

Bestuursverslag 2020

SKO Flevoland en Veluwe



Inhoud

Voorwoord	4
1. Het schoolbestuur	5
1.1 Organisatie	5
1.2 Profiel	8
1.3 Besturingsfilosofie	9
1.4 Intern Toezichtsorgaan	10
1.4.1 Governance Code en toezichtkader	10
1.4.2 Samenstelling Raad van Toezicht	10
1.4.3 Verslag: bijeenkomsten en commissies RvT	11
1.4.4 Hoofd- en nevenfuncties toezichthouders	12
1.5 De (gemeenschappelijke) medezeggenschap (GMR) Jaarverslag 2020	12
1.5.1 Inleiding.....	12
1.5.2 Samenstelling GMR.....	12
1.5.3 Vergaderingen.....	13
1.6 Verbonden partijen.....	15
1.7 Klachtenbehandeling	15
2. Verantwoording van het beleid.....	16
2.1 Onderwijs & kwaliteit	17
2.1.1 Onderwijskwaliteit	17
2.1.2 Doelen en resultaten	17
2.1.3 Onderwijsresultaten	20
2.1.4 Internationalisering.....	21
2.1.5 Inspectie.....	21
2.1.6 Visitatie	21
2.1.7 Passend onderwijs	21
2.2 Personeel & professionalisering	24
2.2.6 Doelen en resultaten	24
2.2.7 Strategisch personeelsbeleid.....	24
2.2.8 SKIN thema 2020: genoeg en gelukkig personeel	25
2.2.9 Samen Opleiden & Professionaliseren	26
2.2.10 Traineeprogramma	26
2.2.11 Interim Leerkracht	26
2.2.12 Akke&Demi	27
2.2.13 Leiderschapontwikkeling.....	28
2.2.14 Samenwerking partners.....	28
2.2.15 <i>Aanpak werkdruk</i>	29
2.2.11 Bestuursakkoord 2015-2020 (Prestatiebox).....	30

2.2.12	Overige HR thema's	32
2.3	Huisvesting & facilitaire zaken	35
2.3.1	Huisvesting.....	35
2.3.2	Facilitair.....	36
2.4	Financieel beleid	36
2.4.1	Doelen en resultaten	37
2.4.2	<i>Opstellen begroting</i>	39
2.4.3	Treasury	40
2.4.4	Coronacrisis.....	40
2.4.5	Allocatie van middelen	41
2.4.6	Onderwijsachterstandenmiddelen	42
2.5	Risico's en risicobeheersing	42
3	Verantwoording van de financiën (continuïteitsparagraaf)	44
3.1	Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	44
3.1.1	Leerlingen	44
3.1.2	FTE.....	46
3.2	Staat van baten en lasten	47
3.2.1	Staat van baten en lasten	47
3.2.2	Toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbegroting	49
3.3	Balans in meerjarig perspectief	51
3.4	Financiële positie	54
3.4.2	Kengetallen	54
3.4.2	Reservepositie.....	55

Voorwoord

Een bijzonder jaar ligt achter ons. Een jaar waarin het ondenkbare gebeurde en we onze scholen, als gevolg van het Corona virus twee keer voor een lange periode moesten sluiten. Ineens waren we allemaal, kinderen en leerkrachten, thuis. We moesten overschakelen op online onderwijs en noodopvang inrichten. Wie had een jaar geleden kunnen denken dat dat mogelijk zou zijn. Maar het is gelukt, ondanks dat alles nieuw was, ondanks de personeelstekorten en mede dankzij de grote flexibiliteit van onze medewerkers.

Tegelijkertijd is doorgewerkt aan ons programma “zicht en sturen op onderwijskwaliteit”. Gericht op het versterken van de kwaliteitscultuur en borgen van goed onderwijs op alle SKO-scholen. Randvoorwaarde voor deze versterking is ook een nieuwe, passende inrichting van de organisatie en besturingsfilosofie.

Op beide terreinen zijn stappen gemaakt. Het project risico-scholen, onderdeel van het bovengenoemde programma, werpt zijn vruchten af. Laetare en De Lettertuin zijn door de inspectie als voldoende beoordeeld. Het kwaliteitsbeleid en -kader zijn conform de nieuwe besturingsfilosofie ontwikkeld en er is begonnen met de implementatie. We zijn op weg naar een bij onze visie, passende inrichting van de organisatie: duurzaam, wendbaar en gericht op kwaliteitscultuur. Lokale netwerken zijn ingericht en gestart, evenals het koersteam met daarin de netwerkvoorzitters en het CvB.

In 2021 gaan wij door op deze ingezette weg. We verwachten te voldoen aan de herstelopdracht van de inspectie. De focus zal gaan naar het borgen van de gewenste kwaliteitscultuur en daarmee het voorkomen van het ontstaan van nieuwe aandachtsscholen.

Uiteraard zijn er ook onzekerheden. Zo weten we niet hoe en hoelang Corona ons onderwijs nog zal beïnvloeden en is het vraagstuk van het personeelstekort niet opgelost. Maar ook in 2021 staat onze bijdrage aan goed onderwijs en de ontwikkeling van alle leerlingen centraal. Goed onderwijs dat invulling geeft aan ons hoger doel *‘Samen voor ieder kind ruimte creëren om geluk te kunnen ervaren’*.

Ook op financieel gebied is er nog veel onzeker. Zo zijn er in de afgelopen periode extra middelen toegekend (extra hulp in de klas) en zal ook in 2021 extra geld beschikbaar komen (NPO-subsidie) om eventuele door corona ontstane achterstanden op te lossen. Voor ons is het lastig om goed te sturen op veel incidentele middelen. Doelsubsidies zullen we ook inzetten gericht op de doelen. Overige extra incidentele middelen kunnen we inzetten om plannen en activiteiten te dekken zodat de meerjarenbegroting eerder in balans kan worden gebracht.

Leeswijzer

Het bestuursverslag is opgebouwd cf. het format van de PO raad en geeft inzicht in het profiel, de organisatie en de besturingsfilosofie van SKO (hoofdstuk 1). Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid en in hoofdstuk 3 betreffende de financiën.

In 2020 is SKO voluit het transitieproces in gestapt. Het bestuursverslag is daar in zekere zin een reflectie op en geeft zicht op de eerste resultaten van de transitie. Tegelijkertijd is de transitie nog in volle gang. U wordt van harte uitgenodigd te reageren op ons bestuursverslag, wij gaan graag het gesprek met u aan.

Dit is tevens het laatste bestuursverslag onder verantwoordelijkheid van ondergetekenden. Per 1 september zal Koen Oosterbaan vertrekken als bestuurder van SKO

Koen Oosterbaan & Maaïke Huisman,

College van Bestuur

1. Het schoolbestuur

1.1 Organisatie

Contactgegevens

	Naam schoolbestuur	SKO Flevoland en Veluwe
	Bestuursnummer	40950
	Adres	Meentweg 14D 8224 BP Lelystad
	Telefoonnummer	0320-225040
	Email	secretariaat@skofv.nl
	Website	www.skofv.nl

Voor vragen naar aanleiding van het bestuursverslag kan contact op worden genomen met:

Naam contactpersoon	Marie Claire Eising
Functie	Controller
Telefoonnummer	0320-225040

Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) is het dagelijks bestuur van de SKO. De leden van het CvB zijn benoemd door de Raad van Toezicht. Het CvB is verantwoordelijk voor het waarborgen van de onderwijskwaliteit, het strategisch positioneren van de organisatie, het personeelsbeleid, goed werkgeverschap, het financieel en materieel beleid, beheer, de bedrijfsvoering en de verbinding met de interne- en externe stakeholders. Het CvB wordt ondersteund door de staf.

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie(s)
Koen Oosterbaan	Voorzitter college van bestuur SKO	• Toezichthoudend bestuurder samenwerkingsverband Zeeluwe • Lid arbeidsvoorwaardencommissie PO Raad (tot november 2020)
Maaïke Huisman	Lid college van bestuur SKO	• Toezichthoudend bestuurder samenwerkingsverband Passend Onderwijs Lelystad/Dronten • Lid raad van toezicht Coöperatie passend onderwijs Almere

Staf en administratieve ondersteuning (op 31/12/2020)

Naam	Functie
Marie Claire Eising	Controller
Sophia Kroon	Adviseur HRM
Kim Verkerk	Adviseur HRM
Linda-Karin Hoekstra	Adviseur Onderwijs primair proces
Wiesje Verhoeven	Adviseur Onderwijs & Kwaliteit
Jeroen Wezenberg	Bestuurssecretaris (t/m september 2020)
Helmar Niemeijer	Bestuurssecretaris a.i. (vanaf februari 2020)
Kristian van den Berg	Projectleider ICT & Innovatie (externe inhuur)
Saskia Maatman	Coach/trainer-Projectleider Samen Opleiden & Professionaliseren
Annouschka Timmer	Adviseur Passend Onderwijs
Margriet Vaandering	Medewerker personele zaken (t/m mei 2020)

Naam	Functie
Danielle Scholten	Medewerker personele zaken a.i. (t/m mei 2020)
Lianne Straatman	Medewerker personele zaken (vanaf augustus 2020)
Ingrid Bergervoet	Administratief medewerkster incl. Akke&Demi
Angelique Junte	Bestuursassistent
Lia Rosa Gastaldo	Leidinggevende Flevopool
Judith Kets	Projectleider risicoscholen (externe inhuur)
Ron Schoutrop	Programmamanager (externe inhuur)

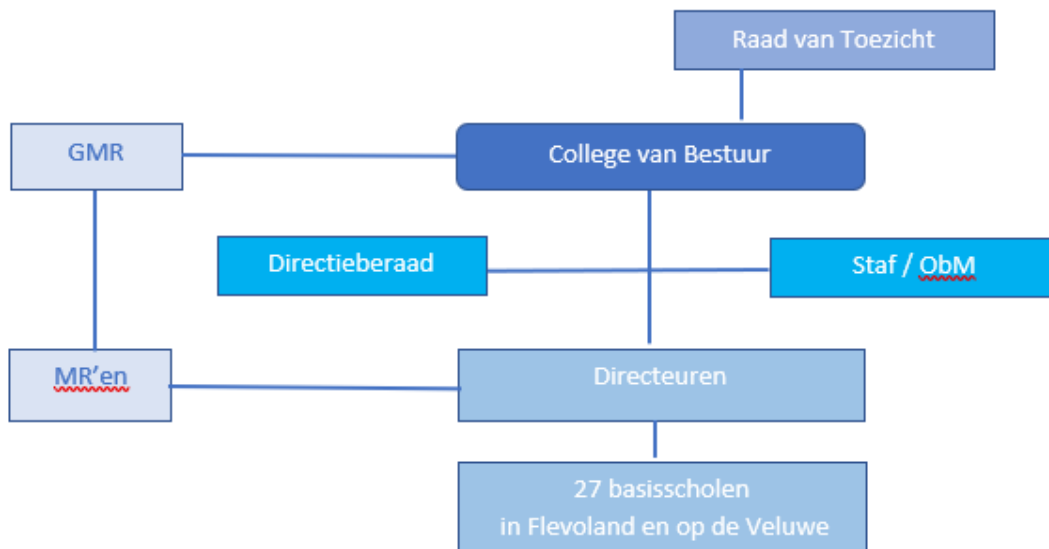
Overzicht scholen ressorterend onder de stichting

Per 31/12/2020 vallen 27 scholen voor primair basisonderwijs onder de SKO-scholengroep. Verspreid over Almere (tien scholen), Lelystad (vijf scholen), Dronten (drie scholen), Biddinghuizen, Swifterbant, Elburg, 't Harde, Harderwijk (drie scholen), Nunspeet en Putten. Het betreft grote en kleinere scholen, stads- en dorpsscholen met diverse onderwijskundige concepten.

Door deze verspreiding heeft SKO te maken met verschillende bestuurlijke structuren, zowel op gemeentelijk niveau (7 gemeentes) als bij de uitvoering van passend onderwijs (3 samenwerkingsverbanden). Ook de arbeidsmarkt heeft per regio andere kenmerken. Bij SKO werken circa 678 medewerkers (ongeveer 467 fte)). Zie ook [scholopdekaart.nl](https://www.scholopdekaart.nl) en de schoolwebsites.

School	Regio	Directeur	Website
Crescendo	Almere	Maarten Lensink	www.kbscrescendo.nl
Delta	Almere	Inge Jansen	www.ikcdedelta.nl
Droomspiegel	Almere	Monique Ferwerda	www.droomspiegel.nl
Duinvlinder	Almere	Alinda Veneboer	www.deduinvlinder.nl
Kristal	Almere	Henk Hooiveld	www.het-kristal.nl
Lettertuint	Almere	Mariska Zwart	www.kbslettertuint.nl
Loofhut	Almere	Arnie Schuil	www.delooofhut.nl
Panta Rhei	Almere	Albert Smalbil (a.i.)	www.bspantarhei.nl
Pirouette	Almere	Rachel Taggenbrock (a.i.)	www.kbsdepirouette.nl
Zonnewiel	Almere	Herman Brunen	www.zonnewiel.nl
Schrijverke	Lelystad-Dronten	Joost de Bruin	www.schrijverke-lelystad.nl
Kring	Lelystad-Dronten	Rolf Tuinman	www.dekring.net
Lispeltuut	Lelystad-Dronten	Hans Vos	www.lispeltuut.nl
Laetare	Lelystad-Dronten	Marije van Tol	www.laetare.nl
Toermalijn	Lelystad-Dronten	Frank van Oeffelt	www.kbsdetoermalijn.nl
Golfslag	Lelystad-Dronten	Erik van Turnhout	www.kbsgolfslag.nl
Klimboom	Lelystad-Dronten	Ludo van Doornik	www.kbsklimboom.nl
Toekomst	Lelystad-Dronten	Annika Mulder	www.kbsdetoekomst.nl
Wingerd	Lelystad-Dronten	Sergio van Dijk	www.kbswingerd.nl
Zonnewijzer	Lelystad-Dronten	Erik van Turnhout	www.kbszonnewijzer.nl
Alfons Ariëns	Veluwe	Bas de Vente	www.alfonsariens.nl
Dominicus Savio	Veluwe	Reinder Bos	www.dominicus-savio.nl
Wolderweide	Veluwe	Maarten Hoekman	www.wolderweide.nl
Agnietenschool	Veluwe	Erwin Dekker	www.agnietenschool.nl

School	Regio	Directeur	Website
Jeanne d'Arc	Veluwe	Clementine Lagendijk	www.kbsjeannedarc.nl
Franciscusschool	Veluwe	Andy Vos	www.franciscus-nunspeet.nl
Gabriëlschool	Veluwe	Sander van Zomeren	www.gabriel-school.nl



In het verslagjaar heeft SKO toegewerkt naar de inrichting van een nieuwe organisatiestructuur en - inrichting. Daarbij is de rol van het Directiebestuur vanaf Q4 gewijzigd en is een Koersteam ingericht. Het Koersteam adviseert het CvB bij de totstandkoming en uitvoering van het (strategisch) beleid en heeft een beleidsvoorbereidende taak. In het Koersteam zijn de voorzitters van de 4 netwerken (Almere, Lelystad-Dronen, Veluwe en de Staf) opgenomen en het CvB.

Juridische structuur

De juridische structuur van SKO Flevoland en Veluwe is een stichtingsvorm.

Functiescheiding

Volgens de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) zijn organisaties voor primair onderwijs verplicht om de functies van bestuur en intern toezicht te scheiden. Bij SKO is sprake van een organieke scheiding (two-tier).

1

Code goed bestuur

In de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) zijn basisprincipes vastgelegd rond professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. Het bestuur van SKO handhaaft deze code. Er wordt niet afgeweken van deze code.

1.2 Profiel

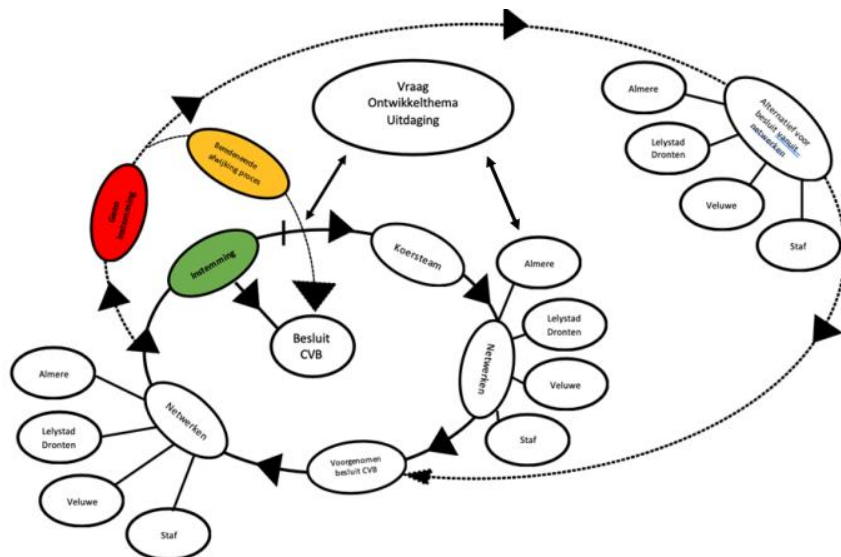
In 2020 is een nieuwe visie en bijbehorende effecten (wat zien we als we onze visie hebben gerealiseerd) vastgesteld. Het hoger doel, geformuleerd in deze visie is *'Samen voor ieder kind ruimte creëren om geluk te kunnen ervaren'*. Dat is waar het schoolbestuur voor staat. De effecten die we zullen ondervinden als de visie is gerealiseerd zijn:

- Duurzame samenwerking
- Op & Top onderwijs
- SKO daar wil je bij horen
- Stabiël en gezond

Vervolgens zijn de visie en effecten in het verslagjaar geconcretiseerd in doelen en activiteiten door een werkgroep bestaande uit ouders, leerkrachten, stafmedewerkers, directeuren en het CvB.

De besluitvorming zelf verloopt vervolgens conform onderstaand proces.

NB. Waar sprake is van een voorgenomen besluit in het kader van de Wet Medezeggenschap Scholen wordt uiteraard, conform de wet de GMR betrokken. De voorbereidingen voor deze nieuwe werkwijze bij besluitvorming zijn in 2020 afgerond.



1.4 Intern Toezichtsorgaan

SKO kent een Raad van Toezicht: een intern toezichtsorgaan dat de resultaten van het gevoerde beleid beoordeelt en controleert of de middelen doelmatig en rechtmatig worden ingezet. De Raad van Toezicht is de werkgever van het College van Bestuur en ziet erop toe dat het College van Bestuur door middel van strategie, beleid en beheer het doel van de stichting realiseert, met oog voor de daarbij aan de orde zijnde belangen, processen, effecten en risico's en dat het College van Bestuur strategisch weloverwogen en maatschappelijk verantwoorde beleidskeuzes maakt. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar. Aftredende leden zijn maximaal éénmaal herbenoembaar.

1.4.1 Governance Code en toezichtkader

De Raad van Toezicht hanteert voor haar toezicht het toezichtkader RVT SKO en het vigerend strategisch beleidsplan van SKO. Naast dit toezichtkader zijn de statuten van SKO en de (wettelijke) voorschriften van de overheid belangrijke bronnen voor het invullen van de toezichthoudende rol.

Met de huidige governancestructuur beschikt SKO over de formele, organieke scheiding tussen toezicht en bestuur en voldoet SKO aan de code goed bestuur.

1.4.2 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2020 uit zes leden. Deze leden nemen ieder deel aan een van de drie commissies (de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratiecommissie).

In 2020 maakten de volgende personen deel uit van de Raad van Toezicht:

Naam	Functie
De heer J. Janssens	Voorzitter / remuneratiecommissie
Mevrouw M.B. Visser	Lid / auditcommissie

Naam	Functie
De heer H.A. Voortman	Vicevoorzitter / lid / auditcommissie en remuneratiecommissie
De heer E. Bosschaart	Lid / onderwijscommissie
Mevrouw E. van Elderen	Lid / onderwijscommissie
De heer H. Wilbers	Lid

Voor de vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht wordt aangesloten bij het raamwerk van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI). Verantwoording van deze vergoedingen vindt plaats via de jaarrekening. De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is in 2020 ongewijzigd gebleven.

Na twee (verlengde) zittingstermijnen heeft de heer J. Janssens op 31 december 2020 afscheid genomen als lid en als voorzitter van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft besloten om de heer H. Wilbers te benoemen als opvolgend voorzitter.

