Ouderbetrokkenheid, belangstelling hebben en overleg voeren is van belang voor de harmonieuze ontwikkeling voor kinderen. Het is een belangrijke toegevoegde waarde van ouderbetrokkenheid die zich terugverdient in de effecten van ons onderwijs in de ontwikkeling van de leerling. Een paar voorbeelden van activiteiten in 2010 zijn:

- Cursus 'Beter omgaan met pubers'
- "Kijkje in de les" (ouders kunnen even kijken als hun kind les heeft)
- Presentatie van de leerlingen over portfolio
- Koffie-ochtend voor ouders
- Cultuurprojecten met een reis naar Suriname of Marokko (met een subsidie en extra eigen budget €15.000)
- Workshops voor ouders met hun kinderen op school.

Interne kenniskringen en intervisie

Binnen Kolom is al jaren sprake van bijeenkomsten ter bevordering van de expertise. Zo kende de organisatie reeds een overleg van IB-ers speciaal basisonderwijs, een overleg van zorgcoördinatoren praktijkonderwijs, een netwerk voor psychologen en orthopedagogen (Kolombo), overleg van de informatie- en communicatiebegeleiders (ICB-ers), bijeenkomsten voor de interne contactpersonen en opleiden in de school en een overleg voor logopedisten.

Overleg voor ambulante begeleiders is georganiseerd via REC-3 en REC-4.

Deelname aan bijeenkomsten voor een kenniskring / netwerk hebben toegevoegde waarde zowel voor de medewerker, de school als Kolom als organisatie. De bijeenkomsten kenmerken zich door: kennisuitwisseling, van elkaar leren, verbinding met de organisatie Kolom en elkaar, innovatie, intervisie en informatie van een extern genodigde.

In 2010 is gestart met een overleg van leesspecialisten SBO. Verder zijn de adjunct-directeuren gestart met intervisie onder externe begeleiding. In 2011 zullen de administratief medewerkers een keer bijeen komen.

In 2010 zijn middelen (€5.500) beschikbaar gesteld voor interne kennisuitwisseling in de vorm van (genodigden voor) kenniskringen en externe begeleiding van intervisie. Daarvan was € 700 specifiek voor opbrengstgerichtheid (bovenschools). De uitgaven per school voor de opbrengstgerichtheid zijn verschillend.

Samenwerking en passend onderwijs

Naast kennisuitwisseling in allerlei overleggen en de start met mobiliteitsbeleid, hebben de eigen scholen in het kader van passend onderwijs en de gezamenlijke visie van Kolom zelf activiteiten ondernomen. Het gaat om nieuwe arrangementen, tijdelijke voorzieningen, optimalisatie van de "warme overdracht" en solidariteit bij zowel grote veranderingen in groei als in moeilijkeren tijden.

Interne samenwerking en uitwisseling tussen schoolsoorten binnen Kolom gebeurt om elke doelgroep leerlingen optimaal en op maat te kunnen bedienen. We leggen steeds meer dwarsverbanden tussen de scholen en focussen op krachtenbundeling. Dit is mogelijk door dezelfde visie en het gemeenschappelijk nastreven van kwaliteit.

In het jaarplan 2010 was aanvankelijk de doelstelling opgenomen dat elke Kolomschool minimaal twee voorbeelden heeft van samenwerking, projecten of kennisuitwisseling met andere scholen binnen Kolom. In verband met de voortdurende koerswijzigingen passend onderwijs, is deze doelstelling verlaten. Toch hebben enkele Kolomscholen gezamenlijke resultaten geboekt. Zo ondersteunen de scholen voor praktijkonderwijs elkaar met time-out plekken om ervoor te zorgen dat leerlingen nog een tweede kans hebben om aan het onderwijs deel te nemen. De Kolom praktijkcolleges doen een beroep op elkaar in geval het voor een bepaalde leerling beter is om ongeveer twee weken op een andere school ruimte voor leren te krijgen. Het gaat hier om leerlingen die een time-out plek nodig hebben en om trajecten rondom schorsing of verwijdering te voorkomen.

De meest in het oog springende ontwikkeling in het kader van interne samenwerking, Praktijkonderwijs Speciaal (POS), belichten we in een apart kader.

Inhoudelijke samenwerking praktijk- en ZML-onderwijs

PraktijkOnderwijs Speciaal (POS) is in januari 2010 ontwikkeld door twee Kolomscholen: de VSO Alphons Laudy en Praktijkcollege De Atlant. De unieke samenwerking werd in gang gezet toen beide locaties op honderd meter afstand van elkaar lagen, zagen dat bepaalde leerlingen gebaat zouden zijn om op beide locaties onderwijs te krijgen en de indicering gewijzigd was (verlaging IQ bovengrens ZML/ ondergrens PrO naar 55). De Kolomscholen wilden meer expertise uitwisselen, samenwerken om nog beter in te kunnen spelen op specifieke doelgroepen waar ze minder ervaring mee hebben en dat de leerlingen op de juiste plek terecht komen.

POS is een vorm van praktijkonderwijs in samenwerking met het speciaal onderwijs. Het is bestemd voor leerlingen afkomstig van SBO, SO of de basisschool met een IQ tussen ongeveer 55-60 en een perspectief op uitstroom in betaalde arbeid of vervolgonderwijs op niveau 1 of 2 bij een ROC. Deze leerlingen hebben de mogelijkheid tot het volgen van (delen van) het praktijkonderwijs.

In augustus 2010 is gestart met tien leerlingen. Zij kregen de algemeen vormende vakken op de VSO Alphons Laudy in de ochtend en de praktijkvakken op Praktijkcollege De Atlant in de middag. De mentor op de VSO Alphons Laudy is het aanspreekpunt voor alle betrokkenen waaronder ouders/verzorgers. De leerlingen van POS worden besproken door de Commissie van Begeleiding van de VSO Alphons Laudy.

De verwachting is dat drie of vier van de negen leerlingen na het jaar POS doorstromen naar het praktijkonderwijs (één van de tien gestarte leerlingen is in 2010 doorverwezen naar het ZMOK-onderwijs). Ongeveer twee leerlingen krijgen een jaar verlenging POS en

ongeveer drie leerlingen stromen waarschijnlijk door in de VSO Alphons Laudy. In het schooljaar 2010-2011 investeren de scholen gezamenlijk €72.000 voor personeel en €4.500 voor materieel om deze flexibele vorm van onderwijs vorm te kunnen geven.

Sinds november 2010 heeft de VSO Alphons Laudy een tijdelijke locatie op ruim drie kilometer van Praktijkcollege De Atlant en blijft de intensieve samenwerking tussen medewerkers van beide locaties voor deze speciale groep leerlingen overeind. Het vervoer tussen de locaties vergt daardoor wel extra inspanningen van de scholen.

Door de inhoudelijke samenwerking tussen de scholen, verdiepen zij hun eigen onderwijs. POS levert de scholen meer ervaring met (wat) de doelgroep leerlingen (praktisch van de school vraagt qua o.a. instructie en organisatie), meer uitwisseling van expertise tussen leraren en de profilering dat de scholen meerdere doelgroepen leerlingen kunnen bedienen. Ouders ervaren de kleine groep POS prettig en zien dat hun kinderen daardoor zowel op sociaal emotioneel als didactisch gebied meer een aanpak op maat krijgen.

POS is niet alleen daarom een succes. Vooraf hadden de scholen twee doelen gesteld: meer onderwijs op maat voor de doelgroep en de ontwikkeling van gezamenlijke criteria voor de leerlingen van POS. Beide doelen zijn bereikt.

In 2011 gaan de VSO Alphons Laudy en Praktijkcollege De Atlant POS evalueren en nieuw beleid formuleren voor de doelgroep leerlingen. Voornemens zijn in ieder geval om de dagindeling te wijzigen, de rol van De Atlant te verstevigen, meer teamleden van beide locaties bij POS te betrekken en gezamenlijk themamiddagen voor intensievere expertise-uitwisseling te organiseren. Een positieve ontwikkeling richting "werkschool".

Kolom werkt ook samen met externen. Kolom heeft verdergaande afspraken met de gemeente en Cordaan voor flexibele arrangementen zorg en onderwijs. Voor onze ZMLK scholen wordt één en ander na uitvoering van de (ver)nieuwbouwplannen operationeel. In 2010 heeft Kolom de samenwerking met de Bascule, zoals vormgegeven in Kolombinatie, verder uitgewerkt. Bascule geeft extra behandeling op de scholen en ouders/verzorgers komen via de school in aanmerking voor ouderondersteuning.

Daarnaast werken scholen samen met buurtinstellingen zoals bejaardentehuizen. Deze samenwerking biedt leerlingen de mogelijkheid kennis te maken met anderen dan uit de eigen woon- en leeromgeving en ervaring op te doen met verschillende werkzaamheden. Activiteiten zijn in het kader van burgerschapsvorming en (maatschappelijke) stage. De scholen hebben verscheidene samenwerkingspartners. In 2010 werd het aantal samenwerkingspartners uitgebreid met Altra-Salto en de Opvoedpoli.

De ontwikkeling van passend onderwijs is cruciaal voor stichting Kolom. Kolom ziet deze ontwikkeling als kans omdat het idee van de beste ontwikkeling voor ieder kind nauw aansluit bij de doelstelling van Kolom. Kolom is in die zin voorloper op het gebied van passend onderwijs met uitzondering van het aspect van thuisnabijheid. De aangekondigde bezuinigingen in het kader van passend onderwijs zullen echter onze inhoudelijke ontwikkeling op de scholen belemmeren.

2.2 Scholen voor speciaal basisonderwijs

In het speciaal basisonderwijs (SBO) is er veel aandacht voor het in de groepen werken vanuit het ontwikkelingsperspectief van de leerling, zowel voor de cognitieve als de sociaal-emotionele ontwikkeling. De SBO's hebben de afgelopen jaren het ontwikkelingsperspectief in samenhang met groepsplannen steeds verder doorontwikkeld.

Opbrengstgericht en handelingsgericht werken

- Met hulp van het ontwikkelingsperspectief kunnen de scholen inzichtelijk maken of zij het maximale uit de leerling halen. Scholen bevorderen zo dat hun leerlingen zich volgens hun perspectief ontwikkelen. Zodra afwijking van de (tussen)doelen wordt gesignaleerd, volgt er een analyse en daarop nieuwe interventies om de leerling voldoende ruimte voor leren te geven.
- De scholen maken ook analyses op groeps- en schoolniveau onder meer om te bepalen of bepaalde groepen leerlingen achterblijven of dat de vooruitgang op een bepaald vakgebied achterblijft. We kunnen nog niet zeker beoordelen hoe de scholen presteren omdat het opstellen van en werken met ontwikkelingsperspectieven steeds in ontwikkeling is. Tevens is de Inspectie van het Onderwijs op dit moment nog niet in staat om op basis van de ontwikkelingsperspectieven te beoordelen of de leeropbrengsten in lijn zijn met de mogelijkheden van de leerlingen. Zij geeft dan ook nog geen oordeel over de resultaten van een SBO-school.
- In 2010 hebben alle SBO-scholen van Kolom en SO De Kleine Prins de module van het programma 'Zien' toegevoegd aan hun leerlingvolgsysteem Parnassys. Door de inzet van een meetinstrument voor de sociaal-emotionele ontwikkeling kunnen de scholen ook die leeropbrengsten meer inzichtelijk maken en het aanbod verder afstemmen.
- De directeurs en intern begeleiders (IB-ers) van de SBO-scholen van Kolom wisselen samen informatie uit om hun handelingsgerichte werken (HGW) te versterken. Opbrengstgericht werken kan je als onderdeel van (zeven uitgangspunten) HGW zien als je het beziet als een uitwerking van het zesde uitgangspunt van HGW, het doelgericht werken. Een school formuleert korte en lange termijn doelen voor het leren, de werkhouding en het sociaal-emotioneel functioneren van alle leerlingen en evalueert deze in een cyclus van planmatig handelen. HGW is dan breder omdat je ook op de andere zes uitgangspunten doelgericht werkt. HGW kan je ook zien als middel om tot opbrengstgericht werken te komen. Bijvoorbeeld zonder specificering van de onderwijsbehoeften van leerlingen ben je onvoldoende in staat om leerdoelen te formuleren.
- De SBO's van Kolom hebben per school bepaald op welke aspecten van welke uitgangspunten van HGW nog meer aandacht nodig is. De directeurs en IB-ers bespreken gezamenlijk wat de benodigde impuls vraagt van henzelf, de teamleden en organisatie binnen de school. In 2011 gaan zij door met gezamenlijke studiebijeenkomsten hierover.

Steunfunctie

Naast het verzorgen van onderwijs en begeleiding van de leerlingen op de eigen scholen zijn medewerkers op scholen in de samenwerkingsverbanden actief als preventieve ambulante begeleiders en collegiale consultants.

Tevens werken medewerkers van Kolom in het Lees- en spellingscentrum SBO Amsterdam Zuid of de Dumontclinic voor leerlingen met lees- en spellingsproblemen. Zowel het centrum als de clinic hebben de afgelopen jaren een flinke kwaliteitsslag gemaakt. Zo is de clinic sinds 2009 houder van het kwaliteitskeurmerk Dyslexie en

hebben scholen in 2010 weer aangegeven meer inzet te wensen van het centrum en de clinic. Door de onzekere financiering in het kader van passend onderwijs en de onzekere vormgeving van de samenwerkingsverbanden worden deze activiteiten van Kolom wel meer risicovol.

Vanwege de sluiting van het gebouw van de SBO Pieter Hoogland van bestuur Openbaar Onderwijs aan de Amstel in juli 2010, heeft SBO-Zuid de schoolverlaters van de Pieter Hoogland een plek geboden op locatie Meander.

Rugzakjes

Ook kunnen leerlingen met leerlinggebonden financiering (LGF), of het zogenaamde "rugzakje", een plek krijgen op een SBO van Kolom. De afgelopen jaren is het aantal leerlingen met deze rugzakjes toegenomen. In 2010 zaten, ondanks de aangekondigde kortingen, 60 leerlingen met een rugzakje in het SBO. Door nieuwe financiële regelgeving zijn de scholen genoodzaakt de toelating van rugzakleerlingen te heroverwegen. Voorop blijft dat Kolom zich inspant om elke leerling op de plek te krijgen waar hij/zij optimaal tot zijn/haar recht komt. Daarvoor dient overleg tussen scholen, met andere schoolbesturen en het overleg in de samenwerkingsverbanden.

Percentage leerlingen met een rugzak op de SBO's van Kolom
 (schooljaar 2008/2009 en schooljaar 2009-2010)

	Cluster II		Cluster III		Cluster IV	
	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010	2008-2009	2009-2010
De Driesprong	1,1	1,1	0,0	0,0	10,8	7,4
Professor Dumont	0,0	1,3	6,6	7,5	1,3	0,0
De Hasselbraam	0,9	0,5	7,8	7,8	1,4	2,7
SBO-Zuid Meander	1,3	2,6	6,4	6,4	2,6	0,0
SBO-Zuid St. Paulus	0,0	0,0	2,4	1,1	7,3	14,4

Tevredenheidsenquêtes

In 2010 hebben alle SBO's en SO De Kleine Prins de voor Kolom aangepaste Kwaliteitsvragenlijsten voor leerlingen, ouders en medewerkers uitgevoerd. De SBO's en SO De Kleine Prins voeren deze vragenlijsten één keer in de vier jaar uit, voordat zij hun schoolplannen opstellen. De ouderenenquêtes zullen volgens Kolombeleid voortaan om het jaar uitvoering krijgen. De leerlingenquêtes zijn op alle scholen door één zelfde vrijwilliger afgenomen.

