



SCHOLENGROEP KATHOLIEK ONDERWIJS

Flevoland en Veluwe

Ontwerpers van onderwijs

BESTUURSVERSLAG 2017

Scholengroep Katholiek Onderwijs Flevoland en Veluwe

Bestuursverslag 2017

Onder de Scholengroep ressorteren in 2017 28 basisscholen

BRIN 40950

Bezoekadres: Meentweg 14D
8224 BP Lelystad

Postadres: Postbus 608
8200 AP Lelystad

e-mail: secretariaat@skofv.nl
Telefoon: 0320 225040

Scholengroep Katholiek Onderwijs Flevoland en Veluwe

Bestuursverslag 2017

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Inleiding	3
1.1. Horizontale dialoog	3
1.2. Leeswijzer	3
2. Bestuur en organisatie	4
2.1. Wie we zijn	4
2.2. Bestuur en intern toezicht	5
2.3. Bestuurskantoor	6
2.4. Directeuren en directiebestuur	6
2.5. Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad	8
3. Het beleid in 2017	10
3.1 Strategisch beleid 2015-2018	10
3.2 Resultaten jaarplan 2017	11
4. Kengetallen personeel	14
4.1 Personeelsbestand	14
4.2 Ziekteverzuim	17
4.3 Overeengekomen ontslagvergoedingen	18
5. Kengetallen onderwijs	19
5.1. Kwaliteitszorg	19
5.2 Bestuursoverzicht opbrengsten en resultaten	20
5.3 Tussen-en eindopbrengsten 2016-2017 en eindtoets leerjaar 8 in 2017	20
5.4 Klachten en integriteit	21
6. Financiën	23
6.1 Financieel beleid	23
6.2 Algemene Ontwikkeling	24
6.3 Balans per 31-12-2017	25
6.4 Vermogenspositie	27
6.5 Exploitatieresultaat	28
6.6 Passend Onderwijs	30
6.7 Overige verbonden partijen	34
6.8 Bestuursakkoord 2015-2020 (Prestatiebox)	34
6.9 Inkoopbeleid	35
6.10 Treasury- en financieringsstructuur	36
7. Continuïteitsparagraaf	36
7.1 Algemeen	36
7.2 Zaken van maatschappelijke en politieke impact	40
7.3 Kengetallen personele bezetting en leerlingenaantallen	41
7.4 Meerjarenperspectief	44
7.5 Intern risicobeheersings- en controlesysteem	47
7.6 Rapportage Raad van Toezicht	51
Bijlage 1: Samenstelling van de SKO-organen in 2017	55
8. Jaarrekening	57

Voorwoord

In januari 2018 was er reden voor een feestje binnen SKO: het 20-jarig bestaan van SKO stond op de agenda. Met 400 collega's is dit feest gevierd. Even los van de uitdagingen waar wij als scholengroep in 2017 voor werden gesteld en waar iedere keer weer een adequaat antwoord van ons werd verwacht.

2017 was in alle opzichten een interessant jaar. Er was veel in beweging en deze beweging zorgde voor zowel kansen als bedreigingen. De focus die wij als College van Bestuur hanteerden in alle discussies was de vraag: maakt dit ons onderwijs aan onze kinderen nog beter dan het al is? De belangrijkste uitdagingen in 2017 waren:

- Lerarentekort en het imago van het vak van leraar. In 2017 hebben we te maken gehad met een stiptheidsactie en twee stakingsdagen binnen onze scholengroep. Onze scholen gingen dicht en eensgezind gaven al onze medewerkers het signaal af dat het water aan de lippen staat. Als bestuur zijn wij er trots op eensgezind met onze medewerkers hierin te kunnen optrekken. We hebben goede leerkrachten nodig, die met plezier en passie dag in dag uit het beste uit zichzelf en uit hun leerlingen kunnen halen. Het vak van leerkracht moet aantrekkelijker worden, door een interessantere loopbaan, vermindering van de werkdruk en een hoger salaris. Daar stonden wij voor in 2017!
- Aandacht voor onze directeuren. Het is anno 2017 een balans zien te vinden tussen dagelijkse besommeringen (zoals vervangingsproblematiek) en het voldoende en adequaat zicht houden op visieontwikkeling en leiderschap binnen en buiten de school. De directeur verdient en krijgt veel aandacht.
- Ontwikkeling directiebestuur. Leiding geven aan verandering op school betekent ook dat er een continue verlangen moet zijn van onze directeuren om van elkaar te leren. Als directiebestuur kun je elkaar alleen maar sterker maken als je bereid bent om van elkaar te leren, het delen van goede voorbeelden maar ook van de fouten. Het is voor ons als bestuur mooi om te zien dat het onderlinge vertrouwen toeneemt om openhartig met elkaar van gedachten te wisselen.
- Onderwijskwaliteit. Het versterken van de onderwijskwaliteit op onze scholen staat continue op onze agenda. Het blijkt ingewikkeld te zijn om de kwaliteit op orde te houden en op sommige scholen lukt dit ook niet. Het gevoel voor urgentie wordt breed vanuit school, College van Bestuur en Raad van Toezicht gedeeld. Gelet op de indicatoren die binnen het kwaliteitszorgsysteem van SKO worden gehanteerd, is besloten integrale en extern ondersteunde verbeterplannen op te stellen voor de Laetare (Lelystad) en de Goede Herder (Almere). Uitvoering van dit plan moet er toe leiden dat beide scholen in 2018 op het gebied van continuïteit (personeel) en kwaliteit (opbrengsten) weer op het niveau 'basis' komen.
- Autonomie. Wij geloven onvoorwaardelijk in de autonomie van de scholen en de professionals die werken op onze scholen. Er is veel beweging buiten onze scholengroep die ons dwingt op tal van terreinen keuzes te maken en te innoveren. De stip aan de horizon is aan het directiebestuur en CVB. Op welke wijze scholen dit gaan invullen is aan de scholen. Wij zien dat hierdoor verschil in snelheden tussen onze scholen kan ontstaan. Maar dit verschil maakt dat wij als scholengroep meer dan ooit als een krachtige eenheid opereren. Voor nu en in de toekomst zullen we dit blijven verdedigen.
- Traditioneel. Bij eigentijds en modern onderwijs hoort een eigentijdse benadering. Het onderwijs als productieproces laten we langzamerhand achter ons en we verschuiven meer naar gepersonaliseerd onderwijs met maatwerk voor de leerling. De school als samenleving wint aan waarde. Digitalisering biedt nieuwe mogelijkheden aan leerlingen en leraren. Maar stelt ook andere eisen aan het

oplossen van problemen of het aangaan van uitdagingen. Dat vereist continue flexibiliteit van ons als bestuur en van de scholen.

- Vertrouwen. De basis van onze relatie met de scholen is vertrouwen. Een ieder binnen onze scholengroep moet zich bewust zijn van de dure plicht om met de aan ons beschikbaar gestelde publieke middelen zo goed mogelijk onderwijs te bieden en ons te allen tijde adequaat (gevraagd en ongevraagd) hierover te verantwoorden.

Tot slot, de dynamiek binnen onze scholen is een reflectie van de dynamiek binnen de samenleving. En binnen deze dynamiek moeten onze leerkrachten dag in dag uit het beste uit zichzelf en uit hun leerlingen halen. Wij als bestuur zullen ook in de komende periode zorgvuldigheid betrachten in onze vragen en wensen, tempo houden waar dat kan en aanmoedigen waar dit moet. Het zijn de leerlingen die dit van ons verwachten.

Koen Oosterbaan en Annelies Verbeek,
College van Bestuur SKO Flevoland en Veluwe.

Reageren

*Uw vragen en reacties over of naar aanleiding van dit jaarverslag worden op prijs gesteld.
U kunt deze richten aan ons secretariaat: secretariaat@skofv.nl*

1. Inleiding

1.1. Horizontale dialoog

Het jaarverslag 2017 van de SKO bestaat uit het bestuursverslag 2017 en de jaarrekening 2017. Tevens is er een publieksversie van het Jaarverslag uitgebracht met als centraal thema 'begrijpend lezen'.

Met het jaarverslag leggen wij 'verticaal' verantwoording af aan de overheid en 'horizontaal' aan onze 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 ons en ook de directeuren op school wordt veel geïnvesteerd in een continue dialoog met ouders (en leerlingen), gemeenten, collega-besturen, collega-scholen en vele andere maatschappelijke partners. Over tal van onderwerpen (formeel en informeel) wordt door ons gestreefd naar een goede horizontale dialoog. Hierdoor is het jaarverslag niet het enige kanaal waarlangs wij communiceren met en verantwoording afleggen naar eerdergenoemde stakeholders.

Zoals hierboven beschreven gaat SKO op alle niveaus de dialoog aan met haar interne en externe belanghebbenden. Alleen door hen actief te betrekken bij de organisatie en voortdurend met hen samen te werken, kunnen de strategische doelen worden behaald en kan de kwaliteit van het onderwijs verder worden verbeterd.