1.4.3 Verslag: bijeenkomsten en commissies RvT

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur zijn in 2020 vijf keer in gezamenlijke vergadering bijeen geweest. Daarbij waren de twee leden van het College van Bestuur, de bestuurssecretaris en -afhankelijk van het agendapunt- (staf)medewerkers aanwezig. Voorafgaande aan deze bijeenkomsten vond een vooroverleg plaats om specifieke onderwerpen te bespreken in de kring van de Raad van Toezicht en inhoudelijk bepaalde vergaderpunten af te stemmen. De door de Raad van Toezicht ingestelde commissies zijn een aantal keren bijeen geweest. Besproken thema's (niet limitatief):

- De auditcommissie heeft de jaarrekening 2019, het bestuursverslag 2019, het concept accountantsverslag, de begroting 2021, meerjarenbegroting en de controle van de accountant besproken met het College van Bestuur, de controller en de accountant en daarover advies uitgebracht aan de Raad van Toezicht. De adviezen van de auditcommissie zijn overgenomen door de Raad van Toezicht en vervolgens door het College van Bestuur verwerkt in de jaarstukken en begrotingen.
- De onderwijscommissie heeft overleg met het College van Bestuur en leden van de staf over de onderwijskwaliteit op de scholen in brede zin. De Onderwijscommissie is nauw betrokken bij het Programma Zicht op Kwaliteit en is uitgebreid meegenomen op de verschillende onderdelen daarvan.
- De remuneratiecommissie heeft in juni het jaarlijkse functioneringsgesprek met de leden van het College van Bestuur gevoerd en daarover gerapporteerd aan de Raad van Toezicht.
- De Raad heeft toegezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de school die verkregen zijn op grond van de wet WPO.

De Raad van Toezicht heeft op basis van voorstellen vanuit het College van Bestuur goedkeuring verleend aan:

- De begroting 2021
- De jaarrekening 2019
- Het voorgenomen besluit van het College van Bestuur om twee scholen, De Goede Herder en de Lettertuin, te fuseren.

De Raad van Toezicht heeft Flynth accountants en adviseurs aangewezen als accountant als bedoeld in artikel 393, eerste lid, Boek 2 van het Burgerlijk wetboek om aan hen, als toezichthoudend orgaan, verslag uit te brengen over het boekjaar 2020.

In 2020 waren er vanwege de coronacrisis weinig mogelijkheden tot het 'live' volgen van bijeenkomsten en/of leergangen in het kader van deskundigheidsbevordering. Een aantal leden heeft deelgenomen aan digitale webinars georganiseerd door de Vereniging voor Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI).

1.4.4 Hoofd- en nevenfuncties toezichthouders

Op 31 december 2020 golden de volgende hoofd- en nevenfuncties voor de op dat moment zittende bestuurs- en toezichthoudende leden:

	Hoofdfunctie	Nevenfunctie(s)
Jannes Janssens <i>voorzitter RvT</i> <i>lid remuneratiecommissie</i>	• CEO bij Cidron Narew Investement / Eyscan • Directeur/eigenaar bij Carecom Management • Algemeen directeur bij Atlasletsel Schade	• Voorzitter raad van toezicht bij stichting Health Hub Roden • Bestuurder bij De Kolkende Assenaar
Henk Wilbers <i>lid remuneratiecommissie</i>	• Bestuurder bij Stichting Cedin	• Voorzitter raad van toezicht CVO Noord Friesland • Lid raad van toezicht SOMA Bedrijfsopleidingen • Voorzitter bestuur VONKT
Monique Visser <i>lid auditcommissie</i>	• Senior-controller bij Hogeschool Windesheim	• Lid Raad van Commissarissen NV Waterbedrijf Drenthe • Lid (en vicevoorzitter) Raad van Toezicht Entrea Lindenhout • Lid (en vicevoorzitter) Raad van Toezicht Vrijescholen Athena • Lid Raad van Toezicht Zonnehuisgroep IJssel-Vecht • Lid Ledenraad Dierenbescherming
Ton Voortman <i>vicevoorzitter RvT</i> <i>lid auditcommissie</i>	• Eigenaar Ton Voortman Advies en Toezicht	• Secretaris Vereniging Amersfoortse Bedrijven (VAB) • Voorzitter Vereniging Eigenaren Binnenstad Amersfoort (VEBA) • Stafvrijwilliger PUM Netherlands Senior Experts • Consul Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB
Els van Elderen <i>lid onderwijscommissie</i>	• Adviseur onderwijs en kinderopvang bij Van Elderen Onderwijsadvies	• Lid raad van toezicht bij Ska Kinderopvang • Lid raad van toezicht bij R.K. Basisscholen Vleuten - De Meern – Haarzuilens
Ed Bosschaart <i>lid onderwijscommissie</i>	• Programma-manager/senior adviseur CvB bij Hogeschool Zuyd	• Lid Raad van Toezicht Kalisto (per 1 jan 2021)

1.5 De (gemeenschappelijke) medezeggenschap (GMR) Jaarverslag 2020

1.5.1 Inleiding

Dit is het jaarverslag van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) van Scholengroep Katholiek Onderwijs (SKO) Flevoland en Veluwe. In dit verslag worden de belangrijkste zaken betreffende de GMR in 2020 samengevat. Het is geen uitputtende samenvatting van wat ter tafel is geweest en wat is besloten, dat staat allemaal in de notulen. Dit jaarverslag is een kwalitatieve weergave van wat er binnen de GMR gespeeld heeft.

1.5.2 Samenstelling GMR

De GMR bestaat uit 6 personeelsleden en uit 6 ouders, die een binding hebben met een basisschool van SKO. De GMR geeft vorm aan medezeggenschap op bovenschools niveau. De medezeggenschapsraden geven vorm aan medezeggenschap op schoolniveau en zijn de achterban van de GMR.

De GMR bestond op 31 december 2020 uit:

Naam	School	Werkgroep	Geleding	Regio
Raoul Wouters	Droomspiegel	Onderwijs	Ouder	Almere
Rudie van der Wal	Zonnewiel	Financiën en organisatie	Ouder	Almere
Bianca Scherpenisse	Droomspiegel	Personeel	Personeel	Almere
Franca Rieteco	Laetare	Onderwijs	Personeel	Lelystad/Dronten
Petra ter Voert	Kring	Lange termijn	Voorzitter / Ouder	Lelystad/Dronten
Roelof Schaafsma	Laetare	Financiën en organisatie	Ouder	Lelystad/Dronten
Marianne Turksema	Lispeltuut	Personeel	Personeel	Lelystad/Dronten
Krishna Oosterink	Lispeltuut	Personeel	Personeel	Lelystad/Dronten
Petra Kemper-Dusseljee	Kring	Onderwijs	Personeel	Lelystad/Dronten
Jeroen Langestraat	Leonardo Elburg	Financiën en organisatie	Ouder	Veluwe
Daan Smit	Wolderweide	Lange termijn	Vice-voorzitter / Ouder	Veluwe
Loes Brouwer	Wolderweide	Financiën en organisatie	Personeel	Veluwe

In 2020 heeft de GMR afscheid genomen van leden vanwege uiteenlopende redenen. Deze vacatures zijn allemaal weer ingevuld, waardoor de GMR op volle sterkte het jaar 2021 kon starten.

1.5.3 Vergaderingen

In 2020 is de GMR 3 keer in een onderlinge vergadering bijeen geweest. In deze vergaderingen werd de tijd genomen om onderwerpen verder uit te diepen, waaronder de gewenste samenwerking in het proces rond "zicht op kwaliteit". De GMR heeft hierin o.a. besloten meer de taken te verdelen in werkgroepen.

Daarnaast zijn dit jaar 5 keer reguliere vergaderingen gehouden waarbij deels onderling en deels met het CvB vergaderd werd.

De GMR jaarvergadering heeft in 2020 niet kunnen plaatsvinden door de beperkende maatregelen in verband met Corona. De GMR heeft evengoed wel ingezet op de samenwerking van de GMR met MR-en in de stichting en zal hieraan verder vormgeven via Councilwise in 2021.

Door de beperkende maatregelen in verband met Corona heeft de GMR veelal vergaderd via MS Teams.

Besproken onderwerpen

Onderstaand een overzicht van alle onderwerpen, die behandeld zijn in één of meerdere vergaderingen. Voor een aantal onderwerpen is er conform de Wet Medezeggenschap Scholen ingestemd of is er positief geadviseerd.

- Doorlopende leerlijn van 10-15 jaar (Harderwijk en Almere)
- Werkwijze voordracht leden RvT door GMR
- Invulling overleg GMR en RvT
- Herbeschrijven en herwaarderen functies OOP en (onder)directeuren (o.b.v. Cao)
- Financiële scenario's
- Bestuursverslag en jaarrekening
- Gesprekencyclus
- Scholingsbeleid
- Professioneel statuut
- Sponsoring beleid
- Bekwaamheidsdossiers
- Herziening beloningsbeleid
- Herziening vergoeding woon- werkverkeer
- Zakelijk reis- en verblijfkosten
- Vergoeding verhuizing en pensionkosten
- Functie bestuursassistent
- Functie locatieleider Functie bestuurssecretaris
- Functie leidinggevende stafbureau
- Pilot facilitair beheerder
- Begroting 2021
- Corona
- Zicht op kwaliteit
- Samenstelling RvT
- Noodplan t.a.v. personeelstekorten Almere
- Format schoolplannen
- Discussie kleine scholen
- Problematiek speciaal onderwijs Lelystad en Dronten
- Sociocratische besluitvorming
- Arbodienst

Slotwoord van de voorzitter

2020: het jaar dat de geschiedenisboeken in zal gaan als het jaar van de pandemie. Het jaar van lockdowns, thuiswerken, online onderwijs, lastige combinaties van taken en vele beperkingen in het dagelijkse leven. Iedereen heeft er mee te dealen, iedereen heeft op zijn manier last van alle maatregelen.

Met het einde van dit jaar zijn helaas de pandemie en de maatregelen nog niet voorbij. Sterker nog, vlak voor het einde van 2020, werden er nieuwe maatregelen bepaald.

2020 stond voor de GMR van SKO dan ook veel in het teken van Corona, als onderwerp van bespreking met het CvB, maar ook door de invoering van het online vergaderen.

Ondanks de beperkingen heeft de GMR een veelheid aan onderwerpen afgehandeld, maar ook flink geïnvesteerd in zijn eigen werkwijze en in de samenwerking met de MR-en. We hebben binnen de mogelijkheden van de beperkingen geleerd om op andere wijze toch invulling te geven aan onze taak en zullen die kennis ook in de toekomst benutten en waarderen.

SKO was als stichting dit jaar druk met een transitie, waarbij de kwaliteit van het onderwijs in control moest komen.

De GMR heeft steeds geprobeerd hier op de juiste momenten op in te schakelen.

De GMR hoopt dat 2021 een jaar wordt waarin er rustiger vaarwater ontstaat: in de wereld door de vaccinaties, binnen SKO omdat de transitie is afgerond en in de GMR doordat de investering in de eigen werkwijze en de contacten met de MR-en zich uitbetalen.

Met een aantal nieuw leden binnen de GMR gaan we vol goede moed aan de slag in 2021!

1.6 Verbonden partijen

Met het jaarverslag legt het CvB 'verticaal' verantwoording af aan de overheid en 'horizontaal' aan de interne en externe stakeholders. Het verslag wordt besproken met de Raad van Toezicht en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Na goedkeuring door de RvT wordt het bestuursverslag op de publieke website geplaatst.

Door het CvB en de schooldirecteuren wordt veel geïnvesteerd in een continue, goede horizontale dialoog met ouders (en leerlingen), gemeenten, collega-besturen, collega-scholen en vele andere maatschappelijke partners, over tal van onderwerpen (formeel en informeel). Het jaarverslag is niet het enige kanaal waarlangs SKO communiceert en met en verantwoording afleggen naar eerdergenoemde stakeholders.

Naar mening van het CvB kunnen de strategische doelen van SKO alleen worden behaald door de in- en externe stakeholders actief te betrekken bij de organisatie en voortdurend met hen samen te werken. Zo kan de kwaliteit van het onderwijs verder worden verbeterd.

In de loop van het jaar hebben wij onder andere met collega-besturen, gemeenten en VO-instellingen in ons werkgebied gesproken. Verder wordt de horizontale dialoog binnen de SKO o.a. onderhouden door:

- Diverse activiteiten en bijeenkomsten in het kader van de SKO Academie (Akke&Demi)
- De periodieke tevredenheidpeilingen onder medewerkers, ouders en leerlingen
- Schoolbezoeken door het CvB
- Het maandelijks directiebestuur (en vanaf december 2020 ook het Koersteam)
- Bijeenkomsten PO-raad
- Bijeenkomsten samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs
- Deelname in besturen Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs
- Bestuursoverstijgende samenwerking in het kader van Opleiden in de School
- Bijeenkomsten Pabo's
- Gemeentelijke overleggen m.b.t. huisvesting, LEA, OOGO

1.7 Klachtenbehandeling

Op de scholen van SKO wordt dag in dag uit met volle inzet onderwijs gegeven. Ondanks deze inzet kan het gebeuren dat ouders het niet eens zijn met de gang van zaken op school. Veelal kunnen klachten in goed overleg tussen betrokkenen worden opgelost. Natuurlijk zijn daarbij de schoolleiding en de contactpersonen op school van essentieel belang. Wanneer een ouder in het overleg met de school er niet uit komt, dan kan de klacht voorgelegd worden aan het bestuur, e.e.a. conform de [klachtenregeling](#) van SKO (zie ook www.skofv.nl/publicaties/).

SKO is lid van de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs, een onafhankelijke commissie die klachten in behandeling neemt. Door de GCBO is in 2020 één klacht in behandeling genomen. De klacht betrof een in de ogen van de klager onjuiste bejegening van, en niet passend onderwijs aan een leerling. De commissie heeft in verslagjaar nog geen uitspraak gedaan.

SKO kent verder een externe vertrouwenspersoon. Leerlingen, ouders en medewerkers kunnen contact met deze externe vertrouwenspersoon opnemen als het gaat om ongewenste omgangsvormen. Tevens kan de vertrouwenspersoon ingeschakeld worden als SKO het vermoeden heeft van het bestaan van vragen of ontstaan van meldingen dan wel klachten of levende onvrede bij ouders. Wanneer ouders of leerlingen dit wensen biedt de

vertrouwenspersoon ondersteuning bij de gesprekken die met betreffende school worden gevoerd. De meerdere 'lockdowns' wegens Covid-19 in 2020 brachten mee dat er relatief weinig een beroep op de vertrouwenspersoon is gedaan vanuit leerlingen en/of ouders.

Aantal meldingen

Vanaf januari 2020 tot en met maart 2020 werd er 6 maal een beroep gedaan op de externe vertrouwenspersoon; vanaf juni 2020 tot en met november 2020 was dat 2 maal. In de overige maanden waren er geen meldingen. De meldingen liepen uiteen van een eenmalig telefonisch overleg tot een aantal gesprekken verspreid in de tijd. Verzoeken kwamen vanuit scholen in de verschillende regio's, maar ook vanuit het bestuurskantoor van de SKO.

Aard van meldingen

Omdat er in 2020 'slechts' 8 meldingen zijn geweest, treft u in algemene termen een samenvatting om herleidbaarheid naar concrete situaties te voorkomen. Als grootste gemene deler valt de communicatie op, welke uitmondde in een gevoel van frustratie en onveiligheid binnen de school.

De verzoeken c.q. gesprekken kwamen met name, maar daartoe niet beperkt, uit de hoek van onderwijs gevend personeel en hadden de volgende aard:

- ongewenste omgangsvormen tussen leidinggevenden en personeelsleden onderling en als onveilig ervaren groepsdynamiek;
- ervaren onheuse bejegening van ouders door de schoolleiding;
- meldingen omtrent pesten op de school door leerlingen en daarbij betrokken ouders onderling.

In alle gevallen bood de vertrouwenspersoon een luisterend oor en ondersteuning. Zij fungeerde als een 'klankbord' voor de melders/klagers. Het ging daarbij om het laten vertellen van het verhaal; het uiten van emoties en het ordenen van gedachten; het meedenken hoe een stap verder te zetten om uit de bestaande situatie te komen. In slechts 1 geval was het de wens van de melders dat de vertrouwenspersoon aanwezig zou zijn bij het gesprek met de schoolleiding, in alle andere gevallen was het vertellen van het verhaal, het ordenen van gedachten en het meedenken hoe verder te gaan voldoende.

Het merendeel van de melders/klagers gaven bij het eerste contact de indruk dat deze moeite hadden gehad de vertrouwenspersoon te vinden via website en/of schooldocumentatie.

Opvallende zaken

Binnen de scholen is nog weinig bekend over de aanwezigheid van de externe vertrouwenspersoon. Aanbeveling is om de zichtbaarheid te verhogen. Er heeft geen kennismaking plaatsgevonden in 2020 tussen interne vertrouwenspersonen en de externe vertrouwenspersoon. Opvallend was het grote aantal verzoeken om contact vanuit de medewerkers van SKO.

Conclusies/aanbevelingen

Gezien het geringe aantal meldingen is het niet mogelijk daaruit algemeen geldende conclusies of aanbevelingen te trekken anders dan uit hetgeen al valt af te leiden onder het item 'opvallende zaken'. De vertrouwenspersoon raadt aan de zichtbaarheid te verhogen van aanwezigheid externe vertrouwenspersoon, alsmede het aanstellen van een vertrouwenspersoon specifiek voor SKO-medewerkers.

2. Verantwoording van het beleid

In dit hoofdstuk verantwoordt het bestuur het gevoerde beleid op de beleidsterreinen: Onderwijs & kwaliteit, Personeel & professionalisering, Huisvesting & facilitaire zaken en Financieel beleid. De doelen uit het strategisch beleidsplan staan centraal. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op het beleid rond risico's en risicobeheersing.

2.1 Onderwijs & kwaliteit

2.1.1 Onderwijskwaliteit

Uit diverse analyses binnen SKO is gebleken dat de kwaliteit van het onderwijs ernstig onder druk stond. Sinds schooljaar 2019-2020 zet SKO stevig in op het versterken van het kwaliteitsbewustzijn binnen de organisatie. Zicht hebben op de onderwijskwaliteit en streven naar continue bewaking en/of verbetering hiervan, ziet SKO als gedeelde verantwoordelijkheid van scholen en schoolbestuur.

Het bestuur onderkent de opdracht om de kwaliteitszorg en -cultuur binnen onze organisatie te verstevigen. Eind 2019 zijn we gestart met een drietal projecten, samen vallen zij onder het programma 'Zicht en sturen op kwaliteit, samen ontwikkelen'. De kernboodschap is:

Kwaliteit is een verantwoordelijkheid van iedereen en wordt beïnvloed door veel verschillende factoren. Binnen SKO werken we op alle niveaus samen om als ontwerpers van onderwijs goed SKO-onderwijs te geven.

Binnen het programma wil SKO het volgende bereiken:

- het bepalen en organiseren van de SKO-basiskwaliteit;
- zicht op de kwaliteit van alle scholen;
- het versterken van de kwaliteitscultuur;
- invulling geven aan 'ontwerpers van onderwijs';
- ervaring opdoen met het werken met het programma en daarbinnen project- en ideematisch te werken.

In 2021-2022 voert de inspectie een herstelonderzoek uit om na te gaan of het zicht op de onderwijskwaliteit van de scholen op het niveau van het bestuur in voldoende mate is versterkt en daarmee de sturing op verbetering van de onderwijskwaliteit op scholen is toegenomen. Zie paragraaf 2.1.2 Doelen en prioriteiten, voor de ontwikkelingen tot dusver.

Naast interne factoren is binnen het primair onderwijs ook een aantal externe factoren, zoals de arbeidsmarkt- en personele ontwikkelingen, van invloed op de kwaliteit van het onderwijs. Uit recent onderzoek ('Wat weten we over het lerarentekort in het primair onderwijs? - Arbeidsmarktplatform PO') blijkt dat er sprake is van een groot tekort aan leraren en schoolleiders. SKO merkt dit ook in haar dagelijkse praktijk, zeker bij de scholen in Almere en Lelystad. Het is voor de scholengroep van belang voldoende en goede medewerkers aan te trekken en na te denken over creatieve oplossingen om dit probleem op te lossen.

Ook is Corona natuurlijk van invloed geweest op de onderwijskwaliteit het afgelopen jaar. Het coronavirus zorgt steeds voor nieuwe en wisselende realiteiten die veel vragen van het onderwijs. Drie belangrijke terugkerende thema's rondom de coronamaatregelen zijn: werkdruk en welzijn leraren; welzijn leerlingen, onderwijskwaliteit en professionele ontwikkeling van de scholen en leraren.

2.1.2 Doelen en resultaten

Om de doelen van het programma 'Zicht op kwaliteit' te bereiken is een tweetal projecten en een ideeënplatform ingericht.