De ouders/verzorgers gaven de scholen op een tienpuntsschaal gemiddeld een 7,8 en de medewerkers gaven hun scholen gemiddeld een 7,3 als eindcijfer (rekenkundige gemiddeldes). Zowel ouders/verzorgers als medewerkers ervaren het contact tussen ouders en medewerkers uitstekend en ook het contact tussen medewerkers en leerlingen. Per school verschillen de ontwikkelpunten. De scholen formuleren maatregelen naar aanleiding daarvan voor hun jaarplannen.

Voor de leerlingenquete is het moeilijk een analyse op Kolomniveau te maken. Per school is wel een analyse gemaakt en daar heeft elke school weer op in gespeeld. 94% van de leerlingen op de scholen antwoordt 'ja' op of ze de schoolregels kennen en bevestigen dat de regels duidelijk zijn. Drie procent antwoordt 'nee' en drie procent 'gaat wel'.

2.3 Scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs cluster III

De scholen hebben in 2010 de leerlijnen verder uitgewerkt in tussendoelen. Een leerlijn geeft voor een leergebied (waaronder ook sociaal emotionele ontwikkeling) aan hoe een leerling van een beginniveau tot het voor speciaal onderwijs vastgelegde kerndoel komt. Het aanbod voor de leerlingen is afgestemd op hun uitstroomperspectief en de tijdsplanning voor taal en rekenen is verder aangescherpt. De scholen hebben hiervoor externe expertise van het CED ingehuurd (voor in totaal € 40.000 voor het verslagjaar). In 2010 is de invoering van de meeste leerlijnen afgerond.

Met alle leerlijnen zijn groepsoverzichten en -plannen gemaakt. De omslag van individuele handelingsplannen naar groepsplannen is een wijziging op alle cluster III scholen. De leerlingen worden ingeschaald op een leerroute naar een bepaald uitstroomperspectief. De leerroute geeft aan waar leerlingen beginnen in hun ontwikkeling en waar hun einddoelen liggen. Dit heeft invloed op de accenten in de leerlijnen en de te gebruiken didactiek. De medewerkers passen hun aanbod af op de leerroutes. Dat vraagt een flexibele en planmatige aanpak en andere roosters.

Door het werken met de leerroutes sluit het onderwijs nog meer aan op de mogelijkheden van de leerlingen. Tevens biedt het een mogelijkheid om betere analyses te maken van de vorderingen van de leerlingen om steeds tijdig bij te kunnen sturen om het uitstroomperspectief te behalen. De scholen maken het onderwijsaanbod en de leeropbrengsten inzichtelijk door in grafieken aan te geven welke doelen ze willen bereiken en welke doelen bereikt zijn.

De VSO's hebben zich samen met het praktijkonderwijs georiënteerd op de "werkschool". Het kader over Praktijkonderwijs Speciaal (POS) op pagina 15/16 is illustratief.

Het stage-aanbod voor de VSO scholen is sterk gebleven doordat gebruik gemaakt wordt van een uitgebreid netwerk van de twee scholen en de betrokkenen goed samenwerken. Dit geldt ook voor de KPC trainingen. Leerlingen kunnen op de andere VSO school een KPC training volgen als deze niet op de eigen school geboden wordt. In de komende jaren zullen de Kolomscholen dit nog verder uitwerken zodat zij een zo volledig mogelijk aanbod kunnen geven.

Ouderparticipatie is voor het ZML onderwijs van groot belang en krijgt veel aandacht. Dit komt enerzijds doordat leerlingen lang zorgbehoefstig blijven en daardoor zowel de school als ouders een sterke begeleidingstaak houden. School en ouders moeten daarin samenwerken. Ook is dit in het belang van acceptatie van de handicap bij de ouders. De ZML-scholen van Kolom hebben een aanbod gedaan in de vorm van werkgroep, feestjes of workshops om ouders gelegenheid te geven op een informele manier betrokken te worden en het contact tussen ouders onderling te versterken.

Nieuw is dat tien leerlingen lessen en stage volgen op niveau 1 en vier leerlingen door zijn gegaan naar niveau 2. Hierin is samengewerkt met het ROC met ondersteuning en coördinatie van het SWA (scholings- en werktrajecten Amsterdam). In 2011-2012 zullen nog meer leerlingen deelnemen aan niveau 1.

In de zorg voor de IBL en MG leerlingen is de samenwerking met Cordaan en De Bascule geïntensiveerd. Vanuit deze zorginstellingen wordt daadwerkelijke ondersteuning gegeven in de vorm van assistenten op AWBZ basis (door Cordaan) en psychiatrische ondersteuning en consultatie (door De Bascule). Het is nog steeds mogelijk gebleken om

op indicatie deze extra ondersteuning te krijgen die hard nodig is. Waar in de praktijk minder is gegeven dan geïndiceerd is later gecompenseerd met extra middelen.

De ambulante begeleiding van het (V)SO van Kolom is georganiseerd samen met Orion, een ander schoolbestuur voor speciaal onderwijs in Amsterdam. De ambulante begeleiders hebben gezamenlijke scholing en zijn overgestapt op wijkgericht werken.

2.4 Scholen voor speciaal onderwijs cluster IV

In 2010 heeft SO De Kleine Prins de bijzonder positieve ontwikkeling voortgezet. De school heeft een veilig klimaat voor de zeer moeilijk opvoedbare leerlingen, structuur, schoolregels, afspraken, rust en een stabiel team behouden. In 2010 is ook weer flink geïnvesteerd in het didactisch aanbod. Er is duidelijk meer ruimte gemaakt voor het primaire proces. Teamleden krijgen meer begeleiding, waardoor afstemming op onderwijs- en ontwikkelingsbehoeften van de leerlingen steeds beter verloopt. SO De Kleine Prins werkt samen met de Kolomscholen voor speciaal basisonderwijs (SBO's) bij de inzet van leerlijnen, het gebruik van groepsplannen en ontwikkelingsperspectief, opbrengstgericht en handelingsgericht werken.

De rust binnen de school betekent dat leerlingen ruimte krijgen om te leren en de teamleden meer verschillende werkvormen en activiteiten kunnen inzetten. Leraren werken met een dagplanning waarin de subgroepen leerlingen met de niveaus en de bijbehorende leerstof zijn opgenomen. De school maakt een verbeteringslag met het leesonderwijs.

Leuke ontwikkeling is de spelbegeleiding bij het buitenspelen van de leerlingen, gebaseerd op gerichte observaties tijdens het buitenspelen in de pauze. De school vindt naast leren in de groepen ook het spelen belangrijk voor de eigen leerlingen. Één van de teamleden ondersteunt leraren in de begeleiding bij het buitenspelen en begeleidt groepjes leerlingen die het spelen moeilijk vinden of er niet toe in staat zijn. Zo verloopt het samen spelen steeds beter.

Andere ontwikkelingen op SO De Kleine Prins zijn:

- 1/3 van de ouders heeft via de school een Triple P cursus gevolgd.
- Intensieve individuele leesbegeleiding door de RT-er waardoor de leerlingen grote sprongen vooruit maken.
- Stagiairs ergotherapie begeleiden individueel leerlingen die met hun motoriek opvallen.

Stichting Aloysius heeft eenzijdig en voortijdig de samenwerking met Kolom opgezegd waardoor de locatie van SO De Kleine Prins in Hoofddorp per 1 augustus 2010 in overleg met het samenwerkingsverband en de gemeente is gesloten. Kolom is nog in gesprek met het samenwerkingsverband en de gemeente Haarlemmermeer over een doorstart van SO De Kleine Prins in Hoofddorp, afhankelijk van de ontwikkelingen passend onderwijs.

Binnen het REC-4-verband in Amsterdam is gekozen voor een evenwichtige spreiding van het aanbod over de regio. De Kleine Prins zou daardoor op een andere locatie gehuisvest kunnen worden. Kolom voert daarvoor overleg met de gemeente. Dit heeft vanwege het geringe aantal leerlingen nog niet tot resultaten geleid.

Het leerlingaantal van SO De Kleine Prins bereikte in september 2010 een dieptepunt. Zonder groei zou de bedrijfsvoering in gevaar komen. Niet alleen financieel en organisatorisch. Met de kleine omvang van de groepen en daarmee meer diversiteit binnen een groep, stellen we zeer hoge eisen aan de didactische en afstemmingsvaardigheden van de leraren. Echter vanuit de toegenomen aanmeldingen sinds eind 2010 en de berichten van reguliere scholen verwacht de school in 2011 een sterke groei van het aantal leerlingen en daarmee uitbreiding van het aantal groepen.

2.5 Scholen voor praktijkonderwijs

Alle Kolomscholen voor praktijkonderwijs hebben in 2009 het werken met individuele ontwikkelplannen ingevoerd. Eind 2010 beschikken echter niet alle leerlingen op de praktijkcolleges over een individueel ontwikkelplan (IOP). Volgens afspraak wordt het planmatig –en op de meeste scholen gefaseerd- ingevoerd. Alle scholen voldoen aan de inspectienorm voor de invoering van het IOP.

Één van de resultaten van het gebruik van het IOP is dat ouders in gesprek gaan over het plan, het plan zelf waarderen en daardoor beter geïnformeerd zijn en in bepaalde gevallen meer betrokken raken. De leerlingen zijn als (mede)eigenaar van hun ontwikkeling gemotiveerder als ze weten waaraan ze moeten werken. Het portfolio, is belangrijk voor de gesprekken met leerlingen over de ontwikkeling van hun competenties zoals geformuleerd in het individueel ontwikkelplan.

De invoering van de IOP's duurt langer dan verwacht en de beoogde resultaten van het werken met IOP's kunnen nog beter. Daarom hebben de praktijkcolleges het IOP wederom in hun jaarplannen voor 2010-2011 opgenomen en zal dit ook het geval zijn voor 2011-2012.

De IOP's in het praktijkonderwijs worden onder andere steeds belangrijker omdat de leerlingen op het praktijkonderwijs steeds minder homogeen zijn. Zo stromen elk jaar meer leerlingen met leerlinggebonden financiering (LGF) in. In 2010 ging het om totaal 68 leerlingen voor de Kolom Praktijkcolleges. Ook zijn de criteria voor toelating recent bijgesteld.

Laatste periode leerwerkplaatsen

Twee praktijkcolleges beheren een leerwerkplaats. Op deze leerwerkplaats bereiden leerlingen zich optimaal voor op het lopen van stages. De werkplaatsen zijn toegankelijk voor leerlingen van andere scholen voor praktijkonderwijs. In 2010 hebben de houtleerwerkplaats en het restaurant-leerwerkplaats betrokkenen geïnformeerd over de mogelijkheden en resultaten.

Omdat er geen structurele subsidie aan de instandhouding van de leerwerkplaatsen ten grondslag ligt, heeft Kolom in 2010 noodgedwongen ook plannen voorbereid om de leerwerkplaatsen in 2011 te sluiten.

Stages

Het stage-aanbod zal voor de scholen optimaal blijven. Alle scholen hebben zowel interne als externe stages. Gemiddeld had een Kolom Praktijkcollege op 1 oktober 2010 contact met 97 stagebedrijven. Ze hebben gemiddeld bij ongeveer 60% van de stagebedrijven een plek in gebruik. In 2009/2010 hadden 370 van de 857 leerlingen van de praktijkcolleges van Kolom een stageplek. Gemiddeld resulteert 18% van de stageplekken in een betaalde baan (rekenkundig gemiddelde). Met dit percentage zijn de scholen tevreden. De Praktijkcolleges hebben geen doelstelling voor het aantal stages dat resulteert in een (betaalde) baan. (Leerlingen hoeven bij hun eerste stagebedrijf sowieso niet in dienst te komen.) Het is niet voor alle scholen vast te stellen hoeveel procent van

de leerlingen met als perspectief 'zelfstandig werken' ook daadwerkelijk uitstroomt in een zelfstandige baan. Vanaf 2011 zullen de Kolomscholen de realisatie van de perspectieven en de bestendigheid daarvan wel bijhouden en analyseren.

Veiligheid

De scholen voor praktijkonderwijs zijn kleinschalig en bieden een veilig klimaat. Aandacht voor veiligheid blijft altijd hoog op de agenda omdat dit voor deze doelgroep leerlingen essentieel is. De meeste maatregelen zijn preventief van aard. Scholen werken met programma's voor sociaal emotionele vorming en met duidelijke schoolregels. Sommige scholen hebben in 2010 ingezet op pleinwacht en de inzet van leerlingen als mediators. Twee scholen werken ondersteund door de gemeente met Leren in Veiligheid, Leefstijl en Schoolwacht.

In 2011 voert Kolom weer onderzoek uit naar de veiligheidsbeleving bij medewerkers en leerlingen op alle scholen. Dit gebeurt om het jaar.

Eindresultaten

Oorspronkelijk is het praktijkonderwijs eindonderwijs. Belangrijke doelstellingen zijn dat de leerling in staat is om via een scholings- en stagetraject een passende arbeidsplaats te verwerven en behouden en daardoor zo zelfstandig mogelijk functioneert in de samenleving.

De inspectie stelt de norm dat minimaal 75% van die leerlingen in twee jaar een 'bestendige' uitstroom kent (dat wil zeggen nog steeds zit waar hij/zij geplaatst is en/of succesvol is doorgestroomd). De Kolom praktijkcolleges houden gegevens van leerlingen bij tot twee jaar na uitstroom maar daarmee kunnen we nog niet helemaal vaststellen of de scholen voldoen aan deze norm.

Gemiddeld stroomt ongeveer 60% van de leerlingen door naar het MBO en de overgrote meerderheid valt niet uit. Wij vinden de uitstroom- en bestendigheidscijfers positief omdat leerlingen bij praktijkonderwijs worden aangemeld met de verwachting dat zij niet verder kunnen leren en daarin bestendigen.

De hoge uitstroom naar een vervolgtraject met studie is deels het gevolg van toegenomen samenwerking met de ROC's. Overigens is één school voor praktijkonderwijs in samenwerking met het ROC gestart met het aanbieden van een AKA-opleiding op niveau 1 binnen de eigen school: de opleiding horeca-assistent niveau 1 (HAN1). Wanneer leerlingen deze opleiding met succes afronden, krijgen zij een officieel diploma op MBO niveau 1 en kunnen ze doorstromen naar de arbeidsmarkt of doorleren op niveau 2. Professionals van de Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH) verzorgen de examinering (in juni 2011) op Praktijkcollege Het Plein. Zo zorgen de Kolom praktijkcolleges ten opzichte van de ROC's voor een aanvullend aanbod voor de praktijkleerlingen. Voor deze doelgroep is kleinschaligheid van de omgeving noodzakelijk voor succes.