In de loop van het jaar hebben wij met gemeenten, kinderopvangorganisaties en VO-instellingen in ons werkgebied gesproken en hebben we de bijeenkomsten van de GMR bijgewoond. Verder wordt de horizontale dialoog binnen de SKO 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 maandelijkse directieberaad;
- bijeenkomsten PO-raad;
- bijeenkomsten samenwerkingsverbanden;
- bijeenkomsten Pabo's.

1.2. Leeswijzer

In dit bestuursverslag gaan we in hoofdstuk 2 eerst in op de organisatie van onze scholengroep. In hoofdstuk 3. De hoofdstukken 4 en 5 bevatten een aantal kentallen met toelichting op de domeinen personeel en onderwijs. In hoofdstuk 6 doen we verslag van de ontwikkelingen, activiteiten en resultaten op het domein financiën. Hoofdstuk 7 bevat de continuïteitsparagraaf. Daarin wordt eerst aandacht besteed aan diverse kengetallen en aan de financiële positie van de SKO in meerjarig perspectief. Verder wordt uitleg gegeven over het risicomanagement-systeem van de SKO en worden de resultaten daarvan toegelicht. De continuïteitsparagraaf wordt afgesloten met het verslag van het toezichthoudend orgaan, de Raad van Toezicht.

2. Bestuur en organisatie

2.1. Wie we zijn

De Scholengroep Katholiek Onderwijs Flevoland en Veluwe (SKO) is een onderwijsstichting die in 1997 is ontstaan vanuit diverse bestuurlijke schaalvergrotingsprocessen. De SKO telt in 2017 28 basisscholen in Flevoland en op de Veluwe. Zie *bijlage 1* voor het overzicht van scholen.

De kernwaarden van de SKO zijn:

- *Katholiek*: geïnspireerd op het leven van Jezus en zij die in Zijn voetsporen zijn getreden, geeft de SKO eigentijds vorm aan de overdracht van die waarden en normen, die in de christelijke traditie al eeuwenlang richtinggevend zijn.
- *Subsidiariteit*: vanuit de katholieke traditie leggen we de verantwoordelijkheid daar waar de uitvoering door professionals plaats vindt.
- *Open en flexibel*: als het gaat om het luisteren naar wensen van alle betrokkenen en het anticiperen daarop.
- *Eerlijk en oprecht*: in communicatie en handelen, zodat onze klanten en medewerkers direct het gevoel hebben dat de sfeer hier goed is.
- *Professioneel*: als het gaat om het uitvoeren van het dagelijks onderwijs en om de zorg voor de leerlingen en de medewerkers.
- *Gemotiveerd, initiatiefrijk en doortastend*: als het gaat om het besturen van de school in al haar facetten: het ontwerpen en aanbieden van de lessen, het ontwikkelen en aanbieden van buitenschools aanbod, het bereiken van goede schoolresultaten en het creëren van de voorwaarden daarvoor.

De SKO heeft de missie om vanuit haar lokale en regionale maatschappelijke verantwoordelijkheid, onderwijs en vorming aan te bieden aan kinderen. We staan voor kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs. Hierbij ligt het accent op de harmonische ontwikkeling van ieder kind, met bijzondere aandacht voor sociaal-emotionele vaardigheden, eigen verantwoordelijkheid en creativiteit. De SKO verbetert voortdurend de kwaliteit van haar activiteiten en investeert daartoe in onderwijs, personeel, relaties en faciliteiten. Wij doen dit alles vanuit de katholieke of oecumenische grondslag.

In onze visie zijn de scholen van de SKO ontwerpers van onderwijs voor de 21^e eeuw. De leerkrachten zorgen voor een uitstekend pedagogisch klimaat met een veilige, kindgerichte en uitdagende leeromgeving. Naast aandacht voor taal en rekenen en de kernvakken is er aandacht voor samenwerken, creativiteit, ICT-geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en sociale en culturele vaardigheden. De SKO staat voor openheid, pluriformiteit en spiritualiteit. Leidend principe is 'eenheid in verscheidenheid': de scholen vormen samen een lerende organisatie waarin kennis en ervaring wordt gedeeld. Directeuren en leerkrachten hebben maximale professionele (regel)ruimte om op schoolniveau verantwoordelijkheid te kunnen nemen en uitoefenen. De scholen investeren in onderwijskundig partnerschap met ouders. De SKO is maatschappelijk geëngageerd en speelt in op actuele ontwikkelingen in de samenleving. Waar mogelijk wordt samengewerkt met buurtverenigingen, kinderopvangorganisaties, voortgezet onderwijs, gemeenten en andere partijen. De scholengroep geeft eigentijds vorm aan de overdracht van de waarden en normen die in de christelijke traditie al eeuwenlang richtinggevend zijn. Christelijke naastenliefde en solidariteit met kansarmen zijn een gedeelde verantwoordelijkheid. Iedere school heeft een eigen gezicht en werkt gericht aan schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Dat is goed en moet zo blijven. We willen geen uniforme scholen. Wel zijn alle scholen herkenbaar door het feit dat zij zich laten leiden door de missie, de visie en de strategische doelen van de scholengroep. Binnen die kaders hebben de scholen vrijheid van handelen. De zelfstandigheid van scholen is altijd relatief. Het bestuur is en blijft verantwoordelijk. Het leiderschap dat ons voor ogen