Project 'Risicoscholen'

Doel van het project is dat de risicoscholen aan de SKO-basiskwaliteit gaan voldoen. Als dit niet lukt binnen de duur van het project, is er in ieder geval zicht zijn op de te nemen stappen om hier wel aan te gaan voldoen. Bereikte doelen eerste jaar transitie (eind 2019 & 2020):

- Er wordt gewerkt vanuit een ingerichte projectruimte (OBEYA) op basis van een geaccordeerd projectplan

- De projectleider wordt ondersteund door een divers ingevuld projectteam
- Alle risicoscholen werken met een geaccordeerd projectplan
- Alle scholen zijn op hoofddomeinen in beeld en er is zicht op de ontwikkeling per domein
- Verbeteractiviteiten uitgevoerd op alle scholen
- Samenwerking project 'Implementatie basiskwaliteit'
- Themabijeenkomsten georganiseerd om kennis en ervaringen met elkaar te delen
- Tijdens de Corona-lockdown zijn de risicoscholen (extra) ondersteund bij de verandering naar de nieuwe context, bijvoorbeeld rondom het organiseren van onderwijs op afstand.

Door Corona is het moeilijk of onmogelijk geweest om zicht te krijgen op wat er in de klassen gebeurt. Gefocused is op wat er wel mogelijk was. In goede verbinding tussen programmamanagement en de risicoscholen zijn hierin bewuste keuzes gemaakt.

Project 'Implementatie basiskwaliteit'

Doel van het project is vaststellen en organiseren van de SKO-basiskwaliteit. De volgende doelen zijn eind 2019 & 2020 gerealiseerd:

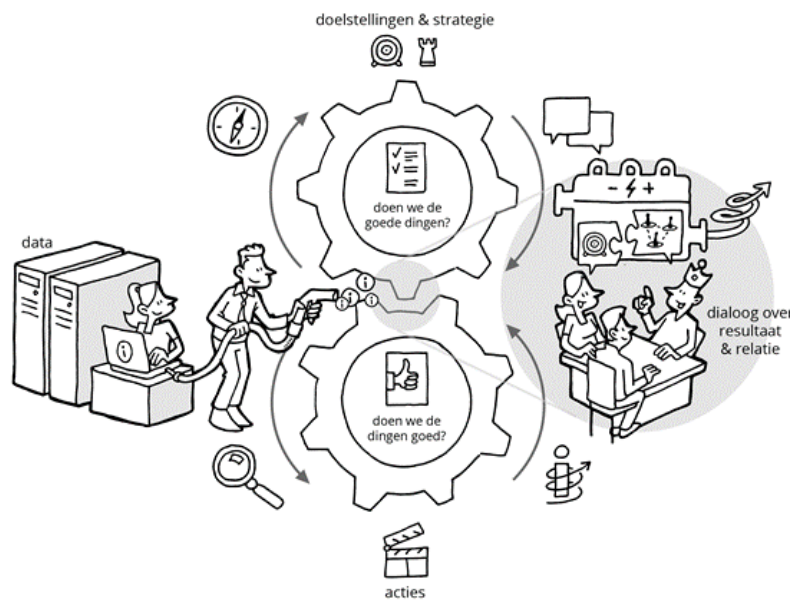
- Beschrijving van de 'SKO-basiskwaliteit' met bijbehorende normen, voor alle scholen van toepassing
- Beschrijving van de instrumenten/methodieken om de 'SKO-basiskwaliteit' te monitoren
- Een kwaliteitscyclus waarbij resultaten en ontwikkelingen worden gemonitord en verantwoord (intern en extern)
- De ontwikkeling van een werkwijze om de uitkomsten te vertalen naar acties
- De uitvoering van een aantal pilots om de nieuwe werkwijze te testen
- Nulmeting van de kwaliteit van alle SKO-scholen middels een externe audit
- Nieuw SKO-format van het schoolplan
- Verbeterde schoolplannen voor alle SKO-scholen
- Samenwerking met het project risico-scholen
- Vertaling naar werkkaders voor de implementatie van de basiskwaliteit
- Een 'roadmap' waarin de lezer wordt meegenomen in de kwaliteitszorg binnen SKO (gedurende het proces steeds aangevuld).

De eerste fase van de transitie stond in het teken van de ontwikkeling van het 'SKO-kwaliteitszorgsysteem'. Dit biedt een kader om gedurende de tweede fase, het planmatig implementeren van ons SKO-kwaliteitszorgsysteem, structureel op te nemen in de jaarkalender. Hierbij maken we een onderscheid in:

- Werkwijze verder vaststellen: keuzes maken t.a.v. methoden/methodieken
- Systematisch organiseren: routines ontwikkelen, organiseren van de dialoog over relatie en resultaat en het benutten van data

Gedurende het tweede transitiejaar wordt gestart met het implementeren van routines en werkwijzen. Ambitie is om in juli 2021 te kunnen vaststellen dat de goede dingen gedaan worden, de kwaliteitszorg systematisch is ingericht en het project 'implementeren van de SKO-basiskwaliteit' overgedragen kan worden naar het reguliere proces.

De kwaliteit van de uitvoering, de duurzame verandering, zal de komende jaren blijvend verscherpte aandacht vragen. Dit om ook daadwerkelijk van een transitie binnen de gehele organisatie te kunnen spreken.



Het versterken van de SKO-kwaliteitszorg is immers veel meer dan alleen een systeem, het is allereerst en vooral een proces. Een proces waarbij het kwaliteitsbewustzijn en de professionele cultuur (binnen alle lagen van de organisatie) belangrijke dragers van de verandering zijn.

Doelen tweede jaar transitie (2020-2021):

- Besluitvorming SKO observatie-instrument onderwijsleerproces
- Besluitvorming rondom nog te kiezen methoden binnen het kwaliteitszorgsysteem (tevredenheidsbeleving: LTO, MTO, OTO, samenwerking relevante partners & veiligheidsbeleidsbeleving medewerkers (RI&E en Quickscan)
- Besluitvorming rondom moment van evaluatie 'uitstroom leerlingen'
- Uitrollen van nieuwe routines en werkwijzen
- Leren door te doen (eventuele bijstelling werkkaders/werkwijzen)

Ideeënplatform 'Genoeg en gelukkig personeel' (hierna: SKIN)

Het doel van dit traject is versterken van de DNA-structuur (wie we willen zijn) om invulling te kunnen geven aan 'ontwerpers van onderwijs'. Zowel het niveau van het bestuur, het middenmanagement, de uitvoerende professionals, als de ouders, leerlingen, opleiders en partners. Het innovatieprogramma SKIN (SKO-Innovatie) 'moet een innovatieplatform worden waar we ruimte creëren om te experimenteren en medewerkers stimuleren en faciliteren om 'ontwerpers van onderwijs' te zijn. Afgelopen jaar hebben de volgende doelen bereikt binnen SKIN:

- Er wordt gewerkt met een geaccordeerd plan van aanpak
- SKIN is 'geladen'
 - Werkwijze
 - Vormgeving
 - Social media
 - Introductie directies
- Er is een SKIN team geworven en ingevuld
- Uitgevoerde experimenten (van idee naar experiment)
 - Track 1: Ideeën generatie
 - Track 2: Selectie ideeën om mee te gaan experimenteren
 - Track 3: Experimenten
 - Jenalab
 - Leerteams
 - Werken met locatieleiders.

Toekomstige ontwikkelingen

Werken aan de duurzame verandering – implementatie & borging. Belangrijke componenten hierbij:

- Het verder uitrollen van nieuwe routines en werkwijzen
- Overdragen project risico-scholen naar team Onderwijs & kwaliteit (regulier werk)
- Leren door te doen: de goede dingen goed doen
- (Verder) Versterken van het kwaliteitsbewustzijn, binnen alle lagen van de organisatie
- Versterken van het leiderschap

2.1.3 Onderwijsresultaten

Wettelijk is vastgelegd dat eindresultaten worden beoordeeld aan de hand van de laatste drie schooljaren. Door de coronamaatregelen is afgelopen schooljaar in het basisonderwijs geen eindtoets afgenomen. Hierdoor ontbreken de resultaten van 2020. De eindresultaten worden daarom nu, binnen deze specifieke omstandigheid, beoordeeld a.d.h.v. de gegevens van 2018 en 2019 op basis van het nieuwe onderwijsresultatenmodel.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de behaalde onderwijsresultaten op schoolniveau. Hierbij komen de groengekleurde percentages boven de signaleringswaarden van de inspectie uit, de rood gekleurde percentages komen onder de signaleringsgrens uit.

School	Schooljaren	Aantal leerlingen gem.	Schoolweging gem.	Percentage 1F	Percentage 1S/2F	Signalering 1F	Signalering 1S/2F
00DZ - Agnieten-School	2017-2020	26	28,2	97,4	64,7	85	50,6
04OV - Jeanne d'Arc	2017-2020	18,5	28,8	98,2	49,5	85	50,6
06QC - Gabrielschool Jenaplan	2017-2020	33	30,1	88,9	41,9	85	47,3
07UG - St Franciscus	2017-2020	20	27,8	98,3	49,2	85	52,1
09MF - Alfons Ariens	2017-2020	46	28,8	98,2	59,4	85	50,6
09XI - Kbs de Toekomst	2017-2020	12,5	35,7	100	64	85	37,5
10HB - Dominicus Savio	2017-2020	41,5	32,3	97,2	55,4	85	43,5
10PT - De Wingerd	2017-2020	26	31,2	96,2	73,7	85	45,5
11EO - De Golfslag	2017-2020	29	30,9	95,7	61,6	85	47,3
12HU - RK Basissch de Delta	2017-2020	9,5	36	94,7	45,6	85	37,5
12QA - Basisschool Laetare	2017-2020	25	35,7	88	32,7	85	37,5
12QK - RK Basissch Panta Rhei	2017-2020	28	31,9	98,8	82,7	85	45,5
12XI - De Kring	2017-2020	28,5	31,2	98,8	70,8	85	45,5
13DH - KBS De Toermalijn	2017-2020	27,5	30,9	95,8	54,5	85	47,3
13IP - 't Schrijverke	2017-2020	40	33,1	95	47,1	85	41,5
13IU - De Loofhut	2017-2020	21,5	34,1	89,9	48,8	85	39,5
23BZ - De Zonnewijzer	2017-2020	16	29,3	96,9	59,4	85	49
23EY - Crescendo	2017-2020	29	32,2	96	63,8	85	43,5
23ZU - 't Zonnewiel	2017-2020	72,5	29,7	98,6	67,4	85	49
24UN - RK Basiss de Lettertuint	2017-2020	22	33,2	84,8	45,5	85	41,5
Locatie De Goede Herder	2017-2020	18	34,4	90,7	41,7	85	39,5
25KF - De Klimboom	2017-2020	24	27,3	98,6	63,9	85	52,1
25KU - KBS Pirouette	2017-2020	44,5	31,4	98,5	65,2	85	45,5
26PW - Het Kristal	2017-2020	30	31,7	94,4	53,3	85	45,5
27TZ - De Lisseltuut	2017-2020	32,5	28,4	96,9	57,4	85	50,6
29UB - De Droomspiegel	2017-2020	48,5	30,2	96,2	60,1	85	47,3
31DV - IKC De Duinvlinder	2017-2020	10,5	30,8	82,5	33,3	85	47,3
31GW - KBS Wolderweide	2017-2020	31	-	98,9	61,3	-	-

De opbrengsten per school worden ook vergeleken met die van scholen met een vergelijkbare populatie. Hoe doen deze scholen het t.o.v. de SKO scholen? Zie onderstaande tabel. Hierbij blijft rood – rood, deze scholen halen de ondergrens niet. Daaraan toegevoegd is 'oranje'; deze scholen doen het minder goed t.o.v. de gemiddelde school met een vergelijkbare populatie. Groen betekent hier dat deze scholen het even goed of beter doen t.o.v. de gemiddelde school met een vergelijkbare populatie.

School	Schooljaren	Aantal leerlingen gem.	Schoolweging gem.	Vergelijking LG 1F	Vergelijking LG 1S/2F
00DZ - Agnieten-School	2017-2020	26	28,2	97,4	64,7
04OV - Jeanne d'Arc	2017-2020	18,5	28,8	98,2	49,5
06QC - Gabrielschool Jenaplan	2017-2020	33	30,1	88,9	41,9
07UG - St Franciscus	2017-2020	20	27,8	98,3	49,2
09MF - Alfons Ariens	2017-2020	46	28,8	98,2	59,4
09XI - Kbs de Toekomst	2017-2020	12,5	35,7	100	64
10HB - Dominicus Savio	2017-2020	41,5	32,3	97,2	55,4
10PT - De Wingerd	2017-2020	26	31,2	96,2	73,7
11EO - De Golfslag	2017-2020	29	30,9	95,7	61,6
12HU - RK Basissch de Delta	2017-2020	9,5	36	94,7	45,6
12QA - Basisschool Laetare	2017-2020	25	35,7	88	32,7
12QK - RK Basissch Panta Rhei	2017-2020	28	31,9	98,8	82,7
12XI - De Kring	2017-2020	28,5	31,2	98,8	70,8
13DH - KBS De Toermalijn	2017-2020	27,5	30,9	95,8	54,5
13IP - 't Schrijverke	2017-2020	40	33,1	95	47,1
13IU - De Loofhut	2017-2020	21,5	34,1	89,9	48,8
23BZ - De Zonnewijzer	2017-2020	16	29,3	96,9	59,4
23EY - Crescendo	2017-2020	29	32,2	96	63,8
23ZU - 't Zonnewiel	2017-2020	72,5	29,7	98,6	67,4
24UN - RK Basiss de Lettertuint	2017-2020	22	33,2	84,8	45,5
Locatie De Goede Herder	2017-2020	18	34,4	90,7	41,7
25KF - De Klimboom	2017-2020	24	27,3	98,6	63,9
25KU - KBS Pirouette	2017-2020	44,5	31,4	98,5	65,2
26PW - Het Kristal	2017-2020	30	31,7	94,4	53,3
27TZ - De Lipeeltuut	2017-2020	32,5	28,4	96,9	57,4
29UB - De Droomspiegel	2017-2020	48,5	30,2	96,2	60,1
31DV - IKC De Duinvliender	2017-2020	10,5	30,8	82,5	33,3
31GW - KBS Wolderweide	2017-2020	31	-	98,9	61,3

2.1.4 Internationalisering

Er is geen beleid op het thema internationalisering

2.1.5 Inspectie

27 oktober 2020 is een herstelonderzoek uitgevoerd op basisschool Laetare. De onderwijsinspectie had de kwaliteit van het onderwijs op Laetare in oktober 2019 als Onvoldoende beoordeeld, omdat er tekortkomingen waren in het onderwijsproces van de school. Tijdens het herstelonderzoek heeft de onderwijsinspectie de kwaliteit van het onderwijs op de Laetare, als Voldoende en niet meer als Onvoldoende beoordeeld.

Door het Coronavirus was het in oktober 2020 niet mogelijk de school fysiek te bezoeken. Gekozen is om het onderzoek op afstand uit te voeren via digitale vergadermiddelen. Dat betekent dat er geen lesbezoeken plaats konden vinden. Het oordeel over het didactisch handelen vanuit het vorige onderzoek is overgenomen. Het SKO bestuur zal er voor zorgen dat, zodra de situatie dit weer toelaat, er alsnog een interne audit wordt uitgevoerd m.b.t. het didactisch handelen binnen de school.

Het inspectierapport is [hier](#) te vinden (zie ook <https://zoekscholen.onderwijsinspectie.nl>).

2.1.6 Visitatie

- Tijdens het verslagjaar vond er geen bestuurlijke visitatie plaats.

In oktober 2019 heeft het vierjaarlijks onderzoek vanuit de onderwijsinspectie plaatsgevonden bij SKO. Het bestuurlijk inspectierapport is [hier](#) te vinden (zie ook <https://zoekscholen.onderwijsinspectie.nl>). In 2021-2022 voert de inspectie een herstelonderzoek uit.

2.1.7 Passend onderwijs

SKO streeft naar het in de visie geformuleerde hogere doel: 'Samen voor ieder kind ruimte creëren om geluk te kunnen ervaren'. SKO is er voor iedere SKO-leerling en zoekt naar de ruimte om zo goed als mogelijk aan te sluiten bij hun behoeften. Ieder kind verdient passend en zo goed mogelijk onderwijs *thuisnabij*. Als ontwerpers van onderwijs

hebben wij het lef om te doen wat nodig is. SKO werkt samen met ouders en partners op basis van geloof en vertrouwen.

Doelen ten aanzien van Passend Onderwijs worden op schoolniveau bepaald en tevens met de scholen die, binnen de geografisch afgebakende regio's, samen het samenwerkingsverband vormen. De SKO participeert in drie samenwerkingsverbanden (Almere, Lelystad-Dronten en Zeeluwe). Het SWV Almere werkt middels het expertisemodel i.c.m. het schoolmodel. Dit SWV zet een deel van de middelen zelf in om de ondersteuning vorm te geven. Een kleiner deel gaat naar de scholen. Het SWV Zeeluwe en het SWV Lelystad-Dronten werken met het schoolmodel. Er ligt hierdoor een grote verantwoordelijkheid bij de scholen en het bestuur om de middelen op de juiste wijze in te zetten en waar nodig te bundelen.

Afspraken over deze basisondersteuning zijn gemaakt met de samenwerkingsverbanden en staan beschreven in het ondersteuningsplan van elk samenwerkingsverband. De middelen voor extra ondersteuning worden door het samenwerkingsverband verdeeld op basis van het vierjaarlijks ondersteuningsplan. Deze middelen zijn bedoeld voor het vormgeven van de extra ondersteuning. Middelen vanuit de lumpsum en vanuit de samenwerkingsverbanden worden door onze scholen gebruikt om passend onderwijs vorm te geven. Doelen worden door de scholen in samenspraak met het team, collega-scholen, gemeenten en jeugdzorg vormgegeven.

Als SKO verdelen wij de middelen conform het financiële beleid van SKO. Onze scholen ontvangen de toegekende middelen, na aftrek van de onvermijdelijke en/of afgesproken school overstijgende uitgaven. Dit betekent dat onze scholen een grote mate van autonomie en verantwoordelijkheid hebben om de middelen t.b.v. het realiseren van passend onderwijs op de juiste wijze in te zetten.

In 2020 ontving SKO van SWV Lelystad-Dronten € 352,49 per leerling, van het SWV Zeeluwe €300,- per leerling en € 60,- incidenteel en van SWV Almere €52,85 per leerling en incidenteel in 2020 € 20,- per leerling. Dit is een totaalbedrag van € 1.375.989 voor kalenderjaar 2020. 85% hiervan is naar de scholen gegaan. Het resterende bedrag is bovenschools ingezet voor o.a. inzet van orthopedagogen, professionalisering en extra ondersteuning voor diverse doelgroepen (o.a. hoogbegaafdheid en leerlingen die meer ondersteuning nodig hebben om de leerstof eigen te maken). Daarnaast is € 50.750 ontvangen voor leerlingen met een cluster 1 (slechtziend) of 2 (TOS) indicatie.

Doel	In hoeverre is dit doel bereikt?
Elk kind krijgt goed onderwijs en de benodigde ondersteuning om dit mogelijk te maken.	Aanstelling van orthopedagogen (zelf in dienst of via SWV Almere) voor o.a. handelingsgerichte diagnostiek, kortdurende behandeling, borgen HGW-cyclus, bieden van consultaties, en actieve deelname aan de ondersteuningsteams. Daarnaast zorgt elke school voor een goede ondersteuningsstructuur en werken zijn handelingsgericht.
Dekkend aanbod van voorzieningen realiseren (thuisnabij onderwijs).	Doel is om zo goed als mogelijk aan te sluiten bij de onderwijsbehoeften van de leerlingen, zodat elk kind thuisnabij onderwijs ontvangt dat bij hem/haar past. Ondanks ambitie en inzet kon niet voorkomen worden dat er kinderen verwezen werden naar het S(B)O. In 2021 zal de focus meer liggen op het inrichten van flexibele arrangementen, samen met partners, zodat beter tegemoet gekomen kan worden aan de behoeften van de leerlingen. Bovenschools zijn diverse expertise in huis of extern ingekocht: o.a. orthopedagogiek en psychologie voor ondersteuning en diagnostiek, expertise op HB, rekenspecialisten, didactisch coachen, deskundigen jonge kind. Meer deskundigheid is beschikbaar via SKO Akke&Demi.