Alle scholen van Kolom leveren jaarlijks in oktober volgens een bepaald format gegevens aan de algemene directie als onderdeel van de managementinformatie. De vier Kolom praktijkcolleges uit Amsterdam zijn daarbij sinds 2010 ook aangesloten bij Vensters voor Verantwoording. Dit is een project vanuit de VO-Raad waarbij cijfermatige informatie over scholen voor voortgezet onderwijs, verzameld wordt in één systeem. Deze informatie, afkomstig van DUO, Onderwijsinspectie en van de scholen zelf, wordt bewerkt en gevisualiseerd. Dit biedt scholen een basis voor de dialoog met hun belanghebbenden, zoals ouders. In september 2010 zijn speciale indicatoren voor het PrO in Vensters opgenomen omdat een aantal indicatoren van regulier voortgezet onderwijs niet voor het

praktijkonderwijs gelden. Kolom doet dus al in een vroeg stadium mee. In 2011 zal ook Praktijkcollege De Schakel aansluiten bij Vensters en zullen de Kolomscholen gezamenlijk onderzoeken hoe ze de verantwoording van gegevens kunnen optimaliseren.

3. Kwaliteit

3.1 Systematische kwaliteitszorg

In 2010 heeft Kolom dezelfde instrumenten voor de interne governance, informatievoorziening en planning&control gehanteerd als in 2009. In 2010 is ook het jaarplan 2010 vastgesteld. De jaarplannen van de scholen zullen hier deels op afgestemd zijn en tevens op de doelstellingen uit het strategisch beleidsplan 2010-2014 die nog niet gerealiseerd zijn.

Voor het strategisch beleidsplan is de A3-methodiek gebruikt. In 2010 vonden voor het eerst gesprekken met directeuren plaats op basis van de A3. Vooral de resultaatgebieden van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) komen aan de orde en daarmee stuurt het management meer op resultaten.

Voor evaluatie maken de scholen onder andere gebruik van enquêtes. Het gebruik van enquêtes vindt op verschillende wijzen en in verschillende cycli plaats tussen de schoolsoorten binnen Kolom. Alle scholen laten in ieder geval personeel, leerlingen en ouders deelnemen. In het verslagjaar hebben de (V)SO scholen voor cluster III weer de door henzelf opgezette enquêtes uitgevoerd en de SBO's en ZMOK maakten gebruik van een aangepaste versie van de Kwaliteitsvragenlijsten (€300 voor het webbased instrument voor de zes locaties).

De scholen gebruiken de resultaten bij het opstellen van de jaarplannen: opstellen verbeteractiviteiten of om belangrijke en gewaardeerde activiteiten en resultaten te borgen. De praktijkcolleges zullen voor zover zij recente gegevens van leerlingen, ouders of medewerkers missen in 2011 de "ProZo-vragenlijsten" uitvoeren om ook voldoende informatie te hebben voor de te ontwikkelen schoolplannen 2011-2015.

Op verschillende niveaus binnen Kolom bespreken medewerkers de resultaten. Aandacht voor leerling-gedrag en voortgang is al langer usance. In 2010 is het bespreken van gedrag en prestaties van personeel toegenomen. De directeuren van Kolom bespreken ook regelmatig met elkaar algemene resultaten op schoolniveau zoals verzuim, in- en uitstroom, evaluatie van de zorg en ouderbetrokkenheid. Dit is mede mogelijk door een binnen Kolom opgezet managementinformatiesysteem.

Veel afspraken bij Kolom zijn gericht op het leren. Scholing en deskundigheidsbevordering staat centraal in de cyclus van continu verbeteren en het borgen van kwaliteit.

3.2 Bevindingen inspectie van het onderwijs

In 2010 heeft de onderwijsinspectie de vijf Praktijkcolleges van Kolom, vier van de vijf scholen voor speciaal basisonderwijs en de SO cluster IV bezocht.

De vijf Praktijkcolleges kregen een basisarrangement. Dit oordeel is primair gebaseerd op de opbrengstindicatoren. Overigens zijn alle onderzochte indicatoren als voldoende beoordeeld op de scholen voor praktijkonderwijs.

Drie van de vier bezochte SBO's hebben een basisarrangement gekregen. De vierde school, SBO Professor Dumont, heeft al langer geen basisarrangement en zal pas in 2012 een bezoek ontvangen voor het afsluitend onderzoek naar de kwaliteitsverbetering (okv). De school heeft maatregelen genomen om de onderwijskwaliteit te verbeteren en zal deze in 2011 met ondersteuning van de gemeente voortzetten. Ook zal de Professor Dumont kunnen profiteren van het mobiliteitsbeleid van Kolom.

SO De Kleine Prins is in december 2010 bezocht in het kader van de afrondende fase van het intensieve toezicht. De school kreeg een positieve boordeling op de twee onderzochte indicatoren. Juni 2011 is het afsluitende onderzoek naar de kwaliteitsverbetering.

De onderwijsinspectie beoordeelt nog steeds niet de leeropbrengsten van de scholen omdat ze onvoldoende meetinstrumentarium heeft om te beoordelen of de leeropbrengsten in lijn zijn met de mogelijkheden van de leerlingen. Zoals u verder in het jaarverslag leest, brengen de Kolomscholen stapje voor stapje de opbrengsten beter in kaart. Omdat de resultaten vergeleken worden met perspectieven en uitstroomprofielen en deze prognoses nog niet voor de oudere leerlingen waren vastgesteld, is pas na verkrijging van het totale overzicht over enkele jaren voor alle leerlingen de opbrengst volledig vast te stellen. De scholen overleggen intensief met elkaar per schoolsoort om te bekijken hoe zij de leeropbrengsten zo smart mogelijk inzichtelijk maken.

Door de bezoeken van de onderwijsinspectie hebben wij in 2010 op het voor audits begrote bedrag á €8.000 kunnen besparen.

3.3 Collegiale visitatie

Sinds begin 2007 vindt er binnen Kolom collegiale visitatie plaats volgens een speciaal stappenplan van Kolom. De beleidsmedewerker geeft leiding aan de visitaties en vormt voor elke visitatie een commissie met vier medewerkers van verschillende scholen. De meeste (adjunct-)directeuren hebben al een keer deelgenomen aan een visitatiecommissie.

De visitaties leveren een rapport op met aanbevelingen en de ontvangende school zorgt ervoor dat dit een vervolg krijgt. De reeds gevisiteerde scholen zijn positief over de effecten van de visitatie en de commissieleden van de visitaties zijn uitermate enthousiast over hun ervaringen.

In 2010 hebben De Atlant en De Heldring een visitatiecommissie ontvangen voor respectievelijk het werken vanuit het ontwikkelingsperspectief met het taal/leesonderwijs en Leren in veiligheid. Op basis van de aanbevelingen van de commissie hebben de bezochte scholen hun onderwijs of planning aangepast. In 2011 zullen vier scholen een visitatiecommissie ontvangen.

3.4. De omgeving van de school

Kolom is een netwerkorganisatie. We werken met meer partijen samen dan een gemiddeld schoolbestuur om voor onze doelgroep leerlingen van verschillende onderwijssoorten speciaal onderwijs kennis uit te wisselen, te ontwikkelen en toe te passen. Vanwege het grote aantal willen we niet alle partners in dit jaarverslag benoemen. In paragraaf 2.1 staan al onder 'innovatie ouderbetrokkenheid' onze belangrijkste partners genoemd en onder 'samenwerking en passend onderwijs' een paar voorbeelden van samenwerkingspartners genoemd. Zo hebben de praktijkcolleges in 2010 samen met buurtorganisaties vorm gegeven aan de maatschappelijke stages en weer nieuwe initiatieven ontplooid voor bejaardentehuizen. In het kader van sociale veiligheid en preventie grensoverschrijdend gedrag, maken de scholen van Kolom altijd veel gebruik van sociale vaardigheidstrainingen, weerbaarheidstrainingen, anti-agressietrainingen en agressieregulatietrainingen. In 2010 hebben scholen daarvoor ook

gebruik gemaakt van SO&T, expertisecentrum op het terrein voor Opvoed & Opgroeiondersteuning. Het gaat om projecten als Marietje Kessels en NEE-training. Voor sommige programma's maken de scholen gebruik van subsidie van de gemeente. Hoofdstuk 6 en 2.1 ('samenwerking en passend onderwijs') geven aan dat Kolom zo intensief samenwerkt met zorginstellingen dat er zelfs plannen zijn voor gezamenlijke huisvesting.

Verder is Kolom vanwege de onderlinge samenwerking steeds meer het speciaal onderwijs in regio Amsterdam gaan vertegenwoordigen. Naast deelname aan reguliere overleggen (zoals REC III, REC IV BovenAmstel, samenwerkingsverbanden, decentraal lokaal overleg, klankbordgroepen etc.) en activiteiten als ambulante begeleiding, is Kolom namens het speciaal onderwijs afgevaardigd in het interim bestuur van Verwijzing Indicatie Advies Amsterdam (VIA). Tevens neemt Kolom (namens het speciaal onderwijs) samen met de vijf voorzitters van de samenwerkingsverbanden primair onderwijs deel aan het voorzittersoverleg van de samenwerkingsverbanden primair onderwijs in Amsterdam.

Verder neemt de (adjunct) algemeen directeur van Kolom deel aan:

- Het bestuur van (speciaal) voortgezet onderwijs in Amsterdam (OSVO), overigens niet alleen een vereniging voor besturen van Amsterdamse voortgezet onderwijs maar ook voor het MBO/ROC;
- bestuur samenwerkingsverband primair onderwijs Amsterdam West, als penningmeester en lid voorbereidingsgroep Zorgplan;
- REC-III in de rol van plaatsvervangend voorzitter;
- REC-IV BovenAmstel, als penningmeester;
- algemeen besturenoverleg SO (ABOSO);
- overleg speciaal onderwijs van besturen en gemeente voor het opstellen van projecten voor speciale leerlingzorg en de verdeling van de beschikbare middelen;
- het ambtswoning overleg met de burgemeester.

Daarnaast spelen:

- de schooldirecteuren, intern begeleiders en zorgcoördinatoren een belangrijke rol in de vormgeving van zorgkaders in Amsterdam. Zij worden geregeld extra naar hun mening gevraagd.
- Een medewerker van Kolom wordt ingezet op scholen van de KBA om daar te ondersteunen bij het werken met toetsgegevens.
- Kolom initieert bestuurlijke samenwerking van scholen uit verschillende soorten speciaal onderwijs.

3.5. Klachten

Kolom voert beleid om alle vormen van (seksuele) intimidatie, agressie, geweld en racistisch gedrag jegens personeel en leerlingen tegen te gaan. Een klachtenprocedure, een gedragscode en de aanstelling van externe vertrouwenspersonen en interne contactpersonen op de scholen maken hiervan onderdeel uit.

In maart 2010 is de evaluatie afgerond van het kwaliteitsproject interne contactpersonen, een investering in het verbeteren van de kwaliteit van het omgaan met klachten en de preventie hiervan. Enkele voornemens vanuit de evaluatie zijn omgezet in acties, waaronder de realisatie van:

- Handreiking bij overlijden leerling
- Handreiking bij overlijden personeelslid
- Protocol Electronische Informatie- en Communicatiemiddelen voor leerlingen (en ouders)

Ongewenste omgangsvormen

Om optimaal gebruik te maken van bovenschools aanwezige expertise op het gebied van ongewenste omgangsvormen, heeft een personeelsadviseur de taak gekregen te adviseren in geval van ongewenste omgangsvormen. In 2010 is hiermee €2.500 bespaard en vanaf 1 augustus 2011 zal structureel €13.000 per jaar bespaard worden omdat we minder vaak een externe deskundige hoeven in te huren. Om iedere schijn van partijdigheid te voorkomen, wordt in het geval van een klacht over seksuele intimidatie van een volwassene jegens een minderjarige een externe vertrouwenspersoon ingeschakeld.

Preventie

Preventie blijft een uiterst belangrijk aspect bij het voorkomen van ongewenst gedrag. Een greep uit de acties die in dit kader zijn ondernomen in 2010:

- Een rondje door de klassen door interne contactpersonen.
- Informeren over en bespreken van het onderwerp "bejegening" met leerlingen.
- Verstrekken van informatie aan ouders over de taak van interne contactpersonen en hoe ouders gebruik kunnen maken van de klachtregeling.
- Informeren van teamleden door de interne contactpersonen over taken en procedures inzake machtsmisbruik en het omgaan met klachten.

Elke Kolomschool beschikt over een veiligheidsplan dat nog eens specifiek de preventieve activiteiten en maatregelen voor de betreffende school belicht.

Scholing interne contactpersonen

Er zijn vier scholingsbijeenkomsten georganiseerd. Iedere interne contactpersoon is twee keer uitgenodigd voor een dergelijke bijeenkomst. Met ingang van het schooljaar 2010-2011 zijn de bijeenkomsten voor de interne contactpersonen uit het S(B)O en het PrO/VSO gescheiden, vanwege de verschillende leeftijden en problematiek die speelt. De eerste resultaten zijn positief.

Onderwerpen die aan bod zijn gekomen zijn:

- Wet- en regelgeving
- Casuïstiek
- Digitaal pesten
- Meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling
- Oefenen gesprekstechnieken

In 2010 hebben zeven nieuwe interne contactpersonen de basiscursus "in vertrouwde handen" gevolgd (€3.000).

In navolging van de scholen is er sinds maart 2010 ook een intern contactpersoon beschikbaar voor de medewerkers van het Centraal Buro.

Klachten

De interne contactpersonen op de scholen houden logboekgegevens bij over meldingen, klachten en officiële klachten. Het onderscheid is dat alleen van een officiële klacht sprake is als de externe vertrouwenspersoon en/of de klachtencommissie wordt ingeschakeld en/of aangifte bij de politie wordt gedaan. Bij een klacht is sprake van ongenoegen die de klager betreft en bij een melding is ongerustheid over een situatie die anderen dan de melder betreft.

In 2010 zijn er drie officiële klachten geweest. Dit betreft géén klachten die naar de Landelijke Klachtencommissie zijn gegaan, maar zaken waarbij de externe vertrouwenspersoon is ingeschakeld en/of waarbij aangifte is gedaan bij de politie.

Op basis van de aangeleverde informatie is het volgende overzicht samengesteld voor augustus 2009 t/m december 2010².

Meldingen	34
Klachten	12
Officiële klachten	3

Uit de logboekgegevens van interne contactpersonen op de scholen waren 27 (van de in totaal 49) meldingen, klachten en officiële klachten inhoudelijk herleidbaar.

Deze 27 meldingen, klachten en officiële klachten betroffen de volgende terreinen:

Seksuele intimidatie	4
Seksuele contacten / contacten van seksuele geaardheid tussen leerlingen	9
Fysiek grensoverschrijdend gedrag door een medewerker jegens een leerling	2
Psychische of fysieke bedreiging tussen leerlingen	6
Eergerelateerd geweld	1
Verbaal pesten / verbale discriminatie	2
Digitaal misbruik	3

De registratiewijze van de meldingen en (officiële) klachten is in 2010 eenduidig gemaakt op de verschillende scholen. Zo kunnen we de gegevens van de dertien scholen beter analyseren. Een vergelijking met de cijfers van 2008-2009 behoeft een voorbehoud omdat de interne contactpersonen toen nog verschillend omgingen met de registratie en beschrijving van meldingen en (officiële) klachten. In totaal is het aantal meldingen afgenomen van 46 in 2008-2009 naar 34 in sept-2009/dec-2010³. Echter is het aantal officiële klachten wel toegenomen van nul in 2009 naar drie in 2010. Een kwalitatief inhoudelijke analyse ten opzichte van 2009 is niet mogelijk vanwege ontbrekende gegevens in de logboeken uit dat jaar.