	Er zijn meerdere scholen waar kinderen terecht kunnen met grote ondersteuningsbehoeften. Er zijn scholen die aparte groep(en) hiervoor hebben ingericht. Alle scholen kunnen ondersteuning bieden aan kinderen met ADHD/ADD, autisme/verwante stoornis, dyslexie en achterstand in taal/lezen of rekenen. Dit geldt ook voor kinderen met dyscalculie, hoogbegaafdheid, faalangst, overige fysieke beperkingen, NT2, een motorische handicap, spraak- en taalstoornissen. Deze ondersteuning wordt waar nodig vormgegeven met externen. In Elburg bieden wij, middels een voltijdsvoorziening, onderwijs aan hoogbegaafden. In sommige gevallen is de ondersteuningsvraag te groot en profiteert de leerling onvoldoende van het onderwijsaanbod. Deze leerlingen zijn verwezen naar collegascholen (SBO/SO).
Begeleiding van de leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften door eigen personeel of externe begeleiding. (Wij streven naar geen thuiszitters).	Ondersteuning op school is veelal in/buiten de klas vormgegeven en voorziet in ondersteuningsvragen van leerkrachten of begeleiding van leerlingen. Dit is vormgegeven door RT, leraarondersteuners, Onderwijsassistenten en specialisten. Bovenschools zijn diverse deskundigen beschikbaar (in vaste dienst of via Akke&Demi). Thuiszitters zijn voorkomen in 2020.
Verlagen verwijzingspercentage naar S(B)O.	Doel was het verwijzingspercentage verlagen door het inzetten van diverse interventies (o.a. flexibel arrangeren). Bij de kinderen die verwezen zijn, was sprake van handelingsverlegenheid door complexiteit van de aanwezige problematiek. Op basis van het totaal aantal leerlingen per 1-10-2019 (6786) zijn 55 leerlingen, dit is 0,8% verwezen naar SBAO of SO (2019-2020). Ongeveer evenveel als voorgaande kalenderjaren (nl tussen 52-59 doorverwijzingen). Qua percentages blijft SKO onder de normen van de samenwerkingsverbanden.

Betekenis kleuren: groen = doel is gehaald, blauw = proces loopt nog en rood = doel wordt of is niet gehaald

2.2 Personeel & professionalisering

Zoals genoemd in paragraaf 2.1.1 ligt de focus voor SKO primair op zicht hebben op kwaliteit. De Coronacrisis heeft hierop de nodige impact gehad. De kracht om te innoveren, creatief te zijn wil SKO ook onder deze omstandigheden vasthouden. Alle kinderen en ouders hebben daarbij recht op minimaal goed onderwijs.

Het personeels- en professionaliseringsbeleid is gericht op het aantrekken van meer leerkrachten en schoolleiders, gericht te matchen, uit te wisselen op basis van expertise en kwaliteit van onderwijs, op te leiden en te werken aan vakmanschap en leiderschap. Dit doet SKO vanuit een strategische visie op HR en koppeling met de onderwijsdoelstellingen. SKO werkt daartoe samen met opleiders, besturen en gemeenten. Voor 2020 heeft dit tot een aantal doelen en beleidsvoornemens geleid ten aanzien van personeel en professionalisering. De uitvoering hiervan is uiteraard beïnvloed door de Corona crisis.

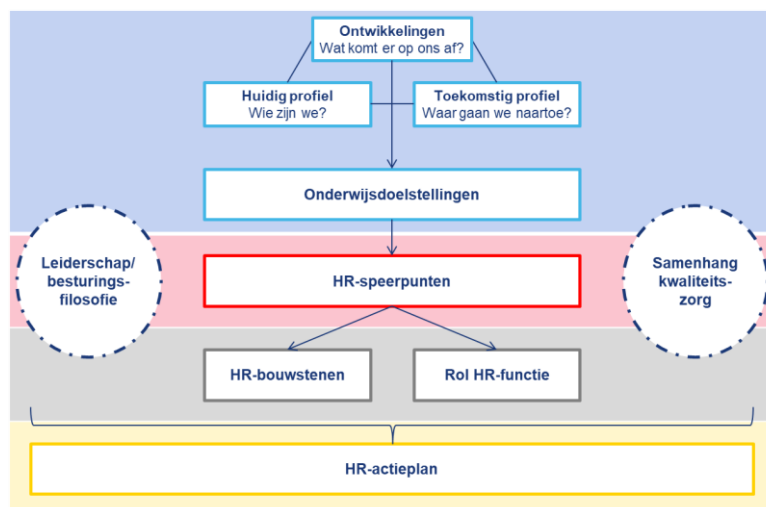
2.2.1 Doelen en resultaten

- Professionalisering directies
- Kwalitatief en kwantitatief beeld van het personeelsbestand,
- Interventies met betrekking tot de onzekere en veranderende arbeidsmarkt
 - Noodplan
 - Regionale samenwerkingen
 - Subsidietrajecten vanuit de overheid
- Kwalitatief goed onderwijs in tijden van Corona
 - Uitval leerkrachten door ziekte en/of testen en quarantaine
 - Verdere ontwikkeling van kwaliteitsonderwijs op afstand
- Passend Onderwijs, druk op kwaliteit en werkdrukbeleving

2.2.2 Strategisch personeelsbeleid

De kwaliteit van het personeel is cruciaal voor de kwaliteit van onderwijs. Een goede verbinding van het personeelsbeleid met de opgaven waar de scholengroep voor staat is van grote meerwaarde. Daarom heeft het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid prioriteit. Bestuur en HR hebben om te beginnen in verslagjaar gezamenlijk de leergang strategisch HR van de PO-raad gevolgd. Doelstellingen ten aanzien van strategisch HR voor het verslagjaar:

- Bestuurder en HR verkennen hoe professioneel HR-beleid bijdraagt aan het realiseren van onderwijskwaliteit
- HR professionals zijn in staat daarin positie in te nemen en gaan een HR roadmap voor SKO ontwikkelen



In 2021 zal het geleerde in praktijk worden gebracht met als doel:

- Ontwikkelingen op het gebied van HR in beeld en zicht hebben op de HR-speerpunten voor SKO
- HR-instrumentarium integraal inzetten in het licht van het benodigde kwalitatieve personeelsbestand en wat nodig is om de onderwijsdoelstellingen te bereiken
- Vaststelling van de rol van HR en de rol/houding die dit vraagt van de bestuurder en directie en de benodigde (te ontwikkelen) competenties
- Doorontwikkeling van HR en bijbehorende obstakels en versnellers

Het personeelsbeleid van SKO wordt optimaal afgestemd op de onderwijskundige visie en de opgaven waar de scholen voor staan, houdt rekening met de organisatieomgeving, is afgeleid van de organisatiestrategie en bestaat uit onderling geïntegreerde instrumenten.

Het strategisch personeelsbeleid wordt geïmplementeerd, gemonitord en geëvalueerd. De HR adviseurs hebben hierin een actieve rol.

2.2.3 SKIN thema 2020: genoeg en gelukkig personeel

SKIN – het SKO podium voor innovatie gericht op duurzame kracht, geluk en verbinding, toekomstbestendig en kwalitatief goed onderwijs. Het SKIN podium moet een bijdrage leveren aan het aantrekken en behouden van personeel en verhogen van het geluksgevoel. Medewerkers krijgen hier tijd en ruimte om hun creativiteit in te zetten, te experimenteren, reflecteren gericht op innovaties. De evaluatie, voortgang en borging worden serieus genomen en structureel uitgevoerd aangestuurd door een team van motivatoren en een procesleider.

De beleidsvoornemens hierbij zijn:

- Urgentiebesef voor generatie van ideeën
- Creativiteit en innovatieve mindset van de organisatie versterken
- Ruimte geven aan, ondersteunen, uitdagen en faciliteren van het genereren van ideeën
- Ondersteunen, faciliteren en delen van experimenten
- Beargumenteerd vanuit experimenten kunnen opschalen naar projecten
- Identiteit en merkbeleving van SKO versterken (DNA)
- Aan gemeenschappelijke taal en communicatie koppelen (DNA)

Resultaten 2020:

- Urgentiebesef voor generatie van *ideeën bij bestuur, directies, GMR en frontlinieprofessionals (i-coaches, ILS)*
- Activiteiten binnen de Akke&Demi op gebied van innovatieve mindset;
- Samenstelling van het SKIN team met diversiteit; periodieke bijeenkomsten op scholen;
- Experimenten en ideeën
 - Pipeline voor ideeën en communicatie richting medewerkers
 - Platform voor het delen van ideeën en experimenten op het SKO portaal.
 - Ideeën, voorstel voor experiment, pitch voor plan van aanpak vanuit medewerkers ontvangen
 - Format voor monitoring van experimenten
- Facilitering en monitoren diverse experimenten:
 - Samen directeur; locatieleiders (Zonnewijzer en Golfslag)
 - Leerteam De Kring – interprofessionele samenwerking
 - Jenalab Franciscus
 - Andere dag en weekindeling
 - Taal- en rekenrobot
- Communicatiemateriaal in nieuwe huisstijl ontwikkeld, waaronder filmpjes
- Inrichting social media kanalen

De twee andere projecten binnen het programma Zicht op kwaliteit ('Risicoscholen' en 'Basiskwaliteit op orde') hadden prioriteit zowel in aandacht als in financiële zin. Mede daarom en verloop in het SKIN team is besloten de activiteiten in 2021 te temporiseren.

2.2.4 Samen Opleiden & Professionaliseren

Vanaf 2025 worden toekomstige leraren opgeleid op basis van het concept 'Samen Opleiden & Professionaliseren'. In de officiële opleidingsschool in samenwerking met de hogescholen. Met het samenbrengen van theorie en praktijk wordt de effectiviteit van de lerarenopleiding vergroot, de aansluiting op de beroepspraktijk verbeterd en de schoolontwikkeling gestimuleerd.

Het werkgebied van SKO is opgedeeld in twee partnerschappen met afzonderlijke opleidingsscholen:

- 1) Partnerschap OPLIS, SKO is aspirant lid gekoppeld aan de regio Almere en de lerarenopleiding Windesheim Almere. Het aspirant lidmaatschap van OPLIS is vanaf augustus 2020 beëindigd voor SKO.
- 2) Aspirant Partnerschap SAMEN, SKO is penvoerder gekoppeld aan de regio's Lelystad, Dronten en de Veluwe en de lerarenopleiding Hogeschool Katholieke PABO Zwolle (KPZ en 3 collegabesturen). De scholen kennen allemaal hun eigen omgevingscontext en onderwijsconcept. De aspirant status is geldend voor 4 jaar van 2020 - 2024. Het partnerschap bevindt zich in het 2e jaar.

Doelen voor het gehele Partnerschap voor schooljaar 2020 – 2021:

- 111 studenten worden opgeleid het behaalde resultaat is 140 studenten (actief werven in de regio heeft dit resultaat opgeleverd)
- Partnerschap SAMEN en 3 andere partnerschappen in samenwerking met de KPZ ontwerpen en ontwikkelen beleid ten aanzien van Samen opleiden & Professionaliseren
 - 16 van de 17 SKO-scholen (muv Almere) zijn opleidingsscholen gekoppeld aan SAMEN
 - 9 SKO- opleidingsscholen uit Almere zijn niet gekoppeld aan SAMEN maar werken wel actief samen met Hogeschool Windesheim en leiden studenten op. Dit zijn niet bekostigde opleidingsscholen.
- Start voorbereiden aansluiting Hogeschool Windesheim Almere/Zwolle en 9 SKO opleidingsscholen uit Almere.

2.2.5 Traineeprogramma

Doel is instroom in het onderwijs vanuit een andere sector te vergroten en te vergemakkelijken. Het programma selecteert geschikte kandidaten voor zij-instroom, deze zeer goed te begeleiden en te faciliteren en zo een goede start in het onderwijs mogelijk te maken. Daarbij geven we de voorkeur aan een formeel bachelor diploma en streven we naar behoud van bevoegde leerkrachten voor SKO.

In 2020 was er ruimte voor 15 bovenscholings betaalde trainees. Deze ruimte is volledig ingevuld. Trainees zijn cf. het programma geselecteerd (inclusief assessment) en begeleid (starterscoaches en de coördinator traineeprogramma). Deelnemers zijn middels een tripartite overeenkomst minimaal 3 jaar verbonden aan SKO als bevoegd leerkracht.

2019-2020	
Aantal trainees	21 (+2 onbetaald)
Aantal (verplicht) gestopt	5
2020-2021	
Aantal trainees	22 Vanaf LIO bekostigd door scholen
Aantal (verplicht) gestopt	0
Aantal kandidaten in begeleiding buiten trainee: zij-instroom, versneld voor de klas, van onderwijsassistent naar leerkracht	6
Aantal afgestudeerden en werkzaam voor SKO	6
Aantal in afstudeerfase	9

De trainees evalueren de begeleiding zeer positief; het programma geeft vertrouwen en de juiste bijsturing indien nodig.

Het traineetraject valt buiten de landelijke subsidie voor zij-instroom en is daarmee een kostbaar programma voor eigen rekening. Het traineeprogramma wordt geëvalueerd gestreefd wordt een koppeling te maken met de actieve subsidiestromen.

2.2.6 Interim Leerkracht

Begroot in 2020 waren 15 ILS-leerkrachten. 10 ILS-leerkrachten en 3 ILS intern begeleiders zijn ingezet.

ILS'ers leveren een professionele bijdrage aan de schoolontwikkeling en kwaliteit van het onderwijs op interimbasis. Zij zijn geen invallers maar zetten hun expertise in om de kwaliteit van de school planmatig structureel te verbeteren. Doelen van het project:

- Kunnen sturen op bezetting 'risicoscholen'
- Kwaliteitsimpuls op scholen
- Binden en boeien van huidige excellente leerkrachten
- Aantrekken en behouden nieuwe excellente leerkrachten
- Bijdrage aan de ontwikkeling van divers samengestelde onderwijsteams.

De aandacht lag in 2020 op preventie en planmatige aanpak. Proactief, niet geïnitieerd door afname in functionaliteit of leerkrachtentekort/uitval maar gestuurd door tijd, context en schoolplannen. Een stap is gezet door het matchingsproces voor nieuwe opdrachten multidisciplinair vorm te geven: met de leidinggevendenden van het team (met kennis van de diverse expertises), vertegenwoordigers vanuit team Onderwijs & Kwaliteit, team Risicoscholen en HR. Gezamenlijk wordt de koppeling gemaakt tussen kandidaat en opdrachtgever op basis van de expertise, onderwijsdoelstellingen en de schoolplannen. Dit proces van matchen is geëvalueerd en als passend voor het vervolg beschouwd. Resultaten:

- Proces van matching is verbeterd op basis van onderwijsdoelstellingen
- Intake/onboarding door directies per nieuwe opdracht
- Uitstroom ILS naar andere functies binnen SKO (o.a. IB en locatieleider)- deze posities zijn vanwege begrotingstekort niet opnieuw ingevuld
- 13 geplaatste ILS-ers, 1 interne kandidaat benoemd, 1 externe kandidaat benoemd
- Programma van begeleiding, coaching en professionalisering
- Effectieve relatie met andere projecten en teams binnen SKO/staf met een duidelijke gezamenlijke opgave ook voor de ILS-leerkrachten zelf

Voor het vervolg dient bepaald te worden of er voor ILS'ers een duurzame structurele plek binnen SKO is, die bijdraagt aan de strategische doelen, zowel voor wat betreft inhoud als financiering.

2.2.7 Akke&Demi

Doelstelling Akke&Demi:

- Een duidelijke koppeling tussen aanbod en de strategische doelen van SKO
- Gelijkblijvend of stijgend deelnamepercentage
- Actief gebruik van de Akke&demi door elke school
- >80% tevreden over de activiteit
- Meer zicht op de ingezette professionaliseringsactiviteiten op organisatieniveau

In de eerste helft van 2020 is het aanbod voor het schooljaar 2020 / 2021 per thema ontwikkeld:

- Kwaliteitszorg
- Meesterschap
- Innovatievermogen
- Vitaliteit
- Leiderschap
- ICT-vaardigheden

In de verbeterplannen van de risicoscholen is aandacht besteed aan de professionalisering van teams en medewerkers. Tijdens de schoolontwikkelgesprekken zijn afspraken omtrent professionalisering gemaakt. Dit heeft bijgedragen aan het deelnamepercentage, het zicht op ontwikkeling, professionalisering op basis van de onderwijsdoelstellingen en de vastlegging van activiteiten.

Aantal inschrijvingen	300
Geannuleerde professionaliseringsactiviteiten wegens gebrek aan belangstelling	17 van 37

De activiteiten, fysiek of 'op afstand', zijn positief gewaardeerd door de deelnemers.

2.2.8 Leiderschapsontwikkeling

Inzet is een eigen SKO kweekvijver voor schoolleiders. Gedegen begeleiding van startende directeurs draagt bij aan hun kwaliteit en zo aan (de borging en/of ontwikkeling van) de onderwijskwaliteit van de school. Doel is startende directeurs een zachte landing en goede begeleiding te bieden. Ze staan er niet gelijk alleen voor, kunnen rustig groeien naar de functie van zelfstandig schoolleider. Hiermee probeert SKO uitval zoveel mogelijk te voorkomen. Er worden 4 groepen startende directeurs onderscheiden:

- met ervaring binnen de scholengroep: interne mobiliteit
- met ervaring buiten de scholengroep: externe mobiliteit
- zonder ervaring komend vanuit de scholengroep: loopbaanontwikkeling
- zonder ervaring komend van buiten de scholengroep: loopbaanontwikkeling

Per doelgroepen is een begeleidingsprogramma ontwikkeld en bepaald welke begeleider daarbij passend is. Op basis hiervan is een pilot gestart met een cyclus voor het eerste jaar als startende directeur. Evaluatie einde schooljaar 2020/2021.

14 medewerkers hebben de opleiding Leidinggeven I incompany gevolgd. Daarvan hebben 8 deelnemers het assessment behaald om met Leidinggeven II te mogen starten in 2021.

Eén directeur heeft in 2020 de rol van meerscholendirecteur vervuld en de begeleiding van beide locatieleiders (directeurs in opleiding) op zich genomen.

De ervaringen van de deelnemers zijn zeer positief, zeker in relatie tot behoud en waardering van medewerkers. Het functieprofiel van locatieleider is opgenomen in het functiegebouw van SKO.

2.2.9 Samenwerking partners

Regionale Aanpak Lerarentekort en Noodplan Almere vanuit de G5

SKO participeert in 4 subsidietrajecten Almere (RAP & Noodplan) - Lelystad/Dronten - Noordwest Veluwe, waarbij de onderlinge samenwerking tussen besturen in de regio, samenwerking tussen besturen en onderwijsinstellingen en de samenwerking tussen hbo, mbo en vo instellingen centraal staat.

Doelstelling van deze programma's is het samen werven, samen opleiden, samen professionaliseren van "Nieuwe talenten om het lerarentekort direct te beïnvloeden en in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen. Daarnaast zijn er initiatieven om het onderwijs anders te organiseren.

Regionaal Investerings Fonds (RIF)

SKO participeert in het Regionaal Investerings Fonds van het Innovatiecluster Kind & Educatie van drie MBO-opleidingen: Deltion, Landstede en Menzo Alting (tevens penvoerder) en 3 Hogeschool-lerarenopleiders: Windesheim, VIAA en KPZ in Zwolle. Doel: In 2024 op een aantal opleidingsscholen negen interprofessionele leerteams van studenten van niveau 4 tot aan niveau 7.

Het doel voor 2020, Interprofessioneel leerteam voortgezet op de Kring in Lelystad en gestart op de ST Franciscus in Nunspeet is behaald.

Flevopool

De Flevopool levert invalleerkrachten ('poolers') ten behoeve van de vier deelnemende besturen bij afwezigheid van personeel met een onderwijsgevende taak, zoals (vak)leerkrachten en onderwijsassistenten. Het belangrijkste doel van de Flevopool is te zorgen voor continuïteit en invulling van de invalverzoeken van de scholen.

SLIM personeelsdiensten koppelt vraag en aanbod vervangingsvraag en deelt haar kennis en ervaring met de besturen met als doel: optimale resultaten (geen klas naar huis!).

Het streefpercentage voor de omvang van de Flevopool is vastgesteld op 4% van de totale formatie.

De huidige werkwijze moet aangescherpt worden, om te komen tot een commitment van alle besturen over de eenduidige en transparante werkwijze, waarbij kwalitatief volwaardig personeel ingezet kan worden. Om dit te verwezenlijken vinden gesprekken plaats over de huidige werkwijze en voortgang van de Flevopool en zal er een advies worden opgesteld voor het College van Bestuur.

Resultaten:

- De werving en selectie voor nieuwe medewerkers in de Flevopool is een continu proces. Het lerarentekort heeft ook grote invloed op de bezetting van de pool. Veel poolers worden ingezet op langdurige vervanging, de kortdurende vervanging (en daardoor de continuïteit) komt extra onder druk te staan. Het aantal vervangingsverzoeken en formatieproblemen vraagt een intensieve inzet van de coördinator van de pool. Het percentage medewerkers in de pool is teruggelopen door het aanvaarden van een baan elders, of de keuze voor een aanstelling aan een vaste school.
- De inzet van Slim is als waardevol ervaren. Er is met regelmaat overleg geweest. Helaas is het doel 'geen klas naar huis' door bovenstaande situatie niet gerealiseerd. Het dekkingspercentage is echter wel omhoog gegaan. (zie onderstaand schema)
- Het streefpercentage van 4% t.o.v. het totale personeelsbestand wordt niet behaald. Dit geldt voor alle betrokken besturen
- Door twijfel bij en van de betrokken besturen is het overleg gestagneerd en is er geen advies opgesteld voor het College van Bestuur. Dit doel wordt opnieuw meegenomen in de plannen voor 2021.

jaar*	Percentage pool	Aantal verzoeken**	Gerealiseerd*	Niet gerealiseerd*	Dekkingspercentage
2019	2,4%	6430	4882	1548	75,9%
2020	2,2%	7586	6166	1420	84,2%

** betreft dagdelen!

2.2.10 Aanpak werkdruk

Met ingang van 1-8-2018 zijn middelen beschikbaar voor het verlagen van de werkdruk. Dit bedroeg voor het schooljaar 2019-2020 € 220,- per leerling en voor 2020-2021 € 243,- per leerling. Totaal voor 2020 € 1.567.578. Dit geld is rechtstreeks naar de scholen gegaan. Op iedere school is met het volledige schoolteam gesproken over de knelpunten die zij ervaren en oplossingen die zij zien om de werkdruk te verminderen.

Alle bestedingsplannen zijn ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeledingen van de MR. De P-MR-en worden na afloop van het schooljaar door de schooldirecteur geïnformeerd over de besteding van de extra werkdrukmiddelen (BRIN-niveau) in het voorgaande schooljaar.

De werkdrukmiddelen worden vooral ingezet voor personele doeleinden. Bijvoorbeeld de inzet van vakleerkrachten voor bewegingsonderwijs en muziek en uitbreiding van formatie. Daarmee worden leerkrachten gefaciliteerd hun werkzaamheden onder schooltijd te kunnen uitvoeren. Daarnaast is ook gekozen voor het vormen van extra, kleinere groepen en zijn middelen ingezet op ondersteunende diensten, zoals evenementen, administratie, conciërge taken en de aanschaf van extra ict leermiddelen.

Helaas was het soms ook noodzakelijk om deze formatie in te zetten voor vervanging bij ziekte, omdat er geen vervangers beschikbaar waren.

	Totaal
Kosten bestedingsplan 2020	1.567.578
Waarvan voor personeel	1.505.000
Waarvan voor Materieel	35.955
Waarvan voor professionalisering	1.900
Waarvan voor overige bestedingsdoeleinden	24.700

De niet-financiële maatregelen bestaan vooral uit het regelmatig bespreken van de resultaten van de ingezette middelen. Over het algemeen wordt het beschikbaar zijn en de inzet van werkdrukmiddelen positief ervaren.

2.2.11 Bestuursakkoord 2015-2020 (Prestatiebox)

De afspraken die gemaakt zijn in het bestuursakkoord 2015-2020 bevat 4 actielijnen:

Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs

Doorbraak in het benutten van digitalisering

SKO heeft een netwerk van I-coaches (innovatie/ICT) geformeerd die worden opgeleid en gefaciliteerd in tijd om de ICT-ontwikkelingen te stimuleren en begeleiden binnen de eigen scholen. Binnen de eigen Akke en Demi van SKO worden cursussen, workshops aangeboden om ICT-vaardigheden te verbeteren en uit te breiden.

Talentontwikkeling voor elk kind

Op bijna elke school is er een aanbod voor meer- en hoogbegaafden.

Een brede vorming voor alle leerlingen

Op diverse SKO-scholen is een technieklab ingericht. Wetenschap en techniek wordt ingebed in de dagelijkse schoolpraktijk.

Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering

SKO heeft een eigen intern kwaliteitssysteem ontwikkeld. 2x per jaar leggen IB-ers en directeurs verantwoording af voor de behaalde opbrengsten. Daarnaast worden interne audits ingezet. Er zijn 2 medewerkers Onderwijs en kwaliteit, waarbij 1 gericht is op het primaire proces en de andere zich richt op het borgen van de kwaliteitszorg.

Bij SKO hebben 25 van de 27 scholen een basisarrangement van de inspectie.

Professionele scholen

SKO zet de gesprekkencyclus in, om de didactische vaardigheden van leerkrachten in beeld te brengen. Het aanbod in de eigen Akke&Demi wordt afgestemd op de professionaliseringsbehoefte en (strategische) doelen van de organisatie.

SKO heeft een ontwikkelings- en begeleidingsprogramma ontwikkeld voor het structureel begeleiden van starters (onze jonge professionals) naar basisbekwaam. Er zijn al beeldcoaches, coaches en intervisiegroepen van starters. Er wordt gebruik gemaakt van Iris-connect. Op elke school is een starterscoach benoemd die nog meer samenhang brengt in de begeleiding.

Op dit moment zijn 28 van onze 30 directeurs geregistreerd (87%) voor het schoolleidersregister. Twee directeurs volgen nog een opleiding.

Doorgaande ontwikkelingen.

SKO stimuleert de ontwikkeling naar IKC's. Daar waar mogelijk is een samenwerking aangegaan met Kinderopvangorganisaties en worden deze geïntensiveerd.

SKO heeft in 2020 € 1.385.865,- ontvangen voor de prestatiebox.

2.2.12 Overige HR thema's

Bekwaamheidsdossiers

De beleidsdocumenten gesprekkencyclus en professionaliserings- en scholingsbeleid zijn herzien en zijn onlosmakelijk verbonden met Zicht op ontwikkeling en bekwaamheid van medewerkers. De gesprekkencyclus bestaat uit een ontwikkelgericht ambitiegesprek en een waardering/beoordelingsgesprek. De directeur voert jaarlijks deze gesprekken op basis van diverse observaties en een observatie-instrument. Afspraken met betrekking tot scholing en ontwikkeling van de medewerker worden vastgelegd in een door de medewerker op te stellen POP. De directeur/leidinggevende is op de hoogte van de professionalisering van de medewerker en bewaakt dat de medewerker de verslaglegging uploadt in het bekwaamheidsdossier. De medewerker is verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling. HRM monitort via het kwaliteitszorgsysteem en de bekwaamheidsdossiers.

De bekwaamheidsdossiers dienen jaarlijks per school inhoudelijk gescreend te worden door de werkgever:

- 2x per schooljaar steekproefsgewijs door HRM
- De directeur monitort en screent minimaal 2 bekwaamheidsdossiers per schooljaar en bespreekt deze met HRM

In 2019, zijn de personeelsdossiers gefaseerd gedigitaliseerd. Doel was de digitalisering van alle dossiers volledig af te ronden en de bekwaamheidsdossiers als onderdeel van het digitale personeelsdossier toe te voegen. Door Covid-19 is een aantal processen vertraagd. De implementatie binnen de hele organisatie zal nu in 2021 afgerond worden.

Functiebouwwerk

In 2018 zijn de functiebeschrijvingen voor leraren geactualiseerd. In 2020 heeft SKO het totale functiebouwwerk herijkt en geactualiseerd, o.a. op basis van voorbeeldfuncties vanuit PO raad en vakbonden, ontbrekende functies zijn beschreven. De P(GMR) is betrokken bij het proces en heeft instemming verleend aan het functiegebouw.

Het doel 'actueel functiegebouw met loopbaanperspectief' is hiermee behaald.

In verband met Covid-19 heeft het proces wat vertraging opgelopen. Per 1 november is, met terugwerkende kracht naar 1 augustus 2020, het nieuwe functiegebouw geïmplementeerd.

Jaarlijks wordt het functiegebouw geëvalueerd en indien nodig aangepast. In de gesprekkencyclus met medewerkers krijgt ontwikkeling en loopbaanperspectief aandacht. Mogelijkheden tot groei in functie en schaal worden besproken, kansen zijn aanwezig.

Ziekteverzuim/vitaliteit

Vitaliteit heeft blijvend aandacht binnen SKO. SKO vindt het belangrijk dat signalen tijdig aangegeven en opgepakt worden in kader van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In 2020 werd ook SKO geconfronteerd met Covid-19. In kort tijdsbestek kreeg thuiswerken vorm. Voor de een was dit een extra belasting, voor de ander bood dit de verlichting die nodig was om niet uit te vallen. SKO heeft intern een Covid-team opgericht bestaande uit HR-adviseurs en coaches om scholen te ondersteunen. Wekelijks werd contact opgenomen met de scholen. De ondersteuning bestond o.a. uit inzet extra personeel om de digitale lessen goed voor te bereiden, noodopvang te regelen en de mogelijkheid tot (coach)gesprekken.

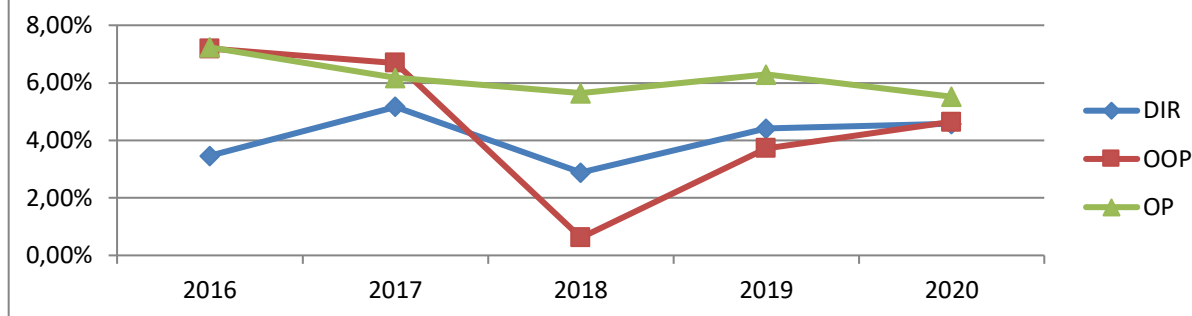
Ten aanzien van het ziekteverzuim zijn de volgende doelen gesteld:

Doel	Ambitie	Cijfers 31-12-2019*	Cijfers 31-12-2020*	realisatie
Verzuimpercentage	5%	5,88%	5,32%	Niet behaald
Meldingsfrequentie	<0.8	0.72	0,69	Behaald
Verzuimduur	<15 dagen	21,51	24,90	Niet behaald
Verslagen	In verzuimmanager			Behaald

*Voortschrijdend (gemiddelde afgelopen 12 maanden)

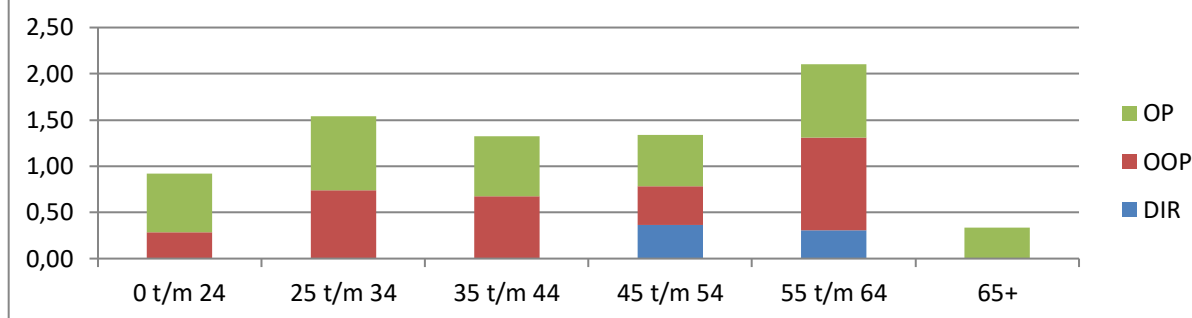
Het landelijk gemiddelde in 2019 is 5,7% onderwijzend personeel (bron: onderwijs in cijfers, arbeid en gezondheid). Dit percentage is gelijk gebleven t.o.v. 2018. In 2020 is 52% van de medewerkers bij SKO *niet* ziek gemeld. Dit is een daling van 1% t.o.v. 2019.

Ziekteverzuim% over 5 jaar



De meldingsfrequentie geeft het gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker per jaar weer. Bij de SKO is in 2020 de frequentie ten opzichte van voorgaande jaren lager gebleven. Dit betekent dat elke medewerker per jaar gemiddeld 0,7 keer verzuimt. Deze frequentie is lager dan het landelijk gemiddelde; 1,1 onderwijzend personeel.

Ziekmeldingsfrequentie



Employer Branding

SKO heeft een ideale uitgangspositie om een meer leidende rol te pakken en daarmee meer onze uitdagingen o.a. op het gebied van instroom te tackelen. Een rol die nieuw is in de wereld van onderwijs zoals we hem kennen, maar des te meer aansluit bij het credo: 'Ontwerpers van onderwijs'. Een stijl waarin eenduidig en eendrachtig gecommuniceerd wordt. SKO scholen zijn herkenbaar en tegelijkertijd uniek en onderscheidend. Doelen:

- Medewerkers, ouders en kinderen hebben een fijn gevoel wanneer ze het logo van de SKO zien; dan weten ze dat het goed zit en ze weten waar ze voor kiezen.
- Personeel voelt zich verbonden en verweven met de totale organisatie, opdat er meer verbondenheid, kennisuitwisseling en uiteindelijk een sterkere organisatie ontstaat met minder verloop, meer instroom en een verbeterde efficiëntie.

In 2020 is het hoofdidee gevormd: een uiteenzetting van de rode draad en identiteit die zorgt voor de herkenbaarheid van SKO. Dit is gedaan mede op basis van de reeds voltooide exercities voor de positionering van de website www.werkenbijskofv.nl. Zoveel mogelijk is rekening gehouden met de kernwaarden en -kwaliteiten vanuit de vernieuwde visie van SKO. Doelgroepen zijn gedefinieerd en bepaald is hoe deze bereikt kunnen worden. De middelen (social, owned kanalen, website, brieven) krijgen een eigen functie en rol.

Opgeleverde producten in de nieuwe stijl: nieuwsbrieven, briefpapier, attenties, inrichting stafbureau, en de vernieuwde website: www.ontwerpersvanonderwijs.nl (lancering start 2021).

Uitkeringen na ontslag

De kosten voor (WW) uitkeringen na ontslag bedroegen in 2020 €58.046,-. Daarnaast is er een bedrag van € 94.339 betaald aan transitievergoedingen bij ontslag. Hiervan is €43.125 uitgekeerd aan medewerkers die zijn ingestroomd in de WGA. In 2020 zijn alle transitievergoedingen die vanaf 1-1-2015 zijn uitbetaald bij instroom in de WGA bij het UWV

gedeclareerd. Eind 2020 zijn de eerste bedragen ontvangen. Op de balans staat een vordering ter hoogte van de nog te ontvangen bedragen.

Om werkloosheidskosten in de toekomst te voorkomen wordt de gesprekkencyclus gehanteerd evenals de toepassing van het mobiliteitsbeleid. Vaste en/of tijdelijke aanstellingen van medewerkers worden alleen beëindigd indien er sprake is van ongeschiktheid voor de functie.

Herbenoemingsverplichtingen

Schoolbesturen zijn conform de regelgeving in de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) verplicht om hun vacatures met voorrang aan te bieden aan (ex)werknemers, die zijn aangemerkt als eigen wachtgelders. Eigen wachtgelders zijn (ex)werknemers, die vanuit de afloop van een dienstverband bij 'invullen schoolbestuur' een ontslaguitkering ontvangen. SKO ontvangt van het Participatiefonds tweejaarlijks een lijst met de eigen wachtgelders. Op dit moment heeft SKO geen eigenwachtgelders aan wie zij bij voorrang vacatures moet aanbieden.

2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

Doelen en resultaten

SKO wil dat alle gebouwen aantrekkelijk zijn en functioneel worden gebruikt. De inrichting van de school sluit aan op de onderwijsvisie. Er is een aantrekkelijke en functionele leeromgeving voor leerlingen en medewerkers. Daarbij is de school opgeruimd en ordelijk, is er een herkenbare inrichting op basis van visie en beleid. Er is sprake van eenduidige huisstijl. Jaarlijks worden de doelen bepaald en wordt aangesloten bij de meerjarenonderhoudsplanningen en investeringsplannen voor wat betreft huisvesting en inventaris.

2.3.1 Huisvesting

Doel/ beleidsvoornemen	In hoeverre is dit doel bereikt?
Alle gebouwen zijn aantrekkelijk	Schoolpleinen opnieuw ingericht bij de Gabrielschool (Bijstergoed), Alfons Ariens en Dominicus Savio. Daarbij ook gebruik gemaakt van subsidies Provincie en Gemeente; vervanging vloeren (Alfons Ariens, Zonnewijzer); renovatie toiletten (Golfslag, bestuurskantoor)
Alle gebouwen worden functioneel gebruikt	Dak van Laetare is vervangen; Gevel Zonnewijzer wegens constructiefout ism Gemeente aangepast
Inrichting sluit aan bij de onderwijsvisie	Vervangen en/of uitbreiden (delen van) meubilair passend bij onderwijsvisie op Jeanne d'Arc, Gabrielschool, Alfons Ariens, de Loofhut, t Zonnewiel
Uitvoering onderhoudsplanning	De jaarlijkse onderhoudsplanning uit de MJOP is beoordeeld op nut en noodzaak van uitvoering. Alle benodigde werkzaamheden zijn uitgevoerd.
Voldoen aan wet-en regelgeving	Flamecontrol nulmeting en herstel van alle noodverlichting, pictogrammen, blusmiddelen; aanvragen actuele gebruikersvergunningen
Verduurzaming	Led verlichting (Franciscus, Panta Rhei, Klimboom, Droomspiegel). Bij iedere ingrijpende verbetering van een schoolgebouw wordt ook het duurzaamheidsaspect betrokken. Het uiteindelijk doel is nog niet bereikt, maar zal jaarlijks worden meegenomen.

Betekenis kleuren: groen = doel is gehaald, blauw = proces loopt nog en rood = doel wordt of is niet gehaald

In 2020 was hiervoor in de begroting opgenomen een bedrag van € 2.023.871, bestaande uit onttrekkingen uit onderhoudsvoorziening en investeringen. Gerealiseerd is € 1.683.995. Een aantal aanbestedingstrajecten voor meubilair is niet gerealiseerd in 2020 en doorgeschoven naar 2021. De bedragen zijn opnieuw opgenomen in de begroting 2021.

Eind 2019 is het besluit genomen om De Pirouette, gevestigd op 2 locaties, te verhuizen naar 1 nieuwe locatie per 1-8-2020. Om deze nieuwe locatie een eigentijdse uitstraling te geven is met behulp van een kleuren- en interieurspecialist een fris en modern gebouw gerealiseerd.

Toekomstige ontwikkelingen

Op het gebied van huisvesting zijn er de komende jaren ontwikkelingen te verwachten. Hierover zijn gesprekken opgestart met Gemeentes. Concreet gaat het om:

- Door de fusie van De Lettertuin en De Goede herder per 1-8-2020 zal het schoolgebouw van de Goede Herder per 1-8-2021 worden teruggegeven aan de Gemeente Almere;
- Nieuwbouw voor de Duinvliender in Almere zal in 2021 starten;
- Nieuwbouw voor De Kring in Lelystad wordt in 2021 verder uitgewerkt;

- Er zijn verkennende gesprekken in Dronten voor nieuwbouw voor De Toekomst met andere scholen en kinderopvang;
- Het in eigendom verwerven van gebouw van Wolderweide te Harderwijk, nu nog huur;
- Planmatig verduurzamen gebouwen.

2.3.2 Facilitair

Onder facilitair wordt door SKO vooral het inkoop- en contractmanagement verstaan. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid van SKO is er op gericht optimaal efficiënt en effectief om te gaan met publieke middelen en een integere en betrouwbare opdrachtgever te zijn die leveranciers eerlijke en gelijke kansen biedt. De SKO streeft naar langdurige samenwerking met haar leveranciers. Daarbij staat de juiste prijs/kwaliteit verhouding en het naleven van de relevante wet- en regelgeving voorop.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid biedt medewerkers een leidraad, helpt de kosten te reduceren en de kwaliteit te verhogen. Het 'ontzorgt' omdat geen of veel minder individuele contractbesprekingen nodig zijn en het contractbeheer centraal wordt ingericht. Dit levert voordelen in tijd en geld. De uitvoering van het beleid wordt centraal door het bestuurskantoor van SKO gecoördineerd. In 2020 zijn de volgende contracten afgesloten:

- Meerjaren schilderwerk via een onderhandse procedure
- Inkoop meubilair door middel van een dynamisch aankoop systeem
- Diverse jaarcontracten met leveranciers voor leermiddelen

Door de Coronapandemie is het niet mogelijk geweest om alle geplande inkooptrajecten te starten. Vanuit het controleverslag van 2019 is SKO gewezen op het niet-aanbesteden van ICT-beheer en ICT-Hardware. Aangezien dit kritische processen zijn binnen SKO, is zorgvuldigheid geboden. Door het uitbreken van Corona was het niet mogelijk om een gedegen onderzoek te doen. ICT infrastructuur en -beheer en aanschaf van devices waren in deze periode nog belangrijker. Een betrouwbare bekende partner was daarbij noodzakelijk. In 2020 is daarom geen uitvoering gegeven aan deze omissie.

In de praktijk blijkt ook dat in een aanbestedingsprocedure, zowel openbaar als onderhands, het niet altijd lukt om voldoende aanbieders te vinden. Op sommige gebieden is de markt zo krap of zijn er maar een beperkt aantal leveranciers, dat er soms, conform het inkoopbeleid, onvoldoende offertes zijn. Vanwege de voortgang wordt dan uit de beschikbare aanbiedingen gekozen.