In 2010 is vier keer de externe vertrouwenspersoon betrokken geweest bij klachten.

De personeelsadviseur met expertise op het gebied van ongewenste omgangsvormen is in 2010 bij negen verschillende zaken om advies gevraagd.

De scholen en het bestuur behandelen klachten serieus. Wij kunnen de informatie uit de meeste klachten ook gebruiken om onze organisatie verder te verbeteren.

² Deze periode is gekozen omdat het moeilijk is de cijfers van schooljaar 2009-2010 over kalenderjaren te verdelen en we zo vanaf 2011 wel per kalenderjaar kunnen rapporteren.

³ Absolute vergelijking is niet mogelijk omdat het hier over verschillende periodes gaat. De periode 2008-2009 is twaalf maanden en de periode aug. 2009 t/m dec. 2010 bevat zeventien maanden.

4. Personele Zaken

4.1 Samenstelling personeel

Kolom had eind 2010 545 medewerkers (waarvan 186 mannen) in dienst voor 419 fte.

Standen personeel Kolom op 31 december

	2007	2008	2009	2010
Aantal	567	587	549	545
FTE	439	437	429	419
Gemiddelde leeftijd	44,7	44,5	45,3	45,9

Gemiddelde leeftijd is niet gewogen naar fte

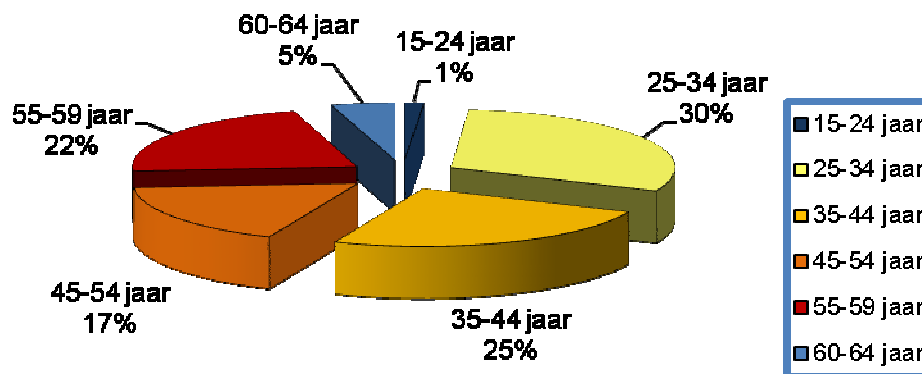
De toename in de gemiddelde leeftijd is vergelijkbaar met de landelijke trend (is echter alleen beschikbaar van OP en niet van OOP). De gemiddelde werktijdfactor van een Kolommedewerker van 0,77FTE is ook vergelijkbaar met de landelijke cijfers van 2008. Van de medewerkers bij Kolom in 2010 is 34% man. Dit is minder dan de 38% in alle onderwijssectoren in 2008 maar meer dan de 24% in het landelijke speciaal onderwijs in 2008.

De directeuren bespreken binnen hun schoolsoort jaarlijks het aantal FTE/leerling voor verschillende functies en taken. Zij wisselen uit wat bepaalde keuzes in de verdeling van functies en taken kan opleveren. Omdat voor bepaalde categorieën verschillende definities zijn gehanteerd (zoals voor FTE onderwijzend personeel, wel of niet meetellen interne begeleiding, preventieve ambulante begeleiding, stagebegeleiding en leerwerkmeester), kunnen we geen analyse tonen. Met ingang van 2011 beschikt Kolom over een totaaloverzicht.

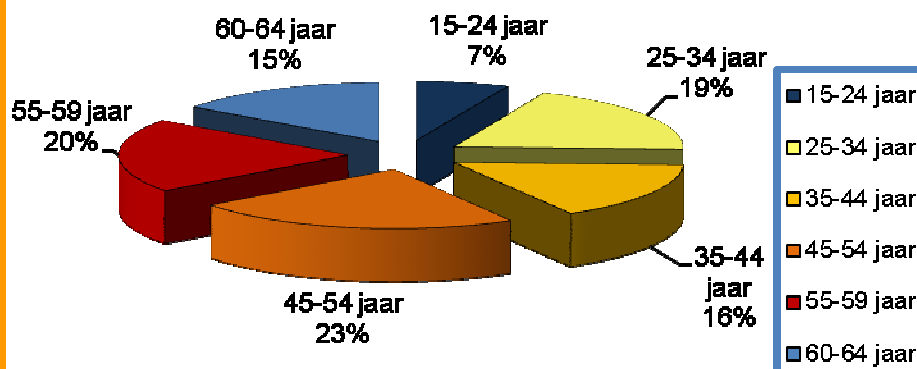
Leeftijdsopbouw

De volgende figuur toont de leeftijdsopbouw per schoolsoort voor het onderwijzend personeel (OP). 35% van het OP in het SBO, respectievelijk 27% van het OP in het (V)SO en 24% van het OP in het Praktijkonderwijs zijn 55 jaar of ouder. Dit betekent dat deze medewerkers binnen tien jaar uitstromen.

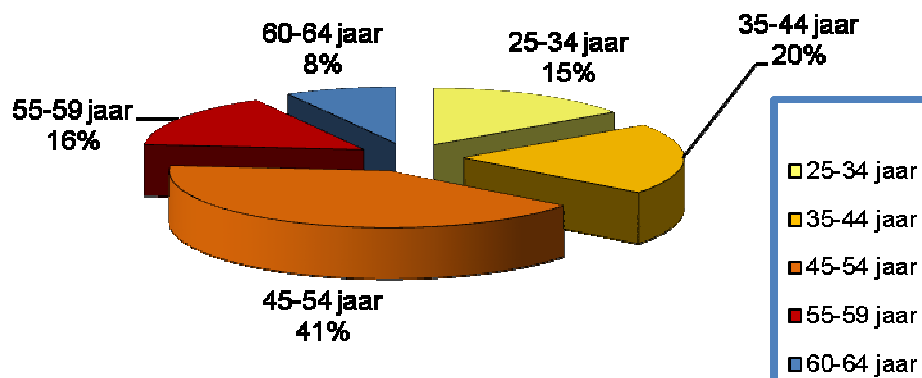
Leeftijdscategorie onderwijzend personeel Kolom (V)SO scholen



Leeftijdscategorie onderwijzend personeel Kolom SBO scholen



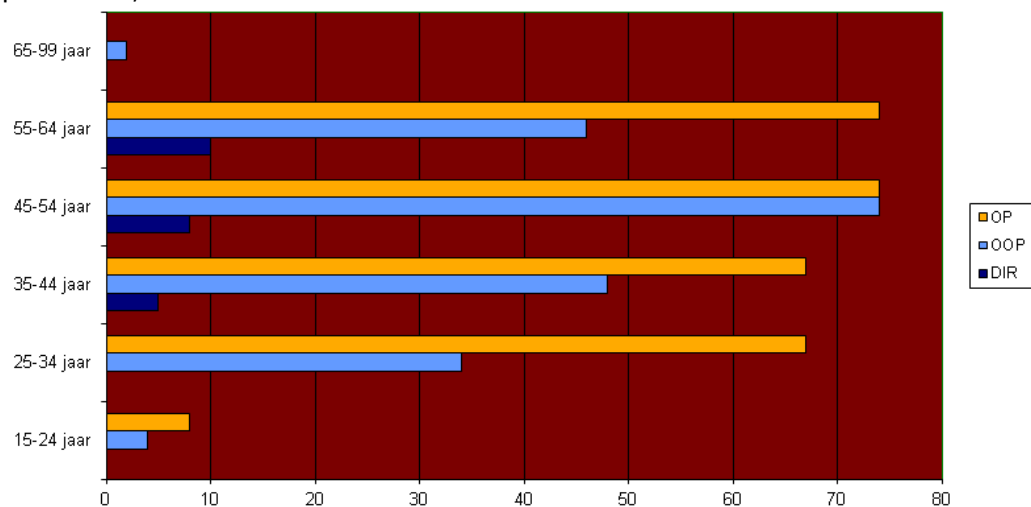
Leeftijdscategorie onderwijzend personeel Kolom Pro scholen



Als we niet alleen naar onderwijzend personeel kijken maar naar alle medewerkers, dan zijn er op drie scholen elk meer dan tien medewerkers 55 jaar of ouder. Het totaal aantal Kolommedewerkers boven de leeftijd van 55 is in lijn met de landelijke ontwikkeling toegenomen.

Bij Kolom is relatief bij de directie het grootste aantal medewerkers boven de 55 jaar (43% van de directieleden is 55 jaar of ouder). Bij het onderwijsondersteunend personeel (OOP) binnen Kolom vallen relatief veel medewerkers in de leeftijdscategorie 45-54 jaar (36% van het OOP). Absoluut (in aantallen) is in die leeftijdscategorie het aantal OOP-er gelijk aan het aantal OP-ers.

Leeftijdsopbouw van directeuren, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel, in aantallen:



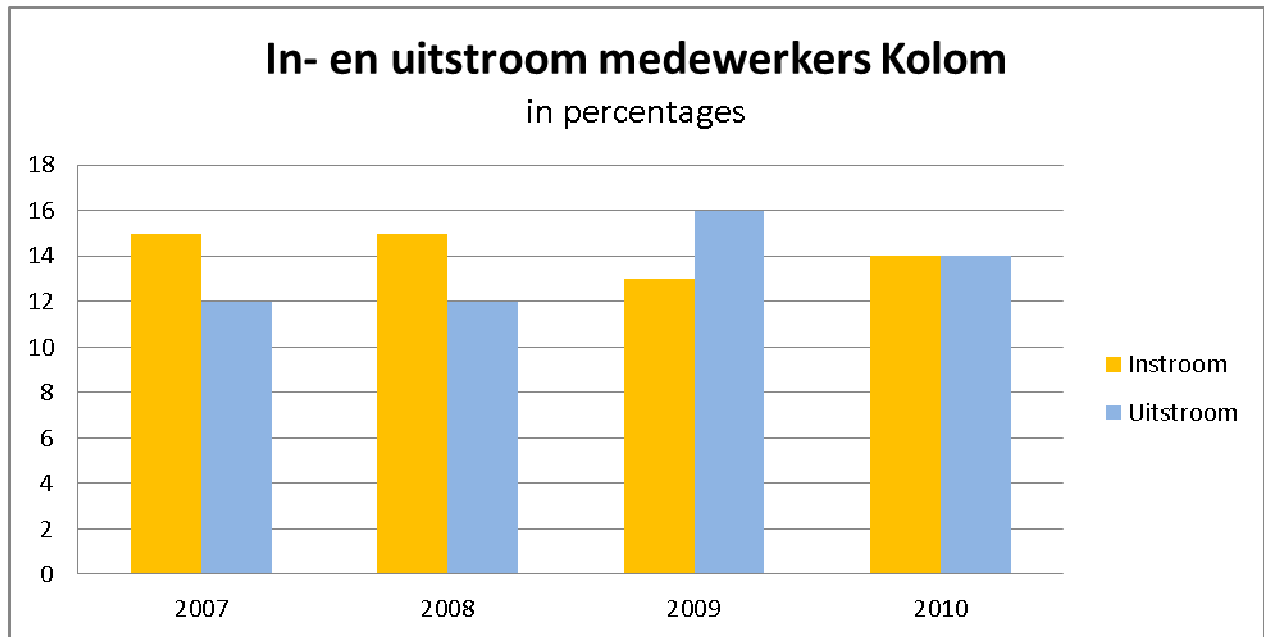
Personeelsverloop

In 2009 bereikte Kolom een record uitstroom van 81 medewerkers. In 2010 stroomden 74 medewerkers uit en 72 medewerkers in. Dit is een instroom van 14%. Voor de instromers over de periode 2007-2010 is Kolom voor 57,5% de eerste onderwijsbaan. Bij de praktijkcolleges gaat het hierbij vooral om zij-instromers. Zij volgen een lerarenopleiding naast hun werk en worden als onbevoegd leraar ingezet zolang zij niet gediplomeerd zijn.

De medewerkers die uitstroomden in 2010 zijn gemiddeld 3,4 jaar in dienst geweest bij Kolom.

In 2007 en 2008 zijn meer medewerkers ingestroomd dan uitgestroomd terwijl in 2007, 2008 en 2009 het leerlingaantal daalde. Het totaal aantal FTE is echter wel afgenomen.

De percentages in de volgende grafiek zijn berekend op basis van aantallen medewerkers, er is niet gewogen naar fte.



Tot nu toe heeft Kolom geen gegevens bijgehouden over interne doorstroom. Per 2011-2012 zal dit wel gaan gebeuren. Deze cijfers zullen informatie moeten geven voor ons mobiliteitsbeleid.

4.2 Beleid en resultaten 2010

Scholing

Vanwege de diverse doelgroepen leerlingen en de brede expertise in de scholen, blijft scholing gericht op vergroting van de bijzondere expertise in de breedte van de organisatie hoog op de agenda staan bij Kolom. Doelstellingen zijn het borgen van de goede kwaliteit onderwijs en het realiseren van de doelstellingen binnen de scholen, met de focus op leeropbrengsten.

Om het competentieniveau te vergroten, verwachten we dat naast de cruciale teamscholingen leraren (langer dan twee jaar in dienst) beschikken over specifieke kwalificaties voor onderwijs aan leerlingen met een specialistische vraag. In 2010 is dan ook vanuit (de personeelsadviseurs van) Kolom ruchtbaarheid gegeven aan de mogelijkheden van de lerarenbeurs. Verder heeft Kolom voor twee leraren de PABO-studie gefinancierd en volgen drie psychologen van Kolom de post-doc opleiding schoolpsycholoog.

In het strategisch beleidsplan van Kolom is opgenomen dat we Speciaal Onderwijs opleidingen stimuleren: alle leraren moeten zich inspannen voor een extra kwalificatie voor speciaal onderwijs. Eind 2014 moet 80% van de leraren langer dan twee jaar in dienst, naast de wettelijke bevoegdheid over een relevante opleiding voor speciaal onderwijs beschikken, zoals de master Special Educational Needs (SEN) met keuzetrajecten daarin als gespecialiseerde leerkracht, gedragspecialist, autismespecialist, JRKspecialist etc.

Onderdeel van ieder jaarplan van elke Kolomschool is een scholingsplan. Daarin staan de gekozen teamscholingen en individuele scholingen voor het betreffende schooljaar. De scholingen zijn in lijn met de schoolontwikkeling en het competentieniveau van de teamleden. Omdat de keuzes verschillend zijn tussen de scholen, belichten we hierna slechts drie aspecten die bovenschols zijn ingezet.