2.4 Financieel beleid

Het financieel beleid van SKO is gericht op continuïteit, waarbij het geven van kwalitatief goed onderwijs leidend is. De continuïteit wordt gewaarborgd door het vormen van adequate reserves en voorzieningen en het realiseren van sluitende begrotingen en exploitaties.

Er wordt voor de gehele organisatie integraal beleid ontwikkeld. Hierbij vindt afstemming plaats tussen de diverse organisatielagen, waarbij taken en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd vanuit het principe "decentraal wat kan, centraal wat moet".

Uitgangspunten financieel beleid:

- Het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs is leidend
- Het financieel beleid is gericht op continuïteit
- Voor de beoordeling van de resultaten van het financieel beleid sluiten wij aan bij aanbevelingen van de Inspectie van het Onderwijs en het Ministerie van ICW
- De schooldirecteur is integraal verantwoordelijk voor zijn school met name op gebied van onderwijs, personeel en financiën
- De eindverantwoordelijken voor (deel)begrotingen zijn op basis van de goedgekeurde begroting, ook bevoegd te beschikken over de benodigde middelen

- Iedere schooldirecteur is in staat een begroting op te stellen op basis van het schoolplan en ziet daarbij de relatie tussen de doelstellingen in het plan en de beschikbare financiële middelen
- Iedere school heeft een begroting binnen de beschikbare financiële middelen
- Kostenbewustzijn van alle geledingen binnen de SKO;
- Basis voor meerjarenbegrotingen zijn goed onderbouwde leerlingprognoses, personeelsplanningen en onderhoudsplannen
- De bovenschoolse organisatie (i.c. het bestuurskantoor) mag niet meer kosten dan 5% van de totale baten.

Doelen financieel beleid:

- De beschikbare middelen worden verdeeld op een manier die getuigt van solidariteit en die maakt dat individuele scholen niet onnodig worden getroffen door niet-verwijtbare tegenvallers
- Risico's zijn benoemd, gekwantificeerd en waar mogelijk afgedekt
- Continuïteit wordt gewaarborgd door het vormen van adequate reserves en voorzieningen en het realiseren van een sluitende exploitatie
- Iedere school is in staat haar onderwijskundige doelen te realiseren
- Iedere school heeft een sluitende begroting, c.q. heeft gemiddeld over 3 jaar een exploitatiesaldo $\geq$ nul. Een jaar met een negatief exploitatiesaldo dient gecompenseerd te worden met een positief saldo in het daaropvolgende jaar
- Meerjarenbegrotingen en liquiditeitsprognoses zijn opgesteld en maken deel uit van de planning & controlcyclus
- CvB en de scholen opereren te allen tijde binnen de vastgestelde begroting
- CvB en de scholen leggen op transparante wijze verantwoording af over de inzet van middelen
- Alle scholen zijn goed gehuisvest en goed geoutilleerd
- Het bestuurskantoor is functioneel en representatief binnen een vastgestelde begroting

2.4.1 Doelen en resultaten

Jaarlijks worden bij het samenstellen van de begroting beleidskeuzes gemaakt die passen binnen het financieel beleid. Deze zijn gericht op het behalen van de strategische doelen en hebben betrekking op het gehele voorgaande hoofdstuk 2: Onderwijs en kwaliteit, Personeel en Professionalisering en Huisvesting en facilitair. De focus van 2020 lag op de thema's kwaliteit en continuïteit.

Doel/ beleidsvoornemen	In hoeverre is dit doel bereikt?	Realisatie 2020	Vervolg
Programma Zicht op Kwaliteit: het verstevigen van de kwaliteitszorg en -cultuur binnen SKO (met 3 deelprojecten)	Het programma is gestart in oktober 2019 met een looptijd tot 31-7-2020. Dit is niet gehaald, doordat meer scholen dan verwacht binnen dit programma opgenomen moesten worden. Ook Corona heeft een goede uitvoering belemmerd.	153.000	Wordt verlengd tot 1-8-2021 en is in de begroting 2021 meegenomen. Een inhoudelijke verantwoording van het programma staat in hoofdstuk 2.1
Project risicoscholen	Projectplan is vastgesteld. Verlenging opdracht projectleider. Incl. verbeteractiviteiten.	122.000	In begroting 2021 opgenomen, zie hoofdstuk 2.1
Project implementatie basiskwaliteit			
- aanstelling projectleider	Projectleider (intern) is aangesteld, loopt door ivm verlenging van het project tot 1-8-2021	intern	Zie hoofdstuk 2.1
- Audits op alle scholen	Gerealiseerd	50.000	
- Tevredenheidsonderzoeken	Doorgeschoven naar 2021 ivm Corona	0	In begroting 2021 opgenomen

Doel/ beleidsvoornemen	In hoeverre is dit doel bereikt?	Realisatie 2020	Vervolg
Project SKIN (goed en gelukkig personeel)	Er is een projectleider aangesteld (interne medewerker HR), incl projectideeën	intern	Zie hoofdstuk 2.1
Boeien van personeel en uitval voorkomen	Doelen zijn behaald, maar zijn onderdeel een continue proces		
Young professionals			
- Betaalde aanstelling voor deeltijdstudenten	Aanstelling deeltijdstudenten	286.737	Voortzetting in 2021, met een opdracht om te komen met een voorstel voor een structurele plek binnen SKO, die bijdraagt aan de strategische doelen, zowel op inhoud als financieel.
- Alle scholen hebben een starterscoach	Alle scholen hebben een starterscoach en hebben dit in hun formatieplan vanaf 1-8-2020 opgenomen	221.667	Voortzetting in 2021 vanuit formatie school
- Er is beeldcoaching voor alle starters	Er zijn beeldcoaches bovenscholings aangesteld, die voor alle starters een begeleidingstraject verzorgen	38.470	Voortzetting in 2021
- Er is een ontwikkelprogramma voor starters	Starters worden begeleid door Opleiders in de School en starterscoaches en hebben daarnaast ook intervisie-bijeenkomsten op SKO-Niveau. Dit laatste is i.v.m. Corona in 2020 niet gerealiseerd	4.233	Voortzetting in 2021
Professionalisering			
- Professionalisering in de interne Akke en Demi	Het aanbod is afgestemd met Onderwijs & Kwaliteit en sluit aan bij andere te realiseren doelen van SKO met name op het gebied van kwaliteitszorg.	14.900	Voortzetting in 2021 naar kostendekkend
- Opleiding schoolleider	In 2020 is het traject Leidinggeven I afgerond met 14 kandidaten. Eind 2020 is het vervolgtraject Leidinggeven II gestart met 8 kandidaten. Dit zijn er meer dan in de begroting zijn opgenomen.	115.868	In de begroting 2021 is het volledige traject Leidinggeven II alsnog opgenomen
- Scholing ontwikkelinstrument	De keuze van het ontwikkel/observatie instrument is onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem en wordt in 2021 gemaakt. Scholing heeft nog niet plaatsgevonden	0	In de begroting van 2021 nogmaals opgenomen.
Coaching en begeleiding			
Uitval voorkomen van medewerkers door aanbieden van (eigen) coaches	Hoewel moeilijk meetbaar is merkbaar dat er meer vraag is naar coaches. Door Corona zijn er meer medewerkers begeleid bij de angst of bedenkingen om te moeten werken. Door intern een aantal coaches beschikbaar te hebben kan snel aan de vraag worden voldaan	24.725	Voortzetting in 2021
Directies en medewerkers worden gefaciliteerd bij hun reflectie op functioneren	Onderdeel van de gesprekkencyclus en ook de begeleiding van startende directeuren wordt gebruik gemaakt van instrumenten o.a. 360 graden feedback en individuele begeleidingstrajecten directeuren	27..800	Voortzetting in 2021
Directietweedaagse	Jaarlijks worden inspiratiebijeenkomsten voor directeuren georganiseerd rond een bepaald thema. Een keer in de 2 jaar (2021?) is dit een tweedaagse. I.v.m.	8.100	Voortzetting in 2021, tweedaagse in 2022. Indien mogelijk.

Doel/ beleidsvoornemen	In hoeverre is dit doel bereikt?	Realisatie 2020	Vervolg
	Corona zijn deze bijeenkomsten anders ingevuld.		
Verzuimaanpak			
Terugdringen langdurig verzuim (totaal verzuim naar 4,5%)	Inzet specialistische begeleidingstrajecten/2 ^e spoor	36.268	Voortzetting in 2021 voor curatieve trajecten, met een eigen vitaliteitsbudget op schoolniveau om preventief verzuim te voorkomen.
Inzet arbodienst met inzetbaarheidscoach	Door de dienstverlening aan te vullen met een inzetbaarheidscoach wordt meer ingezet op wat er (nog) wel kan. Hierdoor kunnen medewerkers eerder terugkeren op de werkvloer	66.843	Door Corona heeft dit niet tot het gewenste effect geleid. Meer medewerkers met andere klachten zijn uitgevallen. In 2021 wordt het inzetten van de inzetbaarheidscoach beëindigd. Verzuimbegeleiding wordt intern georganiseerd met een eigen medewerker.
Flevopool	Het inrichten van een vervangingspool met collega- besturen om de vervangingsvraag beter te kunnen invullen. Omvang 4% van het personeelsbestand (18 fte voor SKO)	1.112.999	De vervangingsproblematiek is een moeilijk vraagstuk als het invullen van de reguliere formatie al niet lukt. De gewenste omvang werd niet bereikt. In- en uitstroom is groot. Wordt voortgezet.
Binden van personeel			
Interim leerkrachtspecialisten (ILS)	Bedoeld om excellente leerkrachten aan te trekken door (ook) een hogere salarisschaal (L12) die een voortrekkersrol kunnen spelen in complexe situaties. Bedoeld om eerst ingezet te worden op risicoscholen voor een kwaliteitsimpuls.	334.840	De evaluatie van dit project zal in 2021 plaatsvinden. De resultaten zijn nog onvoldoende duidelijk en de constructie is kostbaar. Voortzetting in 2021, met een opdracht om te komen met een voorstel voor een structurele plek binnen SKO, die bijdraagt aan de strategische doelen, zowel op inhoud als financieel.
Personeels-dag/feest	Jaarlijks wordt voor heel SKO een personeelsfeest georganiseerd	23.940	Dit is in 2020 in januari, net voor Corona, georganiseerd in de Bierfabriek te Almere.
Branding van SKO en Communicatie	Doorontwikkelen van websites als "werken bij SKO" en "ontwerpers van onderwijs", het neerzetten van het merk SKO: ontwerpers van Onderwijs	35.077	In 2020 is een start gemaakt met het ontwerpen van nieuwe websites en beeldmerken. Dit wordt voortgezet en verder uitgebouwd in 2021.

Betekenis kleuren: groen = doel is gehaald, blauw = proces loopt nog en rood = doel wordt of is niet gehaald

2.4.2 Opstellen begroting

Het proces tot het samenstellen van de begroting 2021 is gewijzigd door de betrokkenheid van het koersteam SKO en de verbinding met de (lokale) netwerken. Dit is een aanvulling op voorgaande jaren. Waar achteraf het directieberaad werd geïnformeerd is nu de betrokkenheid tijdens het proces veel groter.

Rollen en verantwoordelijkheden:

Door 't Onderwijsbureau Meppel (Administratiekantoor SKO) wordt het begrotingsinstrument gevuld met de uitgangspunten van SKO, de vastgestelde rekenregels, de toekenning van budgetten conform het allocatiemodel en basisinformatie (o.a. MJOP) waarna met het invullen van diverse variabelen de begroting wordt samengesteld. De totstandkoming van de (delen van) de begroting vindt als volgt plaats:

SKO-Schoolbegroting:

- De schooldirecteur stelt de schoolbegroting op in samenspraak met de controller op basis van het schoolplan en lopende verplichtingen. In principe is de schoolbegroting sluiten. Hiervan kan alleen gefundeerd worden afgeweken
- Het CVB stelt de schoolbegroting voorlopig vast
- De directeur vraagt instemming op de begroting aan de Medezeggenschapsraad
- Het CVB stelt de begroting definitief vast

Begroting bestuurskantoor en SKO-algemeen:

- Het CVB stelt de begroting op van het bestuurskantoor en SKO-gemeenschappelijk op basis van het strategisch plan en jaarplan met ondersteuning van de controller
- De begroting wordt besproken in het koersteam van SKO en de netwerken
- Het CVB legt de begroting ter instemming voor aan de GMR

Begroting SKO-totaal:

- De begroting van SKO-totaal wordt door de Controller samengesteld op basis van de bovengenoemde onderdelen
- Het CVB stelt deze voorlopig vast
- De SKO begroting wordt ter advisering besproken met de auditcommissie
- De Raad van Toezicht keurt de begroting goed
- Het CVB stelt de SKO-begroting definitief vast

Toekomstige ontwikkelingen

De vereenvoudiging van de bekostiging per 1-1-2023 zal een wijziging in het allocatiemodel betekenen.

Verder is aangekondigd dat er vanuit een Nationaal Programma Onderwijs (veel) extra middelen beschikbaar komen voor het onderwijs. Dit zal leiden tot andere doelen en voornemens. Momenteel is er nog niet voldoende bekend om de impact op het financieel beleid te benoemen.

2.4.3 Treasury

In 2016 is een nieuw treasurystatuut van kracht geworden. Deze sluit aan bij de regeling beleggen, lenen en derivaten 2017 (FEZ/1402273) van het Ministerie van OCW. In deze regeling is per 5 december 2018 een wijziging doorgevoerd ten aanzien van leningen. Dit leidt niet tot aanpassingen van het treasurystatuut, omdat SKO geen gebruik maakt van leningen.

Het treasurybeleid is conform het treasurystatuut van SKO uitgevoerd. Hierin zijn geen aanpassingen ten opzichte van 2019 gemaakt. De overtollige liquiditeiten zijn op direct opvraagbare (internet)spaarrekeningen gezet, verdeeld over een drietal banken, ING-bank/ ABN-AMRO / Rabobank. Vanaf mei 2020 is er sprake van negatieve rentes en dient over de saldi rente betaald te worden.

Ten aanzien van deze rekeningen is het tweehandtekeningensysteem (van beide leden van het College van Bestuur) van toepassing.

In het treasurybeleid is ten aanzien van het wegzetten van overtollige liquiditeiten geen wijziging aangebracht door de nieuwe regeling. Daarmee wordt aan de wet- en regelgeving voldaan.

2.4.4 Coronacrisis

De coronacrisis heeft in 2020 een grote invloed gehad op het maatschappelijke leven. Ook op scholen was en is dat het geval. Corona heeft invloed gehad op alle domeinen binnen SKO. De onderwijskwaliteit staat onder druk. Het extra programma 'Zicht op kwaliteit' is vooral gericht op wat er in de groepen gebeurt. Werken in de groepen was in 2020 nauwelijks mogelijk. Dit is een van redenen om het programma met een schooljaar te verlengen.

Verder speelden de zorgen om werkdruk en welzijn van de medewerkers en leerlingen. Daarom is een Covid-team ingericht met HR-medewerkers en coaches voor extra ondersteuning. Er ligt een zware druk op de directies van de scholen om alle coronamaatregelen en adviezen op locatie uit te voeren. De uitval van leerkrachten door het wachten op testuitslagen en het regelen van vervanging bij quarantaine heeft een grote inspanning gevraagd en was vaak ook

niet te realiseren. Het gelijktijdig organiseren van noodopvang en onderwijs heeft met name in de tweede lockdown een zware wissel getrokken.

Daarnaast heeft Corona ook nieuwe kansen geboden. De digitalisering en ICT vaardigheden zijn snel toegenomen en kunnen ook voor de toekomst wellicht leiden tot anders organiseren. Er is wel veel ongelijkheid onder leerlingen, met name op het ontbreken van devices en infrastructuur thuis.

Er zijn extra kosten gemaakt voor personeel, schoonmaak en schoonmaakmiddelen als zeep, handdoekjes en desinfectie, aanpassingen aan werkplekken, aanschaf devices en andere leermiddelen. Er zijn daarentegen ook minder kosten gemaakt voor dienstreizen, personeelsdagen, professionalisering (uitstel), culturele vorming en activiteiten.

SKO heeft voor bijna alle scholen gebruik gemaakt van de subsidieregeling Inhaal en Ondersteuningsprogramma's. Daarvoor zijn plannen geschreven en de extra middelen kunnen tot en met 31-8-2021 ingezet worden. Het gaat om een bedrag van €873.900. Hiervan is in 2020 € 138.475 ingezet.

In de meerjarenbegroting is er vooral rekening gehouden met het voortzetten van het Programma Zicht op kwaliteit, dat door de crisis vertraging heeft opgelopen. Verder is er meerjarig niet voorzichtiger begroot, anders dan de al voorgenomen inspanningen.

2.4.5 Allocatie van middelen

De stichtingsbegroting van SKO bestaat uit drie delen:

- 27 schoolbegrotingen (instemming MR).
- Begroting van het bestuurskantoor (instemming GMR).
- Begroting bovenscholings algemeen (instemming GMR).

Uitgangspunten voor het verdelen van de middelen over de ressorterende scholen:

- De kosten voor bestuurskantoor, beheer en administratie (administratiekantoor) bedragen niet meer dan 5% van de totale baten van SKO
- De baten die worden toegerekend aan het bestuurskantoor worden gevormd door afroeping van het PAB-budget en een deel van de middelen van de prestatiebox om daarmee de doelen uit het bestuurskantoor centraal te kunnen realiseren
- SKO hanteert de leerlingtelling van T, in tegenstelling tot het Ministerie OCW die T-1 gebruikt
- Scholen hebben in principe een sluitende begroting. Afwijkingen alleen gefundeerd. Over een periode van 3 jaar dient het resultaat nul te zijn
- De begroting is de financiële vertaling van de doelstellingen uit het programmaplan, projectplannen en schoolplannen
- De doelstellingen uit het strategisch plan zijn uitgewerkt in programma's en projecten
- Er wordt bewust gekoerst op het niet verder (laten) stijgen van de kengetallen. Bij de realisatie van een positief resultaat ten opzichte van de begroting wordt voor deze extra middelen een bestemmingsreserve gevormd voor uitgaven in volgende jaren om het bereiken van de strategische doelen te versnellen
- advies- en/of besluitvorming ten aanzien van de allocatie van middelen vindt altijd plaats binnen alle geledingen van de organisatie, te beginnen bij het directiebestuur voor advies, instemming bij GMR en Raad van Toezicht

SKO-scholen

De scholen ontvangen de navolgende middelen:

- Gemiddelde Leerkracht Eenheid, gebaseerd op de Gemiddelde Personele Last van het Ministerie, voor de personele inzet op basis van het aantal leerlingen op teldatum T
- Een deel van het PAB-budget, nl € 40,- per leerling
- Middelen voor werkdrukverlaging, waarvan het bedrag gelijk is aan het bedrag uit de regeling;
- De kleine scholentoeslag uit het PAB-budget en personele bekostiging voor de scholen die het betreft;

- Baten uit Samenwerkingsverbanden, tenzij in gezamenlijk overleg is besloten, uit solidariteit, een buffer te vormen voor bijv. het aanstellen van gezamenlijke expertise als een orthopedagoog
- De vergoeding materiele instandhouding, waarvan de bekostigingscomponenten preventief- en buitenonderhoud worden afgeroomd ten behoeve de vorming van de voorziening onderhoud op bovenschools niveau
- Subsidies die zijn toegekend aan specifieke scholen voor specifiek doeleinden
- Gelden uit de prestatiebox voor de realisatie van de doelen uit het bestuursakkoord 2015-2020. Dit beschikbare bedrag is een vast bedrag per school en een bedrag per leerling. De middelen voor cultuureducatie worden geheel toegekend aan de scholen
- De middelen die toegekend zijn op basis van onderwijsachterstandsscores uit de regeling toekenning Onderwijsachterstandsmiddelen worden toegevoegd aan de baten van de betreffende school

Indien er een wijziging komt in de allocatie van middelen wordt dit voorgelegd aan de lokale netwerken, en wordt de GMR om instemming gevraagd. Dit kan zich ook voordoen bij nieuwe bekostigingscomponenten. In 2020 is dit niet voorgekomen. De subsidie voor Inhaal en Ondersteuningsprogramma's zijn toegekend op aanvragen van de scholen en worden dan geheel toegevoegd aan de baten van de scholen.

De kosten van het bestuurskantoor inclusief administratiekantoor waren in 2020 € 1.871.126. Dit is 4.4% van de totale baten en blijft daarmee binnen de vastgesteld bandbreedte.

2.4.6 Onderwijsachterstandsmiddelen

SKO verdeelt de onderwijsachterstandsmiddelen op basis van de CBS-scores en worden voor 100% toegekend aan de baten van de school, waarop de beschikking betrekking heeft.