Opleidingen onderwijsondersteunend personeel

Kolom heeft in het jaarplan 2010 opgenomen dat scholen ook voor onderwijsondersteunend personeel (OOP) scholing moeten realiseren. Aanleiding is dat de plannen voorheen vooral scholing voor onderwijzend personeel (OP) als leraren, (P)AB en IB bevatten. Voor specialisten als logopedisten was ook wel deskundigheidsbevordering opgenomen maar in mindere mate voor klassen- of onderwijsassistenten, conciërges en administraties. In een paar scholingsplannen 2010-2011 van de scholen is scholing voor OOP direct terug te zien. De meeste scholen hebben ook scholing voor OOP gerealiseerd. Vanuit het PrO en VSO ZML nemen in totaal tien medewerkers enthousiast deel aan de opleiding Leermeester. Voor assistenten VSO ZML en PrO (vaak vakmensen met onvoldoende vooropleiding om te beginnen aan een tweedegraads bevoegdheid) is een incompany opleiding voor assistenten opgezet. Deze opleiding is verkort tot één jaar en is in 2011 afgerond.

Een SO ZML heeft onder externe begeleiding een interne cursus voor alle assistenten uitgevoerd. De Kolomdag 2010 is ook meer aantrekkelijker gemaakt voor OOP dan voorgaande jaren. De workshops over loopbaanoriëntatie en keuzes waren eveneens geschikt voor assistenten, administraties en conciërges e.d. Tevens was er één workshop specifiek voor klassenassistenten. Bij de Kolomdag 2012 zullen we nog meer aandacht besteden aan de aantrekkelijkheid en toegevoegde waarde voor OOP.

Opleiden in de school

Net als in 2008 en 2009 heeft een bovenschoolse begeleider in 2010 zes bijeenkomsten Opleiden in de school geleid. Deelnemers zijn bij Kolom ingestroomde leraren die nieuw zijn in het speciaal onderwijs, geen master Special Educational Needs (SEN) bezitten en ook niet verwachten snel de master SEN te halen. Vaste onderdelen van Opleiden in de school bij Kolom zijn autisme, adhd, handelingsgericht werken en oppositioneel en agressief gedrag. In de cursus van 2009/2010 is daarbij één bijeenkomst over de Interactiewijzer gegeven door een IB-er van een Kolomschool. In 2010/2011 heeft een psycholoog van een Kolomschool (faal)angst behandeld. De leraren beoordelen de cursus positief. Acht van de tien deelnemers in 2009/2010 hebben Opleiden in de school afgerond met een bewijs van deelname (met daarop de gevolgde onderdelen en studiebelasting). Dit kan vrijstelling geven voor een deel van de master SEN opleiding. Twee leraren hebben de cursus niet afgerond wegens uitstroom bij Kolom. In 2010/2011 zijn elf leraren gestart met Opleiden in de school.

Voorbereiding Amsterdams kenniscentrum

In 2010 hebben de Amsterdamse besturen speciaal onderwijs samen met opleidingsinstituten een plan gemaakt voor een Amsterdams kennis- en scholingscentrum. De Gemeente Amsterdam heeft hiervoor een startsubsidie á € 40.000 ter beschikking gesteld. In 2010 is gestart met inventarisatie van de wensen bij de scholen. In voorjaar 2011 moet het scholingsaanbod bekend zijn en kunnen medewerkers van de scholen en schoolteams zich inschrijven. De bedoeling is dat dit project structureel plaats krijgt binnen het Amsterdamse speciaal onderwijs.

Mobiliteitsbeleid

In 2010 is op basis van een tiental bijeenkomsten Mobiliteitsbeleid opgesteld en tenslotte aan de GMR voorgelegd. In januari 2011 volgt vaststelling van het mobiliteitsbeleid en gelijktijdig de start met de uitvoering.

De doelstellingen voor mobiliteit zijn gebaseerd op het strategisch beleidsplan 2010-2014:

- Stichting Kolom stelt de ontwikkeling van organisatie en medewerkers centraal en investeert hierin. Dit doen we door te investeren in de ontwikkeling van medewerkers, maar ook door hen te ondersteunen bij vrijwillige mobiliteit of overplaatsing naar andere scholen en/of schoolsoorten binnen de organisatie. Het doel is om medewerkers te motiveren, te professionaliseren en te binden en te boeien.
- Stichting Kolom wil de doorstroom van de medewerkers tussen de dertien verschillende scholen en vier schoolsoorten bevorderen. Naast het belang van persoonlijke ontwikkeling en arbeidsvreugde voor de werknemers zijn voor de organisatie ook de volgende punten van belang om mobiliteit te stimuleren en ondersteunen:
 - Ingrijpende financiële bezuinigingen vanuit het ministerie OC&W.
 - Verwachte fluctuaties in het aantal leerlingen.
 - Vergrijzing van het personeel.
 - Het feit dat medewerkers langer door moeten werken door afschaffing van de FPU regeling.
 - De wens om medewerkers breed inzetbaar te maken.
 - Krapte op de arbeidsmarkt.

Binnen Stichting Kolom zijn twee CAO's van toepassing; de CAO PO en de CAO VO. Er zijn dan ook twee beleidsstukken opgesteld, respectievelijk voor PO (SBO+(V)SO) en VO (PrO).

Uiteindelijk dient het mobiliteitsbeleid ertoe te leiden dat in 2017 60% van de medewerkers in beweging is gekomen om niet langer dan zeven jaar op dezelfde school te blijven werken (in dezelfde taak of functie).

Studiedagen directeuren

In 2010 gingen drie van de vijf studiedagen voor directeuren over personeelsbeleid. Personeelsbeleid is voor meerdere beleidsdoelen van Kolom van belang.

In januari 2010 staat de studiedag voor directeuren in het teken van de samenhang in het personeelsbeleid. Aanleiding waren de vele ontwikkelingen op personeelsgebied die bijdragen aan goed werkgeverschap en ontwikkelingsmogelijkheden voor onze medewerkers. Een keerzijde aan al deze verschillende activiteiten is 'hap snap' uitvoering afhankelijk van overheidsbeleid, de actualiteit en/of de interesse van de directeur van een school.

Getracht is meer samenhang in het personeelsbeleid aan te brengen. Samenhang in (personeels-)beleid mag en moet niet leiden naar 'eenheidsworst', maar naar Kolombrede kaders, waarbinnen ruimte is voor invulling van het personeelsbeleid op de scholen. Dit speelveld is tijdens de studiedag verder met elkaar afgebakend.

De studiedag was productief waarin na discussie en meningsvorming besluiten zijn genomen over (benoemingscriteria voor) de functiemix (zie verder tekst p. 34) en de gesprekkencyclus (zie verder tekst op p. 36).

Op 23 maart 2010 is de studiedag met directeuren gericht op "anders kijken naar verzuim". Zie hiervoor de tekst op p. 37/38 onder verzuim.

Op 14 september 2010 staat de studiedag met directeuren in het teken van goede personeelsdossiers. Wat is het belang, wat komt er bij kijken en welke risico's loop je. Door deze dag met bespreking van casuïstiek heeft Kolom op twee aspecten helderheid geschapen: 1) de rolverdeling tussen algemeen directeur, directeuren en personeelsadviseurs en 2) wanneer op welk dossier welke interventies gewenst dan wel noodzakelijk zijn.

Deze dag sluit aan bij het opnieuw vaststellen van de gesprekkencyclus inclusief het vastleggen van gesprekken, maar is ook ingegeven door het aantal lastige dossiers die de laatste jaren zijn ontstaan door onzorgvuldig en onvolledig administreren en registreren van gegevens.

Verder is geoefend in gespreksvaardigheden toegespitst op het voeren van gesprekken met disfunctionerende medewerkers. Het protocol disfunctionerende medewerkers is vastgesteld.

De kosten van de studiedagen zitten opgenomen in elders in dit jaarverslag benoemde bedragen zoals bij verzuim en functiemix.

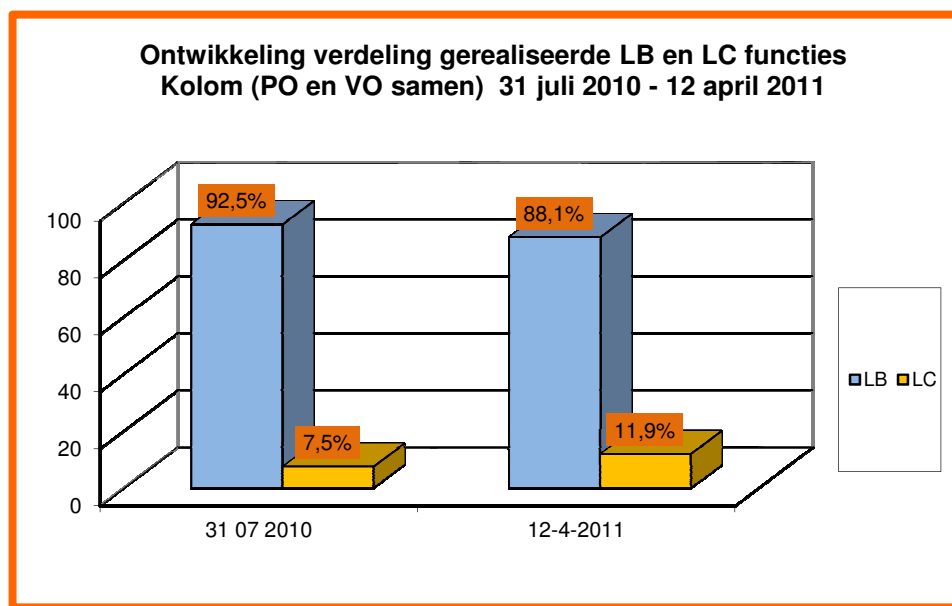
Functiemix

In 2010 is de functiemix na instemming door de GMR binnen Kolom gerealiseerd en geïmplementeerd. De werkgroep, in 2009 geformeerd met directeuren, personeelsadviseurs en de algemeen directeur onder begeleiding van organisatieadviesbureau Beekveld & Terpstra, heeft de benoemingscriteria en benoemingsprocedure geformuleerd. Tijdens een studiedag voor directeuren in januari 2010 is dit uitgebreid besproken en geconcretiseerd.

Een onderdeel van de benoeming is de beschikbaar gestelde ambitie scan. Alle medewerkers kunnen de scan anoniem invullen als reflectie instrument. Met andere woorden antwoord vinden op de vraag: "past deze functie binnen mijn ontwikkeling?" Een uitdraai van de scan maakt tezamen met een CV en persoonlijke motivatie onderdeel uit van de sollicitatie procedure.

In het voorjaar 2010 hebben de directeuren in bijzijn van een personeelsadviseur op hun eigen school een voorlichting gegeven over het doel van de functiemix, de benoemingscriteria en de benoemingsprocedure. Daarna is begonnen met de werving en benoeming van de LC leerkrachten. In 2010 zijn veertien medewerkers benoemd in LC. April 2011 is de verhouding tussen LB en LC gewijzigd naar respectievelijk 88% en 12%.

LA, LB, LC en LD zijn salarisschalen voor leraren in het onderwijs.



In onderstaande tabel is zowel voor het PO als het VO afzonderlijk het percentage te realiseren en gerealiseerde LC functies apart weergegeven⁴. De komende jaren zullen volgens de vastgestelde procedure meer benoemingen plaatsvinden.

	PO Te realiseren:		Daadwerkelijk gerealiseerd:	
	LB	LC	LB	LC
Augustus 2011	96%	4%	97%	3%
Augustus 2014	86%	14%		

	VO Te realiseren:		Daadwerkelijk gerealiseerd:	
	LB	LC	LB	LC
Augustus 2011	71%	29%	85,5	14,4
Augustus 2014	61%	39%		

Voor de invoering van de functiemix en gelieerd personeelsbeleid is € 5.000 aan externe ondersteuning ingehuurd. Verder maakt Kolom kosten door de inzet van uren van directeuren en personeelsadviseurs ter voorbereiding van de uitvoering van de functiemix en de gespreksvoering voor de benoemingen. De middelen voor de verhogingen van de uit te betalen salarissen zijn apart gereserveerd vanuit de vergoedingen van het ministerie.

Gesprekkencyclus

In 2010 is een reglement gesprekkencyclus van kracht geworden. Dit volgde op de functiemix waaruit de behoefte aan het herijken van de bestaande gespreksformulieren en het nogmaals officieel vaststellen van een gesprekkencyclus naar voren kwamen. Tijdens de studiedag met de directeuren over samenhang in personeelsbeleid (incl. de functiemix) is het opnieuw Kolombreed opstellen van een reglement en de bijbehorende gespreksformulieren besproken.

⁴ SBO+(V)SO vallen onder PO. PrO valt onder VO.

De CAO draagt de werkgever ook op om een regeling vast te stellen waarin de aard van de gesprekken, het doel, de onderwerpen, de procedure en de frequentie van de gesprekken zijn vastgelegd. Stichting Kolom geeft dit vorm door middel van een professionele gesprekkencyclus, bestaande uit functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en gesprekken over het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). De gesprekscyclus omvat een periode van drie jaar, waarin minimaal eenmaal per jaar een officieel gesprek met de medewerker wordt gevoerd door de gespreksfunctionaris. Dus minimaal één jaar een functioneringsgesprek, een ander jaar het POP gesprek en een ander jaar het beoordelingsgesprek, waarna de cyclus zich herhaalt. Hierbij moet onderscheid gemaakt worden tussen medewerkers met een vaste aanstelling en medewerkers met een tijdelijke aanstelling.

De gesprekkencyclus zal er toe leiden dat de directeuren meer op schoolontwikkeling sturen en dat het aantal lastige dossiers bij Kolom afneemt. In 2011 verwachten we de eerste resultaten van dit preventieve beleid.

Verzuim

Stichting Kolom heeft zich tot doel gesteld om het verzuimpercentage zowel in PO als VO eind 2014 teruggebracht te hebben tot 0,1% onder het landelijk gemiddelde.

Na de overstap naar "Verzuim in eigen Beheer" in 2009 is 2010 het jaar geworden te onderzoeken hoe de inzetbaarheid van medewerkers structureel verbeterd kan worden.

Kolom gebruikte hiervoor (á €13.000) ondersteuning van de Arbo Unie die bij veel organisaties met succes het concept van "Anders Kijken naar Verzuim" heeft ingezet. Dit concept is bedoeld om vanuit een gemeenschappelijk denk- en werkkader managers in staat te stellen de inzetbaarheid van hun medewerkers maximaal te beïnvloeden. Het concept is hierbij geen doel op zichzelf maar dient vooral als vliegwiel en inspiratiebron om meer en meer het roer in eigen hand te nemen als het gaat om het verbeteren van de inzetbaarheid en het succes van de eigen school.

In overleg met alle directeuren is dan ook besloten om vanuit het concept van "Anders Kijken naar Verzuim" een organisatiebrede verbeterslag te maken als het gaat om het verbeteren van het inzetbaarheidspercentage. Met andere woorden een situatie te creëren waarbij meer mensen met meer plezier succesvol aan het werk zijn en de directeuren zich steeds meer in staat voelen dit maximaal te beïnvloeden.

Met het concept van "Anders Kijken" (naar verzuim, ervaren werkdruk en vooral ook werkplezier en succes) moeten directeuren (nog) beter in staat zijn de inzetbaarheid van hun medewerkers te beïnvloeden. Door de studiedag in maart 2010 en coaching van de verzuimadviseur herkennen zij vroegtijdig signalen die wijzen op dreigend verzuim en weten zij hierop constructief te interveniëren. Hierbij laten zij zich niet (meer) verleiden om oorzaken van dit dreigende verzuim te medicaliseren. In de samenwerking met de verzuimadviseur en bedrijfsarts denken en werken directeuren vanuit een gemeenschappelijk kader en zijn zij vooral meer doelgericht. Zij nemen vaker en bewuster de medewerkers door met het "stoplichtmodel". De bedrijfsarts acteert vanuit gezonde zakelijkheid als interne adviseur voor de directeuren en weet samen met hen in een vroegtijdig stadium verzuim te duiden als medisch dan wel niet-medisch. Directeuren hebben een duidelijk beeld of er sprake is van ziekte of een geheel ander probleem (privéprobleem, kwalificatieprobleem, motivatieprobleem, conflict).

In 2010 is aan de volgende (sub)doelen gewerkt:

1. Realisatie van gezamenlijk werk- en denkkader, waardoor directeuren signalen van dreigend verzuim eerder herkennen.

2. Doorontwikkeling van integraal personeelsbeleid (IPB) door gericht helpen en coachen van directeuren bij het voeren van gesprekken met medewerkers en het daarmee beïnvloeden van het inzetbaarheidspercentage.
 3. Op team/schoolniveau inzichtelijk maken van eigen succes- en faalfactoren als het gaat om inzetbaarheid en werkdrukbeleving en vanuit hier verbeteren en succesbesef realiseren.
 4. Doelgerichte werkafspraken tussen bedrijfsarts, schoolleider, personeelsadviseur en verzuimadviseur, wie doet wat op welk moment met welk effect.
- Eind schooljaar 2010-2011 gaan we na of we deze doelen bereikt hebben en of we in de samenwerking het totale verzuim van Kolom gereduceerd hebben tot het stedelijk gemiddelde.

Verzuimcijfers 2010

Omdat er nog geen landelijke en stedelijke cijfers bekend zijn van 2010, vergelijken we de cijfers van Kolom van 2010 met stedelijke en landelijke cijfers van 2009.

Verzuimcijfers SBO + (V)SO

	Verzuim percentage
SBO Kolom 2010	9,0
(V)SO Kolom 2010	5,2
SBO + (V)SO Kolom 2010	6,9
SBO + (V)SO Kolom 2009 ¹	8,5
SBO + (V)SO A'dam 2009 ²	7,9
SBO + (V)SO landelijk 2009 ³	7,0

¹ Bron: Edukaat

² Bron: Vervangingsfonds PO

² Bron: Vervangingsfonds PO

Verzuimcijfers PrO

	Verzuim percentage
PrO Kolom 2010	7,7
PrO Kolom 2009	8,2
VO landelijk 2009 ⁴	5,5

⁴ Bron: Arbo VO

SBO / (V)SO

Uit de analyse van de verzuimcijfers blijkt dat het verzuim binnen stichting Kolom in 2010 lager is dan in 2009. Het verzuimpercentage is ook lager dan het gemiddelde van Amsterdam in 2009 en het landelijk gemiddelde.

PrO

In het praktijkonderwijs is het verzuim in vergelijking met 2009 met 0,5% afgenomen. Dit is vooral terug te vinden in het onderwijzend personeel.

Landelijke of stedelijke verzuimcijfers van het PrO zijn niet beschikbaar, stedelijke cijfers van voortgezet onderwijs ook niet. Daarom kunnen de cijfers van onze scholen voor praktijkonderwijs alleen vergeleken worden met het totale voortgezet onderwijs. Hierbij blijft Kolom behoorlijk achter. Voor de Kolomscholen met een hoog verzuimpercentage is

inmiddels een specifiek plan van aanpak op basis van "Anders Kijken naar Verzuim" gerealiseerd, waarvan de effecten in 2011 merkbaar moeten worden.

Kolom heeft in 2010 €8.000 besteed aan externen voor arbeidspsychologisch advies en gesprekken en coaching in het kader van preventief verzuim. De bedrijfsarts kostte €63.000. Met het terugbrengen van het ziekteverzuim zullen vooral de kosten van ziektevervangings lager worden en verlagen we de tijdsinvestering van directeuren en verzuimadviseur.

Sociaal Statuut Praktijkonderwijs

Op 2 december 2010 is het Sociaal Statuut Praktijkonderwijs ondertekend door de leden van het Decentraal Georganiseerd Overleg (DGO) en de algemeen directeur.

De periode vanaf de eerste penningstreek in maart 2009 tot het handtekeningronde bedroeg ruim anderhalf jaar. In deze periode is gewerkt aan het bepalen van de exacte inhoud van het statuut, het bespreken hiervan met directeuren en de GMR en het DGO, de ledenraadpleging door de bonden en ten slotte de instemming van het DGO.

Het eveneens in 2010 ontwikkelde en in 2011 in te voeren Mobiliteitsbeleid sluit nauw aan op de inhoud van het Sociaal Statuut.

Taakbeleid Pro

In 2005 besloten de directies van de Kolom praktijkcolleges om het taakbeleid te harmoniseren omdat het praktijkonderwijs 1 augustus 2006 onder de CAO VO zou gaan vallen. Het is toen echter bij een aantal concept teksten gebleven. De wens om te harmoniseren bleef bestaan en in 2010 zijn deze teksten samengevoegd en, waar nodig, aangepast aan de CAO VO en wensen en ervaringen uit de praktijk. Dit heeft geleid tot 'Algemene kaders voor het taakbeleid praktijkonderwijs Kolom'. De GMR heeft het taakbeleid nog niet vastgesteld omdat de GMR wil wachten op de nieuwe CAO VO en het taakbeleid hieraan wil toetsen.

Kolomdag

Op 2 november 2010 werd voor de achtste keer een themadag voor alle medewerkers van Kolom georganiseerd. Het thema was dit jaar "ruimte voor leren" en vond plaats in de Meervaart. Hoofddoel van de dag is het samenbrengen van medewerkers en uitwisseling tussen medewerkers van ideeën, activiteiten en kennis. Het was een afwisselende dag, die gestart werd met Ben Tiggelaar "Vernieuwing in het onderwijs: dromen, durven, doen!". De verschillende workshops die daarna volgden, hadden betrekking op leren over leerlingen, leren over jezelf en leren over de organisatie. 's Middags werd in het "ontmoetingscafé" eerst aan dialoogtafels gediscussieerd over verschillende onderwerpen en tenslotte kon ieder nader met elkaar kennismaken tijdens het speeddaten. De dag werd afgesloten met de cabaretier Emilio Guzman. 400 van de 550 medewerkers waren aanwezig. Uit de enquête (met 126 respondenten) volgt over het algemeen een positieve ervaring door de medewerkers. Geen één respondent antwoordde 'Wat vond je van deze Kolomdag?' met 'slecht'. Vooral Ben Tiggelaar werd inspirerend gevonden. Ook de workshops zijn goed beoordeeld, met een gemiddelde van 6,8 op de schaal van 1 tot 10. Vooral de workshops 'Effectief communiceren onder spanning' en de documentaire "On the way to school" werden hoog gewaardeerd. De workshops verzorgd door onze eigen medewerkers zijn goed beoordeeld. Voor de organisatie van de Kolomdag is in 2010 €44.000 uitgegeven.

Introductiemiddag nieuwe medewerkers

Op 15 september 2010 was er voor de tweede keer een introductiemiddag. Deze bijeenkomst op SBO De Hasselbraam voor alle medewerkers die na september 2009 bij Kolom in dienst zijn gekomen, heeft als doel nieuwe medewerkers te informeren over Kolom als werkgever en buiten de kaders van de eigen school te treden. Aandacht is besteed aan: bepaalde activiteiten die door het jaar heen plaats vinden en een kijkje in de keuken van de verschillende schoolsoorten van Kolom. Als laatste wie doet wat binnen het Centraal Buro en "waar kun je terecht met je vragen?" Kortom kennismaken met je nieuwe werkgever!

Het was een geslaagde middag met een hoge opkomst (80%) in vergelijking tot de eerste bijeenkomst in 2008 (10%). Op basis van de evaluatie is besloten de introductiemiddag jaarlijks te organiseren.

I/D medewerkers

Evenals het voorgaande jaar is ook in 2010 het streven om de I/D medewerkers uit de ID regeling te laten stromen. Kolom geeft samen met Pantar Amsterdam vorm aan de loopbaantrajecten. Dit sluit aan bij de beslissing van de Gemeente Amsterdam van juni 2008 om de subsidie voor I/D'ers op te heffen, staand beleid in 2009, 2010 en 2011. Als Kolom 10% uitstroom van I/D medewerkers realiseert, dan zal de gemeente Amsterdam de I/D subsidie niet met 10% verlagen. In 2010 heeft Kolom hieraan voldaan en is er geen korting toegepast. Het aantal I/D medewerkers aan het einde van 2010 is zeven. Op dat moment lopen er twee WSW aanvragen voor 2011 en zal in 2012 een I/D medewerker met pensioen gaan. Het beleid op de uitstroom van de overige I/D medewerkers wordt in 2011 gecontinueerd.

Arbeidsomstandigheden

In 2010 zijn vooral in het praktijkonderwijs maatregelen genomen in het kader van arbeidsomstandighedenbeleid, oftewel arbobeleid. Resultaten: diverse nieuwe machines in de praktijklokalen en vernieuwde of aangepaste afzuiginstallaties voor fijne houtstof. De arbomaatregelen voor de praktijklokalen van Praktijkcolleges De Atlant en De Dreef hebben samen €31.000 gekost.

Bij Praktijkcollege Noord is tijdens en na de verhuizing geconstateerd dat een aantal praktijkruimten niet conform de arbeidsomstandighedenwet was ingedeeld of technisch niet voldeed. Om dit op orde te brengen, is in 2010 extra geïnvesteerd. Het gaat hierbij om het lokaal consumptieve techniek (leskeuken) en de lokalen houtbewerking en metaalbewerking. De kosten zijn deels meegenomen in het nieuwbouwdossier en deels ten laste gebracht van Groot Onderhoud.

Drie praktijkscholen zijn bezocht door de arbeidsinspectie en geïnspecteerd op de praktijklokalen.

Overige resultaten op het gebied van arbobeleid:

- Alle scholen zijn voorzien van een actuele Risico, Inventarisatie en Evaluatie (RI&E), met een bijbehorend plan van aanpak.
- De preventiemedewerkers hebben een training gehad en het certificaat van preventiemedewerker ontvangen. Tevens is een profiel preventiemedewerker opgesteld om duidelijkheid te geven over wat er van een preventiemedewerker verwacht mag worden. Om van elkaar te blijven leren, vindt er twee maal per jaar een preventieoverleg plaats waarin diverse casussen aan bod komen.

- In maart 2010 hebben alle Kolomscholen en het Centraal Buro een Automatische Externe Defibrillator (AED) gekregen. De BHV-ers worden jaarlijks geschoold waaronder ook in het gebruik van de AED. Kolom beschikt tevens over één trainerunit voor inzet van de AED. In maart heeft de arbocoördinator met die unit voorlichting gegeven aan BHV-ers van de scholen. In totaal is voor de AED's €17.800 geïnvesteerd.
- Voor directeuren is een bijeenkomst georganiseerd om de samenhang tussen het arbobeleid en het kwaliteitsbeleid te bespreken met als specifiek doel het schoolveiligheidsbeleid handen en voeten te geven.
- Omdat het ministerie van onderwijs in 2012 incidentenregistratie verplicht zal stellen, heeft Kolom in 2010 de registratiewijze op haar scholen geïnventariseerd. Op basis van deze inventarisatie zullen Kolomscholen in 2011 verdere maatregelen nemen om de registratie te verbeteren en de negen definities van het ministerie in te voeren.
- Voor 2011 is een Arbojaarplan met speerpunten gemaakt. De Arbowerkgroep heeft het jaarplan positief ontvangen, vooral met de daarbij behorende cyclus.

5. Financiële zaken

5.1 Financiën op de balansdatum

Het eigen vermogen 31 december 2010 (€ 2.779.081) is met € 956.023 afgenomen ten opzichte van 31 december 2009. De financiële positie van KOLOM is ondanks het negatieve resultaat nog steeds goed te noemen.

De solvabiliteit, de financiële situatie beoordeeld op lange termijn (verhouding eigen vermogen+voorzieningen / balanstotaal) is van 54% afgenomen naar 46%. De onderwijsinspectie hanteert als norm dat een solvabiliteit van 20% als voldoende wordt aangemerkt.

Om de mate te weten waarin ons kapitaal benut wordt voor de vervulling van taken of te bepalen of Kolom haar beschikbare kapitaal optimaal inzet voor het onderwijs, kijkt de onderwijsinspectie naar de kapitalisatiefactor. Dit is de verhouding van het Totaal Kapitaal⁵ ten opzichte van de Totale Baten⁶. De kapitalisatiefactor van 25% van Kolom eind 2010 valt onder de bovengrens van 37,5%⁷.

De liquiditeit, de financiële situatie beoordeeld op korte termijn (vlottende activa / vlottende passiva, oftewel het kengetal current ratio) is afgenomen van 1,44 naar 1,15. Volgens het beoordelingskader⁸ van de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (CVO) geldt een ondergrens van 0,5 en een bovengrens van 1,5 voor de current ratio. De current ratio van Kolom ligt binnen de signaleringswaarden.

Kengetallen Vermogensbeheer

	2007	2008	2009	2010	Signalerings waarde
Solvabiliteit	72%	67%	54%	46%	Ondergrens 20%
Kapitalisatiefactor	43%	42%	27%	25%	Bovengrens 37,5%
Financiële buffer ⁹	27%	24%	8%	5%	Bovengrens 7,5%

⁵ Inclusief boekwaarde gebouwen en terreinen. Echter bij Kolom is geen sprake van boekwaarde gebouwen en terreinen.

⁶ Inclusief de rentebaten.

⁷ Dit is de bovengrens voor grote instellingen (met minimaal één school voor) speciaal onderwijs. Kolom is een grote instelling. Schoolbesturen gelden als groot in VO met jaarlijkse baten vanaf € 12.000.000 en in PO/SO met jaarlijkse baten vanaf € 8.000.000. De bovengrens voor de financiële buffer van 7,5% is ook voor een groot schoolbestuur speciaal onderwijs.

⁸ Dit kader biedt handvatten om een doelmatige inzet van onderwijsgeld te bespreken. Afwijkingen buiten de signaleringgrenzen kunnen aanleiding zijn voor een nadere analyse van de financiële situatie door de inspectie.

⁹ De financiële buffer is de kapitalisatiefactor minus de transactiefunctie minus de financieringsfunctie. De transactiefunctie is gelijk aan de kortlopende schulden / totale baten (incl. rentebaten). De financieringsfunctie is de cumulatieve aanschafwaarde van overige materiele vaste activa / totale baten incl. rentebaten. De financiële buffer zijn de middelen die een schoolbestuur moet aanhouden om risico's op te vangen.