SKO heeft in haar financieel beleid staan dat specifieke middelen, zoals kleinscholentoeslag, werkdrukmiddelen en achterstandsmiddelen worden toegekend aan het BRIN nummer waar zij betrekking op hebben. Voor de achterstandsmiddelen is voornamelijk geen ander standpunt ingenomen.

De scholen die het betreft herkennen de toekenning van de onderwijsachterstandsmiddelen als afspiegeling van hun populatie en zetten dit in als extra ondersteuning in bepaalde groepen, taalklassen en/of individuele ondersteuning. Soms wordt het ook ingezet om kleinere groepen te formeren. Hiermee kunnen zij hun populatie maximaal ondersteunen en achterstanden nivelleren.

SKO heeft in 2020 € 909.886 aan onderwijsachterstandsmiddelen ontvangen.

2.5 Risico's en risicobeheersing

Interne risicobeheersingssysteem

Sinds 2013 is risicomangement een integraal onderdeel van de organisatie. Jaarlijks vindt tijdens de voorbereiding van de begrotingscyclus een herijking van de analyse plaats. Iedere vier jaar vindt er op het bestuurskantoor een interimcontrole van de accountant plaats. Dan worden alle processen en beheersmaatregelen beoordeeld.

De administratieve processen zijn beschreven en geïmplementeerd. Er wordt gebruik gemaakt van de door het Administratiekantoor ontwikkelde instrumenten en workflows voor begroting, Pro Active, OSS en managementrapportages in Tobias. Medewerkers worden geautoriseerd voor bepaalde instrumenten en dit wordt vastgelegd in de autorisatiematrix in het documentencentrum in Tobias. De controller brengt de mutaties aan en de voorzitter van het College van Bestuur bevestigt deze wijzigingen. Voor het goedkeuren van facturen in Pro Active zijn de directeuren geautoriseerd te accorderen tot een bedrag van € 5000. Boven dit bedrag worden deze facturen tevens aangeboden aan de voorzitter van het College van Bestuur. Het administratiekantoor zorgt voor de administratieve verwerking en een tijdige betaling.

Naast een instrument dat helpt bij het identificeren van risico's, bij het aanbrengen van prioriteiten en bij het beoordelen van de toereikendheid van getroffen beheersingsmaatregelen, is ook de organisatiestructuur en de

cultuur van wezenlijk belang bij het welslagen van risicomanagement. Het moet ervoor zorgen dat er maatregelen worden getroffen die de kans van optreden of de gevolgen van risico's op een gewenste wijze beïnvloeden. Risicomanagement is een continu proces.

SKO maakt gebruik van het toetsingskader financiële positie van de PO-Raad voor wat betreft het aanhouden van (extra) reserves. Vooralsnog zijn er geen nieuwe onaanvaardbare risico's ontstaan en zijn de bestaande reserves toereikend. Het instrument heeft op gestructureerde wijze duidelijk gemaakt dat SKO een behoorlijk risicobeheersingsapparaat heeft, maar op onderdelen van de PDCA-cyclus aanscherping nodig heeft.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

Budgetbeheer verwijst naar de capaciteit om tegenvallers op korte en middellange termijn op te kunnen vangen en de rol die financiële buffers daarbij spelen. Het aanleggen van buffers is alleen te rechtvaardigen voor risico's die:

- Niet op andere manieren beheersbaar zijn;
- Niet of onvoldoende voorzien kunnen worden;
- Een duidelijke financiële impact hebben.

SKO ziet risico's en onzekerheden op onderstaande gebeurtenissen:

Risico's	Impact-Kans	Beheersmaatregel	Financieel:
Onderwijskwaliteit voldoet niet aan de basiskwaliteit	Impact zeer hoog	Op grond van het inspectie-onderzoek in 2019 heeft SKO een herstelopdracht. Deze is ondergebracht in het "Programma Zicht op kwaliteit" Eind 2020 moet de basiskwaliteit op orde zijn of er moet zicht zijn op herstel in 2021	De kosten voor het Programma "Zicht op kwaliteit" zijn opgenomen in de begroting 2020. In 2020 is de begroting niet sluitend en wordt een deel van de Algemene reserves hiervoor ingezet. Bij verlenging van het programma met 1 jaar, extra last € 400.000
Sluiten scholen ivm overheidsmaatregelen (Corona)	Impact zeer hoog	In deze situatie moet gehandeld worden naar bevind van zaken. Er zijn inmiddels draaiboeken ontwikkeld om communicatie en lesopafstand vorm te geven.	Moeilijk in te schatten. Extra kosten voor devices/leermiddelen, en om in verbinding te blijven met leerlingen en medewerkers en ouders. Andere exploitatiekosten gaan omlaag.
Fluctuaties in leerlingaantallen	Impact laag-Kans middel	Hanteren T-systematiek Monitoren en bijstellen van begroting in maart van lopend begrotingsjaar	Geen buffer, middelt over de jaren. Door T-systematiek eerder reageren mogelijk. Reactie kan eerder dan bijstelling bekostiging.
Instabiliteit in bekostiging	Impact hoog	Bij bezuiniging tijdig anticiperen, eventueel bijstellen begroting Extra baten uit referentieruimte, bestemmen van het resultaat voor extra uitgaven in komend jaar	Vormen van bestemmings-reserves
Onvoldoende bekostiging MI	Impact hoog/kans hoog	Exploitatielasten verminderen door investering in o.a. duurzaamheidsmaatregelen en slim inkopen Leegstand verminderen door samenwerkingen met Kinderopvang e.a.	Indicatie (bron PO Raad) € 55.000 per school;
Onvoorspelbaarheid financiering SWV	Impact middel	SKO maakt deel uit van 3 SWV, waarvan 2 het schoolverdeelmodel hanteren. Hierbij sterk afhankelijk van deelname SO en SBO. Verwijzingen lopen op, dus resteren minder middelen voor scholen. Visie en beleid rondom Passend Onderwijs ontwikkelen.	Meerjarenbegroting van SWV verwerken in SKO begroting. Anticiperen op ontwikkelingen. Structurele inzet op deze middelen beperken tot een vastgestelde bovengrens ic € 150.000 (1.75 fte orthopedagogen)
Risico's ten aanzien van AVG/imagoschade	Impact hoog	Privacybeleid navolgen	Beveiliging ICT en Autorisatiebeheer

Risico's	Impact-Kans	Beheersmaatregel	Financieel:
		Continue aandacht voor Bewustwording bij organisatie E-learning alle medewerkers Communicatiebeleid ontwikkelen	Functionaris gegevens- bescherming Financiële impact lastig in te schatten.
Personeel: kwantiteit en kwaliteit	Impact hoog-Kans Hoog	Strategische personeelsbeleid Inzet tav Professionalisering, Samenwerkingen met PABO's, Traineeprogramma, Binden van personeel in invalteam en flexteam als ILS en eigen interim IB en directies Aantrekken zij-instromers (deelname Noodplan Almere) Branding SKO als aantrekkelijke werkgever	Inschatting lastig, extra budget voor (tijdelijke) inzet inleen personeel € 650.000
Toenemen van verzuim	Impact hoog-Kans hoog	Door de Coronapandemie is de druk op het personeel toegenomen. Het totale verzuimpercentage (over 12 mnd) blijft vooralsnog stabiel, maar is per maand oplopend. Vervanging is niet of nauwelijks te vinden.	Blijven inzetten op verzuimpreventie, het instellen van vitaliteitsbudgetten per school (€ 145.000). Monitoring van verzuimfrequentie en verzuimduur. Inzet eigen verzuim(preventie) medewerker.
Juridisering in relatie tot arbeidsconflicten en communicatie/verbinding houden met ouders	Impact-laag Kans hoog	Goede gesprekkencyclus Opbouw dossiers Klachtenbeleid Externe vertrouwenspersoon Medewerker Staf toegerust voor afhandeling klachten	In jaarlijkse begroting: juridische kosten € 90.000

Periodiek worden afzonderlijke rapportages opgesteld ten behoeve van de onderwijskwaliteit, verzuim en de personele formatie. Risico's met financiële impact worden bovenschools begroot of worden afgedekt door de vorming van voorzieningen en/of bestemmingsreserves. De realisatie wordt gemonitord aan de hand van managementrapportages. Er wordt gestreefd naar een integrale vorm voor de afzonderlijke rapportages.

De omvang van de bufferliquiditeit (zie ook 3.4.2) past bij het risicoprofiel. De Commissie Don heeft normen bepaald voor de benodigde bufferliquiditeit. Dit bedrag kan worden verhoogd of verlaagd als de genoemde risico's een duidelijk andere omvang hebben.

3 Verantwoording van de financiën (continuïteitsparagraaf)

In dit hoofdstuk wordt de financiële staat van SKO verantwoord. De eerste paragraaf gaat in op de ontwikkelingen in meerjarig perspectief, te tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans. In de laatste paragraaf komt de financiële positie aanbod.

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

3.1.1 Leerlingen

SKO in leerlingen	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021*	1-10-2022*	1-10-2023*	1-10-2024*	1-10-2025*
4 tm 7 jaar	3.334	3.266	3.289	3.229	3.199	3.219	3.230
8 jaar en ouder	3.450	3.414	3.404	3.426	3.418	3.364	3.376
totaal	6.784	6.680	6.693	6.655	6.617	6.583	6.606

* prognose

Vaststelling leerlinggegevens per 1-10-		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
00DZ	Agnietenschool	165	170	172	172	173	172	174
04OV	St. Jeanne d'Arc	131	137	143	141	143	132	129
06QC	Gabrielschool	307	300	302	296	297	286	276
07UG	St. Franciscus	192	192	193	189	185	186	190
09MF	Alfons Ariens	333	319	319	305	299	291	290
10HB	Dominicus Savio	339	320	315	305	295	287	283
31GW	Wolderweide	307	327	338	345	353	357	365
<i>sbttl Veluwe</i>		1774	1765	1782	1753	1745	1711	1707
09XI	De Toekomst	90	88	86	78	73	69	72
10PT	De Wingerd	219	219	215	211	214	216	218
11EO	De Golfslag	201	204	217	217	226	244	254
23BZ	De Zonnewijzer	141	120	124	133	135	144	148
25KF	De Klimboom	286	294	295	297	295	298	294
<i>sbttl Gemeente Dronten</i>		937	925	937	936	943	971	986
12QA	Laetare	180	170	160	155	158	156	162
12XI	De Kring	373	389	391	392	386	382	386
13DH	De Toermalijn	303	285	277	272	267	267	266
13IP	t Schrijverke	236	191	170	159	145	141	136
27TZ	De Lispeltuut	254	261	287	285	281	278	277
<i>sbttl Gemeente Lelystad</i>		1346	1296	1285	1263	1237	1224	1227
12HU	De Delta	82	70	70	67	65	64	68
12QK	Panta Rhei	246	245	238	236	237	227	227
13IU	De Loofhut	169	165	162	163	158	160	154
13NU	Goede Herder	82						
23EY	Crescendo	248	252	248	250	249	246	246
23ZU	t Zonnewiel	588	586	592	603	591	575	568
24UN	De Lettertuint	151	180	166	166	161	162	159
25KU	De Pirouette	265	244	236	218	208	189	180
26PW	Het Kristal	267	270	261	258	252	252	259
29UB	De Droomspiegel	453	461	461	456	458	459	457
31DV	De Duinvliender*	176	210	244	275	302	332	357
*	10-14 onderwijs Almere		11	11	11	11	11	11
<i>sbttl Gemeente Almere</i>		2727	2694	2689	2703	2692	2677	2686
Totaal generaal		6784	6680	6693	6655	6617	6583	6606

Het aantal leerlingen wordt per school bepaald, waarbij de gegevens uit de leerlingadministratie en de ontwikkelingen van de afgelopen jaren mee genomen worden. Tevens worden ook leerlingprognoses van Gemeente hierbij betrokken. Voor SKO resulteren deze aannames in bovenstaande tabellen. Hierin is zichtbaar dat het aandeel onderbouwleerlingen lager is dan de bovenbouwleerlingen. Dit resulteert op termijn in verdere krimp.

Per 1-8-2020 is De Goede Herder (13NU) gefuseerd met de Lettertuint (24UN) door een sterk teruglopend leerlingaantal en het ontbreken van een groeipotentieel in de wijk. De locatie van De Goede Herder is in het schooljaar 2020-2021 nog in gebruik als overgangperiode.

Voor het derde jaar op rij zien we een afname van het aantal leerlingen. Deels kan dit verklaard worden door het kwaliteitsprobleem op een aantal scholen. Er zijn echter ook scholen die slechter presteren dan andere scholen in de

wijk. Voor 2021 is de leerlingontwikkeling per school een onderwerp om nader te analyseren. Daarnaast is beleid ten aanzien van de minimale omvang van scholen nodig.

Per 1-8-2022 kan SKO een nieuwe school starten in Nobelhorst-Almere. In de prognoses zijn nog geen leerlingaantallen voor deze school meegenomen.

In de meeste gevallen wordt tijdig geanticipeerd op de afname van leerlingen. De leerlingaantallen worden voortdurend gemonitord, zodat bijstelling gedurende een begrotingsjaar (vaak per 1 augustus) nog mogelijk is.

3.1.2 FTE

Personele bezetting in FTE	2019	2020	2021*	2022*	2023*	2024*	2025*
Management/Directie	33	30	31	33	33	33	32
Onderwijzend personeel	376	368	368	357	348	347	347
Overige medewerkers	61	69	63	54	52	52	52
Totaal	470	467	462	444	433	432	431

*prognose

Het uitgangspunt voor de ontwikkeling van het aantal FTE is het aantal geprognoseerde leerlingen. Door tijdig te anticiperen op toe- of afname van het aantal leerlingen kan de formatie passend blijven bij de omvang van de school. Medewerkers hebben een aanstelling bij SKO en blijven daarom recht houden op werk binnen SKO. Getracht wordt om dit door middel van mobiliteit te regelen. Vooralsnog heeft SKO te maken met een lerarentekort en wordt niet verwacht dat dit de komende jaren gaat afnemen. Door diverse samenwerkingen met PABO's, een eigen traineeprogramma (zie hoofdstuk 2) wordt getracht om het tekort te dempen. We gaan hierbij (nog) uit van volledig ingevulde formatie. Komende jaren zal worden onderzocht of "anders organiseren" een oplossing kan bieden voor het toenemend lerarentekort.

Door de corona-pandemie en de schoolsluitingen is er mogelijk bij een aantal leerlingen sprake van een ontwikkelingsachterstand. De overheid heeft hiervoor extra middelen beschikbaar gesteld. Vanaf 1-8-2020 (1ste tranche) en vanaf 1-10-2020 (2^e tranche) zijn er substantiële middelen beschikbaar gesteld voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's (IOP). Daarnaast zijn ook in 2021 al extra gelden vrijgemaakt. Deze zijn voornamelijk bedoeld voor extra inzet in personeel. Het Nationaal Programma Onderwijs zal voor de komende 2 schooljaren (tm 31-7-2023) ook zijn invloed hebben. Dit zal resulteren in extra inzet van personeel. Planvorming met bijhorende risico-inschattingen voor het ontstaan van verplichtingen moeten nog gemaakt worden. Dit alles is niet in de meerjarenplanning opgenomen.

3.2 Staat van baten en lasten

3.2.1 Staat van baten en lasten

									Vershil realisatie 2020 tov begroting 2020	Vershil 2020 tov 2019
	Realisatie 2019	Begroting 2020	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025		
BATEN										
Rijksbijdragen	40.120.819	38.416.949	41.078.178	40.929.772	40.267.976	40.399.798	40.455.788	40.608.943	2.661.229	957.359
Overige overheidsbijdragen en subsidies	392.860	127.950	327.501	227.911	156.380	152.380	147.600	145.100	199.551	-65.359
Overige baten	672.183	520.780	576.477	547.300	492.958	460.742	442.947	444.472	55.697	-95.706
TOTAAL BATEN	41.185.862	39.065.679	41.982.156	41.704.983	40.917.314	41.012.920	41.046.335	41.198.515	2.916.477	796.294
LASTEN										
Personele lasten	33.144.289	32.969.244	36.341.486	35.054.553	34.212.193	33.872.016	34.107.880	34.399.393	-3.372.242	-3.197.197
Afschrijvingen	979.487	980.984	1.062.508	1.082.519	1.071.180	1.071.918	1.063.678	1.049.624	-81.524	-83.021
Huisvestingslasten	2.909.090	2.982.511	3.191.805	2.995.793	2.963.841	2.970.473	2.935.941	2.925.740	-209.294	-282.715
Overige lasten	3.653.831	3.272.993	3.384.782	3.181.689	3.050.159	3.061.966	3.030.995	3.056.934	-111.789	269.049
TOTAAL LASTEN	40.686.697	40.205.732	43.980.581	42.314.554	41.297.373	40.976.373	41.138.494	41.431.691	-3.774.849	-3.293.884
Saldo baten en lasten	499.165	-1.140.053	-1.998.425	-609.571	-380.059	36.547	-92.159	-233.176	-858.372	-2.497.590
Saldo financiële baten en lasten	13		-2.602						-2.602	-2.615
TOTAAL RESULTAAT	499.178	-1.140.053	-2.001.027	-609.571	-380.059	36.547	-92.159	-233.176	-860.974	-2.500.205
bij: uitgaven tlv bestemmingsreserve		-1.194.247								
Aangepast resultaat		-2.334.300								

Exploitatieresultaat 2020

SKO heeft het kalenderjaar 2020 met een negatief exploitatieresultaat van -/- €2.001.027,- afgesloten. Dit is € 860.974 slechter dan de begroting 2020. Bij het opstellen van de begroting 2020 is **geen** rekening gehouden met de eenmalige uitkering, ontvangen in 2019, van het Ministerie ter compensatie van de CAO-verhoging en eenmalige uitkeringen die in februari 2020 zijn uitbetaald. Dit was op dat moment niet bekend. De eenmalige uitkering moest in 2019 verantwoord worden als baten en bij de bestemming van het resultaat 2019 heeft de Raad van Toezicht ingestemd met de vorming van een bestemmingsreserve ter hoogte van € 1.194.247 voor deze eenmalige uitkeringen in 2020.

Resultaat 2020 na correctie voor lasten uit deze bestemmingsreserve:

Resultaat uit exploitatie	-/- € 2.001.027
Uit bestemmingsreserve voor eenmalige uitkeringen, niet in begroting verwerkt	€ 1.194.247
Genormaliseerd resultaat	-/- € 806.780

Na deze toevoeging is het resultaat 2020 ten opzichte van de begroting 2020 € 333.273 beter.

Daarnaast is het restant van de bestemmingsreserve per 31-12-2019 van € 575.065,- wel opgenomen in de begroting 2020 om te besteden aan de facilitering van de I-coaches en starters (tm 31-7-2020), (betaalde) aanstelling van deeltijdstudenten en facilitering en meerkosten van de ILS-medewerkers. Hiermee zijn alle bestemmingsreserves besteed.

Verklaring voor de belangrijkste verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. begroting:

De totale baten zijn € 2.916.477 hoger dan begroot:

- De **Rijksbijdrage OCW** is €2.661.229 hoger dan begroot. Dit bestaat hoofdzakelijk uit een hogere rijksbekostiging voor de personele en materiele bekostiging, onderwijsachterstandsmiddelen, prestatiebox en personeels- en arbeidsmarktbeleid. Dit is de bijstelling van normbedragen waaruit de CAO-verhoging is betaald en die niet begroot was. De salariskosten vertonen om deze reden ook een overschrijding. De beschikkingen uit groeitellingen blijven achter. Ook zijn er minder studieverlofbeurzen toegekend. Voor deze subsidie was al snel het plafond bereikt en daardoor is er € 23.193 minder ontvangen dan begroot. Als penvoerder van de samenwerking "Samen" voor opleiden in de school is € 171.960 geboekt als baten. Tevens is hier € 138.474 als baten geboekt voor de subsidie Inhaal en Ondersteuningsprogramma (IOP) in verband met Corona. De uitgaven ten laste van deze subsidies van € 223.774 zijn echter ook als lasten geboekt. Het verschil van € 86.660 is de vergoeding die SKO uit het partnerschap ontving voor coördinatie en facilitering opleiders in de school. De baten uit Passend Onderwijs zijn € 247.146 hoger dan de begroting.
- De **overige overheidsbijdragen** zijn € 199.551 hoger dan begroot. Dit zijn (subsidie)bedragen voor Lelystad hoogbegaafd schakelklassen Harderwijk en bijdragen in groene schoolpleinen in Harderwijk. Daarnaast is subsidie ontvangen voor 2 kandidaten die het traject van onderwijsassistent naar leerkracht volgen.
- De **overige baten** zijn € 55.697 hoger dan de begroting, echter samengesteld uit meerdere posten o.a. huuropbrengsten en detachering, kampgelden, die vanwege de Corona pandemie, terugbetaald zijn en overige baten. De baten uit de Regionale aanpakken Lerarentekort en de declaratie van transitievergoedingen 2020 voor de WGA instroom bij het UWV vallen onder deze post. De baten voor cluster 1 en 2 leerlingen zijn ook onder deze post verantwoord.