Kengetallen Budgetbeheer (en kasbeheer)

	2007	2008	2009	2010	Signalerings waarde
Rentabiliteit	0,8%	-2,7%	-9,2%	-3,2%	0% tot 5%
Liquiditeit	2,8	2,3	1,44	1,15	0,5 tot 1,5

5.2 Gang van zaken gedurende het verslagjaar

Het negatieve resultaat 2010 van € 956.023 is meer dan begroot was (€352.000). In hoofdlijnen is het negatieve resultaat als volgt opgebouwd:

1.	resultaat begroting	€	352.000	-/-
2.	hogere inkomsten t.o.v. de begroting	€	620.000	
3.	hogere loonkosten t.o.v. de begroting	€	375.000	-/-
4.	hogere huisvestingskosten t.o.v. de begroting	€	582.000	-/-
5.	incidentele kosten Kleine Prins Hoofddorp	€	212.000	-/-
6.	lagere rente inkomsten t.o.v. de begroting	€	50.000	-/-
7.	incidentele kosten fre's	€	80.000	-/-
7.	lagere kosten overig t.o.v. de begroting	€	<u>75.000</u>	
	Totaal	€	956.000	-/-

Ad1.

De begroting Kolom 2010 is negatief begroot voor een bedrag van € 352.000. De reden is dat er in 2009 en 2010 sprake was van boventalligheid van medewerkers die niet direct elders konden worden geplaatst. Het integraal personeelsbeleid was voor 2010 nog onvoldoende ingericht op het direct kunnen sturen op de grootte van het personeelsbestand. Het mobiliteitsbeleid was nog niet in 2010 geïmplementeerd (wel vorm gekregen in 2010) en er waren nog geen medewerkers in het RDDF geplaatst. Vooral op SO De Kleine Prins (kleinste school van Kolom) en SBO Professor Dumont (paar jaar substantiële leerlingdaling) was sprake van boventalligheid. Om het negatieve resultaat op deze twee scholen te compenseren, heeft Kolom voor 2010 een eenmalige solidariteitsheffing á 2% gevraagd van de scholen met een te verwachten positief schoolresultaat.

Ad 2.

De totale werkelijke vergoedingen waren € 620.000 hoger dan de €28.760.000 uit de begroting 2010.

De afwijkingen in vergoedingen ten opzichte van de begroting zijn:

*lagere vergoeding ministerie OCW ¹⁰	€	105.000	-/-
*hogere vergoedingen Europees Sociaal Fonds	€	305.000	
*vergoeding samenwerkingsverband clinic (SBO professor Dumont)	€	120.000	
*vergoeding samenwerkingsverband tussentijdse instroom leerlingen	€	65.000	
*vergoeding gemeente verbeterplannen (SO De Kleine Prins / VSO Alphons Laudy)	€	180.000	
*hogere vergoedingen scholen incidenteel	€	<u>55.000</u>	
Totaal	€	620.000	

¹⁰ O.a. door afschaffing Rijksbijdrage voor Bestuur en Management en stille bezuinigingen

Ad 3.

De loonkosten zijn voor een bedrag van € 375.000 hoger uitgevallen ten opzichte van de begroting. De reden hiervan is dat er in de begroting van uit gegaan is, dat het gemakkelijker zou zijn om medewerkers via de vrijwillige of verplichte mobiliteit buiten Kolom te laten werken. Het mobiliteitsbeleid is later dan gepland ingezet en moeizamer dan verwacht op gang gebracht.

Ad 4.

Om de overschrijding ten opzichte van de begroting te verklaren, kijken we naar de kosten grootonderhoud. In het jaar 2010 zijn al diverse grootonderhoudsprojecten uitgevoerd, die pas in 2011 of 2012 waren gepland. Dit is nodig geweest om de betreffende gebouwen bruikbaar te houden, wachtende op vervangende nieuwbouw (o.a. De Dreef € 101.000) en permanente uitbreidingsbouw en interne verbouwing (o.a. De Schakel € 102.000).

Voor de totale kosten grootonderhoud 2010 van € 682.000 is slechts een bedrag van € 411.000 uit de voorziening grootonderhoud onttrokken (overschrijding €271.000). Tevens is de dotatie grootonderhoud van normaal € 275.000 verhoogd naar € 475.000 (overschrijding €200.000). De reden hiervan is dat de voorziening grootonderhoud op een te laag niveau stond.

Daarnaast is voor een totaal bedrag van € 50.000 meer uitgegeven dan begroot voor dagelijks klachtenonderhoud en huisvestingsabonnementen.

De overige € 61.000 (van de totale overschrijding van €582.000) is het saldo van diverse onder- en/of overschrijdingen van diverse huisvestingsrekeningen.

Ad 5.

Vanaf 2006 had de Kolom samen met schoolbestuur Aloysius een dependance van SO De Kleine Prins in Hoofddorp. In 2010 is deze samenwerking beëindigd. Redenen hiervoor waren dat de extra locatie coördinatie- en aanstuuringsproblemen gaf, de samenwerking door Aloysius werd opgezegd en het aantal leerlingen beperkt bleef. Er heeft in 2010 een financiële afrekening plaatsgevonden over de jaren 2008 t/m 2010, hetgeen resulteerde in een nabetaling van € 212.000. Dit bedrag was niet begroot.

Ad 6.

Kolom heeft in 2010 een groot gedeelte van de effectenportefeuille moeten verkopen. Reden is dat er geld nodig was omdat de liquiditeitspositie door het negatieve resultaat van 2010 van € 627.000 was aangetast en Kolom vooraf aan de begroting had verwacht bepaalde middelen eerder te ontvangen. Kolom heeft diverse huisvestingsprojecten voor in totaal € 1.600.000 voorgefinancierd. Dit kan nog niet financieel worden afgewikkeld. De vordering van het Europees Sociaal Fonds voor een bedrag van € 579.000 is eind 2010 eveneens nog niet ontvangen. De rente inkomsten zijn hierdoor voor een bedrag van € 50.000 achter gebleven ten opzichte van de begroting.

Ad 7.

Gedurende de jaren 2005 en 2006 is de verzilvering van formatierekeneenheden (fre's) niet juist toegepast. Het ministerie OCW heeft een verplichting van € 80.000 opgelegd.

Ad 8.

Dit is de som van diverse kleine onder- en overschrijdingen betreffende overige instellingskosten voor een totaal bedrag van € 75.000. Het gaat om niet structurele vergoedingen en subsidies zoals voor het Lees- en spellingscentrum van SBO-Zuid en het project Intowork voor de Praktijkcolleges.

5.3 Investerings 2011

Ook voor 2011 is een bedrag van € 150.000 begroot om digitale schoolborden voor de scholen aan te schaffen. Tevens is er een bedrag van € 150.000 begroot om ICT-werkplekken op de scholen te vervangen. Voor inventaris en apparatuur is een bedrag van € 250.000 begroot om inventaris en apparatuur te vervangen.

5.4 Voorzieningen

Met ingang van 2009 dient de jaarrekening van schoolbesturen opgesteld te worden volgens de richtlijn RJ 660. Met ingang van 2010 is een wijziging op de richtlijn gekomen waardoor de voorziening BAPO is komen te vervallen. Deze voorziening is verwerkt als stelselwijziging op het vermogen.

De voorziening grootonderhoud is opgesteld aan de hand van alle meerjaren onderhoudsplannen locaties waardoor de hoogte van de voorziening een betrouwbaar beeld geeft. Er zijn in 2010 echter een aantal projecten uitgevoerd welke in latere jaren gepland waren. Hierdoor is de jaarlijkse dotatie van € 275.000 verhoogd naar € 475.000.

In totaal is een bedrag van € 100.000 voor dubieuze debiteuren opgenomen.

Één vordering van € 50.000 voor dubieuze debiteuren is opgenomen omdat diverse huisvestingsprojecten niet financieel afgerekend kunnen worden vanwege ontbreken van de benodigde gegevens (certificaten). Het verkrijgen van deze certificaten brengt waarschijnlijk extra kosten met zich mee.

De andere vordering van € 50.000 voor dubieuze debiteuren is voorzien in verband met oninbare ouderbijdragen voor een bedrag van € 40.000 en een bedrag van € 10.000 vanwege oninbare vorderingen inbraak/vandalisme.

5.5 Huisvesting

In 2010 vonden niet zoals in voorgaande jaren grote huisvestingsprojecten plaats. In 2009 werkelijke uitgaven huisvestingsprojecten 1.737.000 en in 2010 632.000. Zie hoofdstuk 6 voor de belangrijkste uitgaven op het gebied van huisvesting.

5.6 Financiële prognose 2011

Begroting KOLOM 2011

Vergoeding ministerie OCW	€	26.477.000
Vergoeding gemeente	€	1.142.000
Vergoeding overig	€	538.000
Totaal vergoedingen	€	<u>28.157.000</u>

Loonkosten	€	22.604.000
Overige personele kosten	€	952.000
Huisvestingskosten	€	1.650.000
Overige instellingskosten	€	3.068.000
Totaal uitgaven	€	<u>28.274.000</u>
Verwacht resultaat	-/- €	117.000

De begroting op hoofdlijnen is niet onder te verdelen in VO en PO.

5.7 Financiële beheersing

Kolom kent vanwege de verschillende schoolsoorten speciaal onderwijs veel variabele en incidentele vergoedingen. Door wijzigingen in regelingen, financiering, indicering en verwijzingen is sprake van frequente fluctuaties in de totale inkomsten voor de scholen en voor stichting Kolom. De incidentele vergoedingen voor preventieve ambulante begeleiding (PAB) zijn afhankelijk van de vraag van andere schoolbesturen. Ook tijdelijke detacheringen van medewerkers van Kolom brengen risico's mee. Daarnaast brengt Passend Onderwijs grote veranderingen met zich mee. Zo zijn de vergoedingen van samenwerkingsverbanden afhankelijk van de reorganisatie ervan. Vanaf schooljaar 2011/2012 worden diverse vergoedingen (zoals die voor leerlinggebonden financiering (LGF) en mogelijk voor inzet van PAB) verminderd. Rekening houdend met al die onzekerheden voor de scholen van KOLOM is de financiële beheersing zeer belangrijk.

Vanwege verwachte leerlingdaling en aangekondigde bezuinigingen op speciaal onderwijs zal bij Kolom op termijn sprake zijn van boventaligheid van personeel. Daardoor moet Kolom maatregelen nemen. In het meerjaren bestuursformatieplan 2011 t/m 2015 is dit terug te lezen. Kolom werkt met een meerjaren exploitatiebegroting om vooruit te kijken en te plannen. 85% van de exploitatie zit in medewerkers(salarissen). Daarom is het meerjarenformatieplan essentieel voor Kolom. Vanwege de genoemde frequente fluctuaties door ons type onderwijs, moeten we de meerjarenplannen jaarlijks aanpassen. Dit is in 2010 opgenomen in de planning en control cyclus van Kolom.

Om de financiën goed in te kunnen zetten en te beheersen, zijn in 2010 meer afspraken gekomen voor financiën bij Kolom en een gewijzigde gesprekscyclus. Maandelijks ontvangen de schooldirecteuren, als budgethouders voortgangsrapportages. Deze rapportages zijn: personele- materiële, nascholing- en huisvestingsrapportages. Één keer per kwartaal bespreekt de schooldirecteur de financiën met de algemeen directeur, controller en personeelsadviseur. Alle financiële richtlijnen en procedures en dergelijke zijn samengevoegd in een instructie Financieel Beheer. In 2010 stonden de financiën ook vaker op de agenda van het directie-overleg.

De algemene directie heeft maandelijks overzichten over de realisatie en prognose op bestuursniveau. Het bestuur ontvangt ieder kwartaal een financiële rapportage met toelichting. Het periodiek analyseren van de realisatiegegevens ten opzichte van de begroting zorgt ervoor dat schoolbestuur KOLOM een adequate control/beheersing realiseert. In 2010 is tevens gestart met een risico-analyse. Na afronding in 2011 zal deze risico-analyse ook opgenomen worden in de planning en control cyclus. In het jaarverslag 2011 zullen we de risico's globaal benoemen.

Voor 2011 is nog een negatief resultaat begroot. In 2011 neemt Kolom verdere maatregelen om zeker te stellen dat per 2012 niet meer sprake zal zijn van een

begrotingstekort en wel van een structureel gezonde exploitatie. Voor Kolom betekent dit niet alleen het aanpassen van uitgaven maar ook dat we beleid gaan voeren op de financiële buffer om risico's op te kunnen vangen. De onderwijsinspectie is positief als vermogen gebruikt wordt ter voorkoming van overreserve. Echter heeft de inspectie voor het speciaal onderwijs andere signaleringswaarden van de kengetallen dan voor het regulier onderwijs geformuleerd met als reden dat het speciaal onderwijs voorzigtiger moet zijn. Wij willen bewust beleid voeren op vermogensopbouw vanwege fluctuaties in leerlingaantallen, mogelijke onrust als gevolg van de voorgenomen bezuinigingen, instabiliteit in bekostiging en restrisico's. In 2011 zal Kolom (in aanvulling op de instructie Financieel Beheer) beleid vaststellen op het aanhouden en gebruik van de reserves. In het jaarverslag 2011 zullen we terugkomen op onze keuzes om te komen tot een sluitende exploitatie en de eisen en effecten voor de kwaliteit van ons onderwijs.

In 2011 gaat Kolom tevens opnieuw vaststellen wat de solidariteit binnen Kolom inhoudt. Daarbij gaat het om het verdeelmodel, allocatie van middelen, definitie schoolgrootte, zaken als huisvesting, bouwjaar gebouw, schaalvoordelen, bovenschoolse begeleiding, mate van collectief afdekken van risico's, formatieverschuivingen, groei of krimp. Kolom heeft overigens al als doelstelling dat de loonkosten van medewerkers van het Centraal Buro (CB), inclusief de algemene directie, én de overige uitgaven specifiek voor het CB (als huisvesting, repro, scholing medewerkers CB) voor één jaar niet meer mogen bedragen dan 4,25% van de structurele middelen (van het ministerie en samenwerkingsverbanden) voor geheel Kolom in datzelfde jaar. In een verantwoordingsrapportage aan het bestuur is vastgesteld dat de totale uitgaven CB (€890.000) 3,36% van de structurele inkomsten van Kolom (€26.500.000) zijn en dat we daarmee dus voldoen aan de doelstelling van Kolom.

5.8 Treasury

Kolom beschikt sinds 2010 over een Treasurystatuut. Dit statuut bevat afspraken over onderwerpen als beheersing van rentekosten en risico's, financierings- en beleggingsvraagstukken. In 2011 zal Kolom als onderdeel van de begroting 2012 een treasuryplan opnemen en het statuut evalueren en aanpassen.

5.9 Bezoldiging bestuursleden

In 2010 is in totaal aan alle bestuursleden €7.000 aan vrijwilligersbijdragen uitbetaald.

Naast de bezoldiging is in 2010 voor ongeveer €8.000 aan externe begeleiding (o.a. voor studiedagen) voor bestuur en algemene directie ingehuurd in verband met de overgang naar het model van de Raad van Toezicht.

De bestuursleden in 2010 waren Elseline Vester (voorzitter), Frans Kloppers (penningmeester/secretaris), Valerie Cremers, Marco Roos, Hans Postma, Frank Niamut en Jacinta Duttenhofer. Marco Roos, Hans Postma en Frank Niamut zijn per september 2010 afgetreden.

Eind 2010 hebben Marion van Sinttruije en Eugène Schaëfer een paar bestuursbijeenkomsten bijgewoond in voorbereiding op hun benoeming als bestuursleden in 2011.