De totale lasten zijn € 3.774.849 hoger dan begroot:

- De **personele lasten** overschrijden de begroting met € 3.372.242. In februari 2020 is er een eenmalige uitkering aan medewerkers gedaan als gevolg van de nieuwe CAO-PO. De middelen waren echter al in 2019 ontvangen. De extra salariskosten daarvoor bedroegen € 1.194.247 waarvoor, zoals eerder gemeld een bestemmingsreserve is gevormd. Dit was niet verwerkt in de begroting. De aanvullende overschrijding bestaat uit overschrijding op werkelijke salariskosten van € 1.584.966 hoger dan begroot. De salarisverhoging uit de CAO is niet in de begroting verwerkt, omdat deze bij het samenstellen van de begroting nog niet bekend was. De verhoging in de

Rijksbekostiging was daarentegen ook niet meegenomen. Deze dekt de overschrijding op de salariskosten. De inzet van personeel (reguliere formatie) is iets hoger dan begroot (7.1fte), mede door Corona en inzet op subsidies die in de loop van 2020 beschikbaar zijn gekomen. Er is daarnaast € 752.810 meer uitgegeven dan begroot voor inleen (regulier) personeel. De kosten voor vervanging (ziekte, bapo, ouderschapsverlof, outplacement) onderschrijden de begroting met € 25.605. De Flevopool is niet volledig gevuld en bevat 14.9 fte (doel 17,6 fte). Deze pool wordt ook regelmatig ingezet op reguliere formatie, scholing, ouderschapsverlof e.d. De mutatie op de voorzieningen WGA en jubilea is € 26.382 lager dan begroot. De overige personele lasten zijn € 61.089 hoger dan begroot o.a. door hogere kosten werving en selectie en inhouding WW-uitkeringen door DUO.

- De **afschrijvingslasten** zijn € 85.630 meer dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door inhaalafschrijvingen op het schoolgebouw aan de Perzikstraat (Pirouette) dat is overgedragen per 1-8-2020 en de Binnenkruierstraat (de Goede Herder), over te dragen per 1-8-2021. In de begroting was dit niet verwerkt.
- Bij de **huisvestingslasten** is er een overschrijding van € 209.294. Dit wordt met name veroorzaakt door meer uitgaven op dagelijks onderhoud (€ 50.167), huur-hygiëneartikelen-schoonmaak-afval, energie en overig (€ 164.658). Na 11 mei 2020, gedeeltelijke opstart scholen werd er meer (externe) schoonmaak ingezet. Na de zomervakantie hebben de meeste scholen de extra schoonmaak stopgezet. De extra inkoop van hygiënemateriaal blijft.
- De **overige lasten** overschrijden de begroting met € 111.789. In deze post zijn o.a. de subsidieuitgaven en de projecten opgenomen.

Verklaring voor de belangrijkste verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. voorgaand jaar:

Het resultaat 2020 is ten opzichte van 2019 € 2.500.205 lager

- Ten opzichte van 2019 is de Rijksbekostiging Personeel fors hoger voor de verhoging van de leerkrachtsalarissen. Bovendien zijn de middelen voor werkdrukvermindering per 1-8-2020 verhoogd van € 220 per leerling naar € 243 per leerling;
- De verhoging van de personele bekostiging heeft ook direct gevolgen voor de personele lasten, omdat deze in salarisverhogingen zijn uitbetaald. Daarnaast is de uitkering van € 1.194.247 in 2020 gedaan en zijn de middelen daarvoor al ontvangen in 2019. Door krapte op de arbeidsmarkt en uitval van leerkrachten, intern begeleiders en directeurs zijn er in 2020 meer uitgaven gedaan voor inleen personeel.
- De huisvestingslasten zijn met name hoger door meer kosten voor onderhouds- en schoonmaakkosten en aanschaf van hygiëne materialen. Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt door Corona.
- De overige lasten zijn lager dan voorgaand jaar. Dit wordt veroorzaakt door een veelheid aan posten o.a. reproductie, leermiddelen en licenties.

3.2.2 Toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

- In de begroting 2021 en ook meerjarig is geen rekening gehouden met de extra middelen (behalve de IOP-subsidie) die beschikbaar worden gesteld voor het herstel van vertraging en achterstanden bij leerlingen door Corona. Inmiddels is bekend dat er bedragen voor Extra hulp in de klas worden toegekend en is er een groot Nationaal Programma Onderwijs (5.8 miljard voor PO, VO en VSO) gelanceerd;
- De meerjarenbegroting laat zien dat de komende jaren de exploitatie nog niet sluitend is. Er is daarom in 2020 ingezet op een heroverweging op een aantal programma's die tot nu toe uit de bovenschoolse begroting werden gefinancierd uit bestemmingsreserves van voorgaande jaren. Deze werden opgebouwd uit de bijstelling en verhoging van normbedragen in de periode augustus-december (zgn referentieruimte), die dan uiteindelijk leidde tot betere exploitatie saldi. Echter In 2019 is deze ruimte ingezet in de CAO-onderhandelen en dus alleen beschikbaar voor salariskosten. Bij het vaststellen van de begroting 2021 is dan ook gesproken over diverse scenario's om het tekort te dempen. Voor de projecten ILS en Trainees dient bepaald te worden of er een duurzame, structurele plek binnen SKO is, die bijdraagt aan haar strategische doelen, zowel voor wat betreft inhoud als financiering. In de meerjarenbegroting zijn een aantal uitgangspunten benoemd en zijn hulpkringen opgezet.

- SKO is er nog niet in geslaagd, ondanks uitgebreide wervingscampagnes de vacatures op directieniveau te vervullen, waardoor interim opdrachten verlengd zijn. In de begroting is er ruimer rekening mee gehouden, maar kan tot extra risico's leiden als er meer vacatures gaan ontstaan;
- Het lerarentekort zal de komende jaren toenemen. Met name in Almere en Lelystad is dit al zichtbaar. Door aan te sluiten bij bestuurlijke samenwerkingen, regionale (gesubsidieerde) aanpakken en een eigen programma voor opleiden en begeleiden van nieuwe medewerkers wordt geprobeerd om het tekort te dempen. In de meerjarenbegroting is steeds rekening gehouden met een volledige bezetting van de benodigde formatie;
- De vervangingsvraag kan onvoldoende beantwoord worden. Het inrichten van een vervangingspool met andere besturen is nog niet op het gewenste niveau in omvang en gezien het lerarentekort een moeilijk op te lossen probleem;
- De consequenties van een andere opbouw van de voorziening onderhoud kan leiden tot een hogere dotatie en heeft dan invloed op de begroting. Deze consequentie is nog niet doorgerekend;
- Per 1-8-2020 is de Goede Herder gefuseerd met de Lettertuin. Het gebouw van de Goede Herder wordt per 1-8-2021 teruggegeven aan de Gemeente. De onderhandelingen kunnen leiden tot een extra investering als de onderhoudsstatus niet voldoet aan de eisen van de Gemeente.
- Veranderende wet- en regelgeving ten aanzien van het participatiefonds waarbij WW-uitkeringen deels (afhankelijk van de ontslagreden) ten laste van het bestuur zullen komen kunnen invloed hebben op de exploitatie;

3.3 Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
ACTIVA							
Materiele vaste activa	6.336.804	6.784.155	7.067.791	6.723.401	6.689.211	6.311.186	6.109.043
Financiële vaste activa							
Totaal vaste activa	6.336.804	6.784.155	7.067.791	6.723.401	6.689.211	6.311.186	6.109.043
Vorderingen	2.291.551	2.787.332	2.531.332	2.508.806	2.506.610	2.514.910	2.495.448
Liquide middelen	6.748.829	4.721.321	3.275.424	2.953.191	3.118.602	3.446.747	2.819.015
Totaal Vlottende activa	9.040.380	7.508.653	5.806.756	5.461.997	5.625.212	5.961.657	5.314.463
TOTAAL ACTIVA	15.377.184	14.292.808	12.874.547	12.185.398	12.314.423	12.272.843	11.423.506
PASSIVA							
Eigen vermogen							
Algemene reserve	6.247.916	6.033.494	5.423.921	5.043.862	5.080.409	4.988.250	4.755.074
Bestemmingsreserve publiek	1.769.312						
Bestemmingsreserve privaat	1.096.570	1.079.279	1.079.279	1.079.279	1.079.279	1.079.279	1.079.279
Bestemmingsfonds publiek							
Bestemmingsfonds privaat							
Totaal eigen vermogen	9.113.798	7.112.773	6.503.200	6.123.141	6.159.688	6.067.529	5.834.353
Voorzieningen	2.546.277	2.502.384	2.654.236	2.469.642	2.535.491	2.582.101	1.941.776
Langlopende schulden							
Kortlopende schulden	3.717.110	4.677.651	3.717.111	3.592.615	3.619.244	3.623.213	3.647.377
TOTAAL PASSIVA	15.377.185	14.292.808	12.874.547	12.185.398	12.314.423	12.272.843	11.423.506

Belangrijkste mutaties balansposten ten opzichte van voorgaand jaar

- De boekwaarde van de materiele vaste activa nemen toe met de investeringen die gedaan zijn in het verslagjaar, en nemen af met de jaarlijkse afschrijvingen. De investeringen bedroegen in het verslagjaar € 1.509.859, de afschrijvingen € 1.062.508. In 2020 zijn beide vestigingen van KBS Pirouette verhuisd naar één schoolgebouw. Voor de activa die zijn gebonden aan de bestaande gebouwen en niet meeverhuizen moet de boekwaarde wordt afgeschreven over de resterende levensduur (tot 1-8-2020) en heeft geleid tot inhaalafschrijvingen van € 21.690 in 2020. Dit geldt ook voor het gebouw van de Goede Herder, dat per 1-8-2021 wordt teruggegeven. Hiervoor is in 2020 € 64.301 aan extra afschrijvingen geboekt.
- De vorderingen zijn toegenomen met € 495.781 doordat de vordering op OCW is toegenomen met € 127.960. Verder is er een vordering opgenomen op het UWV vanwege betaalde transitievergoedingen in 2020 bij instroom van medewerkers in de WGA van per saldo € 33.371. Deze worden pas in 2021 terugbetaald. Voor het overige betreffen het doorbelastingen voor detachering, bijdragen voor constructiefouten en andere huisvestingszaken en vooruitbetaalde kosten voor 2021.
- De liquide middelen nemen af door het negatieve exploitatiesaldo, en door met name hogere investeringen dan afschrijvingen. Bovendien zijn de middelen voor de eenmalige uitkering die eind 2019 zijn ontvangen in februari 2020 uitbetaald. Per 31-12-2019 stonden deze dus op de bankrekening.
- De voorzieningen bestaan uit onderhoudsvoorzieningen en personele voorzieningen.

De voorziening onderhoud is gebaseerd op onderhoudsplanningen. Voor het buitenonderhoud is pas vanaf 1-1-2015 gedoteerd en is een jaarlijkse dotatie bepaald. Het onderhoudsplan wordt per jaar vastgesteld, waarbij met name het buitenonderhoud zorgvuldig in tijd wordt gepland. Wanneer de dotatie langjarig te hoog blijkt te zijn, zal deze worden aangepast. Vooralsnog zijn er geen bovenmatige voorzieningen. De planning laat zien dat deze in 2034 naar ongeveer nihil.

De personele voorzieningen dienen toereikend te zijn voor de verplichtingen in de toekomst. Het grootste risico is daarbij de voorziening eigen risico WGA. Rekening wordt gehouden met instroom van 1 medewerker. In 2020 zijn dit er 2 geweest en 1 medewerker gaat een IVA-uitkering ontvangen en stroomt daarmee uit deze voorziening. De onttrekkingen per jaar zijn ongeveer even hoog als de dotatie die nodig is voor 1 fte instromer. Qua cashflow is dit neutraal. De voorziening jubilea wordt gevormd voor uitkeringen bij 25- jarig of 40-jarig dienstverband. Voor de berekeningswijze wordt aangesloten bij het format van de PO-raad.
- De kortlopende schulden zijn € 960.541 hoger dan ultimo 2019. Dit heeft voornamelijk betrekking op de ontvangen subsidie Inhaal- en Ondesteuningsprogramma's in het kader van Corona te besteden in het tijdvak 1-10-2020 tm 31-8-2021. In 2020 is nog maar een klein deel besteed en is het restant te besteden in 2021. Daarnaast zijn het nog te betalen bedragen die betrekking hebben op 2020, zoals o.a. loonheffing en (pensioen) premies over december 2020, reservering vakantiegeld. Deze post vertoont in de loop van de jaren beperkte fluctuaties.
- Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve, bestemmingsreserve publiek en een private bestemmingsreserve. SKO streeft naar het niet verder laten stijgen van de kengetallen. Als er in enig jaar meevallers zijn in de exploitatie dan kan dit betere resultaat toegevoegd worden aan een bestemmingsreserve. Voor het vormen van een bestemmingsreserve wordt een besluit genomen door de Raad van Toezicht op voorstel van het College van Bestuur. De bestemmingsreserve wordt besteed aan specifieke doelen, verband houdend met de strategische doelen van de SKO. In de begroting en exploitatie 2020 is een bedrag van € 575.065 opgenomen als uitgaven ten laste van de bestemmingsreserve publiek. Per 31-12-2020 is de bestemmingsreserve nihil. Daarnaast was er eind 2019 een bestemmingsreserve gevormd voor de eenmalige uitkeringen uit de Cao-onderhandelingen. Dit bedrag werd in februari 2020 extra uitgekeerd.

Het verloop is als volgt:

Bestemmingsreserve publiek	Boekwaarde 1-1-2020	Bestemd voor (gedeeltelijke) dekking van uitgaven in exploitatie 2020	Resteert per 31-12-2020	
Facilitering starters-I-coach (0.2 fte)	221.667	221.667	0	Schooljaar 2019-2020
Uitbreiding ILS-team	101.981	101.981	0	
Aanstelling deeltijdstudenten	171.500	171.500	0	2019-2020
Aanstelling zittende deeltijdstudenten	79.917	79.917	0	2019-2020
Salarisaanpassingen ivm nieuwe CAO	1.194.247	1.194.247	0	2020
Totaal	1.769.312	1.769.312	0	

Belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans

- Mutaties ten aanzien van de materiele vaste activa ontstaan door meerjaren investeringsplannen van de scholen op het gebied van ICT, Leermiddelen en inventaris. Bovendien volgen investeringen uit het meerjarenonderhoudsplan;
- De voorzieningen met betrekking tot onderhoud worden gevormd op basis van de meerjarenonderhoudsplanung. De benodigde dotatie wordt afgestemd op de gewenste hoogte van de voorziening;
- De voorziening tbv de WGA wordt jaarlijks bepaald op basis van onttrekkingen, instroom en uitstroom;
- De voorziening voor jubilea is gebaseerd op het personeelsbestand, duur dienstverband en blijfkans;
- De kortlopende schulden hebben met name betrekking op personele verplichtingen als vakantiegeld, pensioenafdrachten, afdracht loonheffing van de laatste periode van het boekjaar;
- Door de herstelprogramma's ivm Corona en de bijbehorende middelen kan er de komende jaren sprake zijn van oplopende kortlopende schulden wanneer deze op balansdatum niet volledig besteed (moeten) zijn;
- De opbouw van de voorziening onderhoud kan leiden tot een hogere voorziening ten laste van de algemene reserve. Tot en met 2021 kan op de huidige wijze gerapporteerd worden;
- De vereenvoudiging van de bekostiging per 1-1-2023 kan leiden tot een afboeking van de vordering op OCW, omdat er dan sprake zal zijn van een kalenderjaarbekostiging i.p.v. schooljaarbekostiging;
- Het eigen vermogen van SKO neemt de komende jaren af door de negatieve exploitatiesaldi.

3.4 Financiële positie

3.4.2 Kengetallen

Liquiditeitsprognose	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025
Beginstand liquide middelen	6.971.033	6.748.830	4.721.319	3.275.424	2.953.191	3.118.602	3.446.747
af/bij: exploitatieresultaat	499.178	-2.001.027	-609.571	-380.059	36.547	-92.159	-233.176
Aanpassingen voor:							
Afschrijvingen	979.487	1.062.508	1.082.519	1.071.180	1.071.918	1.063.678	1.049.624
Mutaties voorzieningen	331.344	-43.893	151.852	-184.594	65.849	46.610	-640.325
Mutaties in:							
Vorderingen	-680.350	-495.781	256.000	22.526	2.196	-8.300	19.462
Kortlopende schulden	73.017	960.541	-960.540	-124.496	26.629	3.969	24.164
Af: investeringen mva	-1.424.879	-1.509.859	-1.366.155	-726.790	-1.037.728	-685.653	-847.481
Eindstand liquide middelen	6.748.830	4.721.319	3.275.424	2.953.191	3.118.602	3.446.747	2.819.015

Kengetallen:	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Signalering
Liquiditeit	2,43	1,61	1,56	1,52	1,55	1,65	1,46	<0,75
Solvabiliteit	75,8%	67,3%	71,1%	70,5%	70,6%	70,5%	68,1%	>30
Weerstandvermogen (EV-MVA)/	6,74%	0,84%	-1,35%	-1,47%	-1,29%	-0,59%	-0,67%	
Weerstandvermogen (EV)/TB	22,1%	16,9%	15,6%	15,0%	15,0%	14,8%	14,2%	< 5%
Rentabiliteit	1,2%	-4,8%	-1,5%	-0,9%	0,1%	-0,2%	-0,6%	

zie voor de definities van de financiële kengetallen <https://www.poraad.nl/themas/financien/uitgaven-en-verantwoording>

3.4.2 Reservepositie

De reservepositie van het schoolbestuur aan het einde van het verslagjaar is op niveau. Het feitelijk eigen vermogen is lager dan het normatief eigen vermogen en valt daarmee buiten de signaleringsgrens van de inspectie.

Publiek eigen vermogen		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Normatief Vermogen							
Aanschafwaarde gebouwen(na factor)	€	354.747	€ 365.225	€ 365.225	€ 365.225	€ 365.225	€ 365.225
Overige activa	€	6.453.296	€ 6.742.672	€ 6.420.687	€ 6.408.902	€ 6.053.282	€ 5.873.544
Totale baten(na factor)	€	2.098.978	€ 2.085.249	€ 2.045.866	€ 2.050.646	€ 2.052.317	€ 2.059.926
Totaal Normatief Vermogen	€	8.907.021	€ 9.193.146	€ 8.831.778	€ 8.824.773	€ 8.470.824	€ 8.298.695
Feitelijk Publiek Vermogen							
Totaal eigen vermogen	€	7.112.772	€ 6.503.201	€ 6.123.142	€ 6.159.688	€ 6.067.529	€ 5.834.353
Privaat eigen vermogen	€	1.079.279	€ 1.055.428	€ 1.033.897	€ 1.012.519	€ 997.416	€ 989.933
Totaal Feitelijk Publiek Vermogen	€	6.033.493	€ 5.447.773	€ 5.089.245	€ 5.147.169	€ 5.070.113	€ 4.844.420
Mogelijk bovenmatig eigen vermogen	- €	2.873.528	- € 3.745.373	- € 3.742.533	- € 3.677.604	- € 3.400.711	- € 3.454.275

Methode OCW (gehanteerd door inspectie):

- Publiek eigen vermogen = Totaal eigen vermogen minus privaat vermogen
- Normatief eigen vermogen = Signaleringswaarde OCW
 - Financieringsfunctie: $0.5 \times \text{aanschafwaarde gebouwen} \times 1.27 + \text{Boekwaarde resterende MVA}$
 - Bufferfunctie: 5% van de totale baten

De kengetallen van SKO zijn voldoende. De hoogte van het vermogen van SKO valt buiten de signaleringswaarde van de inspectie en is daarmee niet te hoog en op basis van de andere kengetallen niet te laag. De geplande investeringslast voor de komende jaren is hoog. Vooralsnog levert dit geen problemen op. Een prioritering in de planning kan wel nodig zijn om meer naar het ideaalcomplex te bewegen. Er zijn veel scholen met een ongeveer gelijke leeftijd, waardoor vervanging van meubilair en installaties een hoge investeringslast met zich meebrengt. De druk op energiezuinige maatregelen en verduurzaming is daarnaast ook groot. Ook staat uitbreiding van ICT hoog op de agenda's van de scholen. SKO streeft naar een sluitende begroting voor 2023 en neemt daartoe passende maatregelen.

Er wordt bewust gekoerst op het niet verder stijgen van de kengetallen. Daar waar in enig jaar een begrotingsoverschot ontstaat wordt bewust gekozen deze extra middelen in volgende jaren in te zetten om het bereiken van strategische doelen te versnellen. Daarbij ligt de focus met name op professionalisering en ICT-ontwikkelingen. Een negatieve rentabiliteit is dan ook een bewuste keuze.

VERWIJZING

Neem een link op naar een download van de [Benchmark POVO](#)