6. Huisvesting en materiële zaken

6.1 Bouwprojecten

Op het gebied van huisvesting was 2010 het jaar van plannen maken. Het overzicht hieronder geeft daarvan een goed beeld. 2010 en 2011 zijn voor veel scholen een planfase voor renovatie, ver- of nieuwbouw (zie oranje vakken).

	mogelijke uitvoer
	planfase
	uitvoerfase
	in gebruik name

school	Bouwproject	besluiten	2010	2011	2012
SO Alphons Laudy	Uitbreiding met vier lokalen, waarvan drie voor Cordaan	HVO 2008 en 2009			
VSO Alphons Laudy	Uitbreiding meerdere lokalen en gymnastiekaccommodatie	HVO 2006 en 2009			
VSO Alphons Laudy	ingebruikname tijdelijke huisvesting	HVO 2010			
Praktijkcollege De Dreef	Vervangende nieuwbouw	HVO 2004			
SO De Heldring	Vervangende nieuwbouw	HVO 2006 en 2010			
VSO De Heldring	Permanente uitbreiding	Aanvraag HVO 2011			
VSO De Heldring	Vervangende nieuwbouw gymnastiekgebouw	Aanvraag HVO 2011			
Praktijkcollege Het Plein	Gecombineerde uitbreiding (samen met Comenius)	HVO 2004 t/m 2008			
Praktijkcollege De Schakel	Vernieuwbouw	HVO 2007			

Alleen voor de VSO Alphons Laudy was sprake van een grote verandering in de huisvesting (zie opsomming hieronder). In 2010 vond geen uitvoering plaats van ver- of nieuwbouw. Dit in tegenstelling tot 2009 waarin voor een drietal scholen flinke voortgang werd geboekt op het gebied van huisvesting (renovatie en/of nieuwbouw) waardoor Kolom beschikt over een paar kwalitatief hoogwaardige schoolgebouwen, uitgerust voor het eigentijds onderwijs.

Resultaten in 2010 zijn:

- De VSO Alphons Laudy is in de herfstvakantie van 2010 verhuisd naar een tijdelijke locatie. Aangezien daar voorheen een basisschool gehuisvest was, moest Kolom het gebouw aanpassen. Zo zijn twee noodlokalen in de patio geplaatst en meerdere ruimten in de voormalige aula geformeerd. Het in gebruik genomen gebouw biedt meer mogelijkheden voor groen onderwijs. De verhuizing is succesvol verlopen:

direct na de geplande verhuisperiode konden de leerlingen weer hun onderwijsprogramma volgen. De medewerkers voelen zich prettig in de tijdelijke locatie.

- Verdergaande samenwerking met zorginstelling Cordaan. Cordaan zal op de ZMLK scholen van Kolom eigen zorggroepen plaatsen. Cordaan huurt van Kolom voor tenminste tien jaar lokalen die met aanvullend gemeentelijk krediet voor hen worden gebouwd als integraal onderdeel van een bouwproject van een Kolomschool. Zo zal Cordaan participeren in de uitbreidingsbouw van zowel de SO als de VSO Alphons Laudy én tevens in de nieuwbouw van SO De Heldring. Het contract wordt in 2011 getekend.
- Het bouwplan van SO De Heldring loopt volgens planning. In 2010 is het voorlopig ontwerp gemaakt en in 2011 zal het definitief ontwerp gereed komen en worden aanbesteed. In 2012 zal de school mét watergewinningsbad gerealiseerd zijn.
- De plannen voor nieuwbouw van de Kolom Praktijkcolleges zijn ernstig vertraagd doordat de gemeente de budgetten voor huisvesting van voortgezet onderwijs heeft bevroren als gevolg van het uitblijven van een nieuw regionaal plan onderwijsvoorzieningen (RPO).
- De gemeente had aanvankelijk ook de uitbreidingsbouw van Praktijkcollege Het Plein geschrappt. In het laatste kwartaal van 2010 zijn de gesprekken met de gemeente hervat en is de noodzaak van uitbreiding aangetoond. Praktijkcollege Het Plein had in 2010 twee maal zoveel leerlingen dan waarvoor het gebouw ooit is ontwikkeld en volgens de normen voor praktijkonderwijs is uitbreiding gewenst. Het aangepaste bouwplan komt tot uitvoering.
- De voorbereidingsfase van de bouwprojecten voor praktijkcollege De Dreef en De Schakel is in volle gang. Het plan voor De Schakel zal in de loop van 2011 zijn afgerond, waarna wordt aanbesteed. Het gaat om aanpassingen in het huidige gebouw en vervanging van een deel van het gebouw door nieuwbouw, met effectief meer ruimte, ter realisatie van een volwaardig gebouw voor praktijkonderwijs. Voor De Dreef gaat het om een volwaardig vervangende nieuwbouw voor praktijkonderwijs in plaats van de semi permanente bouw. Ook dit plan zal een definitieve vorm krijgen in 2011.

Kolom heeft in 2010 geen bouwkundige aanpassingen verricht op basis van ontwikkelingen in de leerlingenstromen of veranderende doelgroepen. De huisvesting van de groep schoolverlaters van de Pieter Hoogland school van bestuur Openbaar Onderwijs aan de Amstel in het gebouw van SBO-Zuid Meander is intern opgelost.

6.2 Onderhoud

Nadat in 2009 de buitenzijde van Praktijkcollege De Schakel is geschilderd, is in 2010 de binnenzijde van De Schakel grootschalig geschilderd, rekening houdend met de uitbreidingsbouw van 2011/2012. In 2010 zijn ook de lokalen van De Schakel heringericht. Resultaat van de € 102.000 investering (schilderwerk en herinrichting) is een betere uitstraling van het gebouw.

In 2010 zijn verder de praktijkruimten van de Praktijkcolleges De Atlant, De Dreef en Noord heringericht in het kader van ons arbeidsomstandighedenbeleid. Zie daarvoor paragraaf 4.2

Voor De Dreef is in 2010 ook € 100.000 geïnvesteerd om het semipermanente gebouw in afwachting van vervangende nieuwbouw bruikbaar te houden. Daarbij is binnenschilderwerk verricht, zijn toiletten vernieuwd, radiatorknoppen vervangen en de elektrische installatie aangepast.

6.3 ICT

In 2010 is de Europese aanbestedingsprocedure voor digitale schoolborden afgerond. Inmiddels beschikken dertien van de vijftien schoollocaties over digitale schoolborden voor vrijwel elke groep. De aanschaf van de borden is in de meerjarenbegroting opgenomen. Eventuele scholing voor het gebruik van de digiborden is terug te vinden in de scholingsplannen van de scholen. In 2010 is €206.00 besteed aan 70 digiborden. De digiborden verrijken de lessen en werken onderwijsondersteunend.

Het extranet van Kolom is een belangrijk digitaal middel om snel nieuws te verspreiden en de organisatie en afspraken inzichtelijk te maken door publicatie van protocollen, reglementen, beleidsstukken en dergelijke. In 2010 is het extranet in een eerste fase beschikbaar gesteld voor directeuren en ICB-ers en tenslotte gerealiseerd voor alle medewerkers. In 2011 zal Kolom nagaan of en hoe het extranet meer ingezet kan worden ter ondersteuning van de organisatie en hoe het meer functioneel kan zijn voor alle medewerkers. Ook de GMR zal dan meer gebruik moeten kunnen maken van extranet als middel om MR-en en alle medewerkers te bereiken.

De scholen van Kolom gebruiken verschillende leerlingvolgsystemen. Binnen een schoolsoort hebben de meeste Kolomscholen wel hetzelfde digitale leerlingvolgsysteem. De leerlingvolgsystemen zijn belangrijke hulpmiddelen om te werken aan het doel van kwalitatief goed onderwijs. In de loop van de tijd is cyclische efficiënte en effectieve registratie én analyse van vorderingen steeds belangrijker geworden. Zo ook in het kader van de opbrengstgerichtheid uit ons strategisch beleidsplan. De omissie van een backup van de gegevens in Datacare heeft grote inspanningen gevraagd van de Alphons Laudy. Inmiddels zijn de gegevens opnieuw in het systeem gezet en zijn maatregelen getroffen om voortaan verzekerd te zijn van backups van het systeem.

7. Vooruitblik 2011

De belangrijkste onderwerpen worden hier even uitgelicht:

Onderwijsinhoud

- Taalbeleid praktijkcolleges, waaronder een taalkrachtstag.
- Naschoolse opvang in het gebouw van de Kolomschool.
- Bijzondere activiteiten in het kader van handelingsgericht werken (HGW) als 'samen met een leerling een plan maken' en 'datamuur'
- Vierde keer enquêtes veiligheidsbeleving medewerkers en leerlingen.
- Successen in ouderbetrokkenheid.
- Thema's India, Afrika muziek en dergelijke.
- Marokkoreis.
- LEEROPBRENGSTEN: realisatie van ontwikkelingsperspectief of uitstroomperspectief.
- Samenwerking.
- Uitgelicht: belangrijkste hulpmiddelen bij technisch lezen.

Inspectierapporten

Wij hechten zeer aan een goed oordeel van de inspectie. Hun aanwijzingen, de collegiale visitaties, de zelfevaluatie en tevredenheidsenquêtes van de scholen worden benut om tijdig eventuele problemen te onderkennen en planmatig te voorkomen.

Alle scholen krijgen een basisarrangement als de inspectie een bezoek aflegt voor een eindonderzoek.

Organisatie-ontwikkeling

- Overgang naar het model van de Raad van Toezicht (RvT).
- Maatregelen in het kader van (de bezuinigingen) PASSEND ONDERWIJS.
- Organisatie ambulante begeleiding in verband met opheffen van de Regionale Expertisecentra (REC's).
- Voorbereiding nieuw samenwerkingsverband.
- De rol en resultaten van de GMR.

Personeelsbeleid

- Grote aanmelding voor speciaal onderwijs OPLEIDINGEN en de opzet van een gezamenlijk scholingstraject vanuit Kolom met de andere schoolbesturen voor speciaal onderwijs: Amsterdams kenniscentrum.
- Voortzetting benoemingen in het kader van de Functiemix.
- Concrete uitvoering van MOBILITEITSBELEID en eerste resultaten.
- Nieuwe werkwijze formatiebesprekingen met personeelsadviseurs.
- Scholen met een te hoog ziekteverzuim gaan dit planmatig te lijf.
- Verbeterde informatievoorziening over het vertrek en de samenstelling van personeelsleden.

Financieel beleid

De algemeen directeur en het bestuur zullen een aantal beslissingen nemen om de financiën in de pas te laten lopen met de subsidiestromen (Rijks- en gemeentelijke

vergoedingen). De scholen maken in hun begroting het verband met beleidsplannen zichtbaar. De BEGROTING 2012 en daaropvolgende begrotingen zullen sluitend zijn. De stichting beschikt over richtlijnen voor solidariteit en het omgaan met de reserves. De instructie Financieel Beheer is geactualiseerd.

Materieel beleid en huisvesting

Voor de inkoop van leermiddelen zullen we nieuwe contracten afsluiten om meer schaalvoordelen te krijgen.

In 2011 zullen we ook onderzoeken of we grote contracten, zoals voor de schoonmaak en ICT, opnieuw voordeliger kunnen afsluiten.

Voor een aantal van onze scholen verwachten we een positieve beslissing betreffende renovatie en/of nieuwbouw. Per school wordt verder gewerkt aan verbeterde huisvesting. Één nieuwbouwproject uitgelicht.

Bijlage A. Adreslijst scholen stichting KOLOM

SBO-scholen

De Hasselbraam

Brinnummer: 18YA
 Karel Klinkenbergstraat
 40
 1061 AN Amsterdam
 020-4480880
 020-6113287
 Postadres Hasselbraam
 Postbus 9162
 1006 AD Amsterdam

De Driesprong

Brinnummer: 19XM
 Sloteweg 1192
 1066 CV Amsterdam
 020-6175220
 020-6697963

professor Dumont

Brinnummer: 01VF
 Woudrichemstraat 2-4
 1107 NG Amsterdam
 020-3421919
 020-3421929

SBO-Zuid Meander

Brinnummer: 06ZQ
 Winterdijkstraat 10
 1079 GT Amsterdam
 020-6466310
 020-6466253

SBO-Zuid St. Paulus

Brinnummer: 19HM
 Dufaystraat 19
 1075 GS Amsterdam
 020-6731427
 020-6758724

(V)SO-scholen cluster III

VSO Alphons Laudy

Brinnummer: 14UA
 Tijdelijke locatie:
 Zuidelijke Wandelweg 30
 1079 RK Amsterdam
 020-6445684
 020-6446631

SO Alphons Laudy

Brinnummer: 14UA
 Meer en Vaart 9
 1068 KV Amsterdam
 020-4106622
 020-4041073
 Postadres SO Alph.Laudy
 Postbus 96004
 1006 EA Amsterdam

VSO De Heldring

Brinnummer: 12QB
 Burg. Eliasstraat 20
 1063 EW Amsterdam
 020-4473583
 020-6144693

SO De Heldring

Brinnummer: 12QB
 Klimopweg 150
 1032 HX Amsterdam
 020-6372728
 020-6375405

SO cluster IV

De Kleine Prins

Brinnummer: 17VX
 Orteliusstraat 28
 1057 BB Amsterdam
 020-6838009
 020-6125899

Praktijkcolleges

De Atlant

Brinnummer: 09PY
 Teilingen 4
 1082 JS Amsterdam
 020-6447290
 020-6426745

De Dreef

Brinnummer: 27VH
 Dubbelink 3
 1102 AL Amsterdam
 020-5195070
 020-4167484

Noord

Brinnummer: 26HP
 Markengouw 428
 1024 EK Amsterdam
 020-6301199
 020-6301209

Het Plein

Brinnummer: 10JY
 Jan de Louterpad 5
 1063 ME Amsterdam
 020-4801048
 020-4801040

De Schakel

Brinnummer: 01KD
 N. van der Laanstraat 25
 2013 BL Haarlem
 023-5316470
 023-5311263

Bijlage B. Afkortingenlijst

CB	= Centraal Buro
fte	= fulltime-equivalent
GMR	= Gemeenschappelijke MedezeggenschapsRaad
I/D	= Instroom/Doorstroom
IBL	= Intensief Begeleide Leerling
KPC	= Katholiek Pedagogisch Centrum
LGF	= Leerlinggebonden Financiering
MBO	= Middelbaar Beroepsonderwijs
MR	= Medezeggenschapsraad
OCW	= ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
P&O	= Personeel & Organisatie
PrO	= Praktijkonderwijs
RDDF	= risicodragend deel van de formatie
RI&E	= Risico-inventarisatie en -evaluatie
REC	= Regionaal Expertise Centrum
ROC	= Regionaal Opleidingscentrum
SBO	= Speciaal Basisonderwijs
SO	= Speciaal Onderwijs
SWV	= Samenwerkingsverband
VMBO	= Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs
VSO	= Voortgezet Speciaal Onderwijs
WEC	= Wet op de Expertisecentra
WPO	= Wet op het Primair Onderwijs
WSNS	= Weer Samen Naar School
WVO	= Wet Voortgezet Onderwijs

Zie voor afkortingen verder de KORTOM.

KORTOM is een afkortingen- en websitegids voor onderwijs en jeugdzorg Amsterdam en Omstreken, uitgegeven door stichting Kolom.

U kunt een exemplaar van deze gids opvragen via info@kolom.net
(zolang de voorraad strekt)