staat, houdt in dat directies de ruimte krijgen om hun verantwoordelijkheid te nemen voor het integraal management op de school. Scholen maken het onderwijs en de SKO zorgt dat scholen dat kunnen doen.

2.2. Bestuur en intern toezicht

De scholengroep heeft een governance-model met een College van Bestuur (CvB) en een Raad van Toezicht (RvT). Het CvB bestuurt de SKO en voert de volgende taken uit:

- het waarborgen van de onderwijskwaliteit,
- het strategisch positioneren van de organisatie,
- een stevige verbinding met stakeholders onderhouden,
- het financieel beleid en beheer van de organisatie bewaken en versterken,
- de bedrijfsvoering op orde hebben en het vormgeven van goed werkgeverschap.

Daarmee voeren we onze bestuurlijke opgave uit die in de kern bestaat uit het doorlopend ontwikkelen, actualiseren, bijstellen en realiseren van het strategisch beleid.

We initiëren nieuwe onderwijskundige ontwikkelingen, projecten en activiteiten en ondersteunen directeurs bij het realiseren van een pluriform en kwalitatief hoogstaand onderwijsaanbod. Daarbij leggen we verbinding met het maatschappelijk veld en de 'buitenwereld' zodat de visie van de externe stakeholders en partners (zoals bijv. de kinderopvang) geïncorporeerd kan worden in de strategie van de scholengroep.

Het CvB legt aan de RvT, het personeel, de ouders, de inspectie en de samenleving verantwoording af over de mate waarin de vastgestelde doelstellingen zijn gehaald en over de besteding van de middelen. In dit alles is het de taak van het CvB om de RvT en overige belanghebbenden goed en volledig te informeren. We werken met een planning en control cyclus (PDCA-model). Het CvB bepaalt de kaders van SKO, middels de vaststelling van het meerjaren strategisch en financieel beleid na, indien behorend tot hun bevoegdheden, goedkeuring van GMR en Raad van Toezicht. Het CvB en de directeurs hebben binnen deze kaders hun taken en bevoegdheden zoals deze zijn omschreven in het Managementstatuut. Het CvB is bovengeschied aan de directeurs en is rechtstreeks verantwoording schuldig aan de RvT. Het verslag van de RvT is te lezen in par. 7.6.

Om te kunnen sturen en verantwoorden moeten we als CvB een goed beeld hebben van de professionele ontwikkeling van de directeur en van de situatie van zijn of haar school. Dat beeld wordt onder meer opgebouwd door de management- en gesprekscyclus die jaarlijks met en door elke directeur wordt doorlopen. In die cyclus worden afspraken gemaakt over de professionele ontwikkeling van de directeur en over de ontwikkeling van de school. In aanvulling op de formele managementrapportages en de gesprekken met directeurs verzamelen we ook zelf informatie om voeling te houden met de onderwijspraktijk en om informatie te verwerven die 'aan mensen kleef'. Dit kan diverse vormen aannemen: van geplande schoolbezoeken met collectieve teamgesprekken tot informele ontmoetingen bij scholingsactiviteiten voor leerkrachten.

Evaluatie functioneren College van Bestuur

Het functioneren van het CvB wordt jaarlijks geëvalueerd in een gesprek met de remuneratiecommissie uit de RvT. Ook in juni 2017 heeft deze evaluatie plaatsgevonden.

Nevenfuncties (artikel 11.6 Statuten)

Het CvB vervult uitsluitend niet-bezoldigde nevenfuncties die ten dienste staan van de realisatie van de missie en visie van de SKO. Dit betreft bestuurlijke of toezichthoudende functies in het Onderwijsbureau Meppel, de Stichting Vierslagleren en de samenwerkings-

verbanden Passend Onderwijs waarin de SKO participeert. Verder participeert het CvB in diverse commissies o.a. van de PO-Raad.

2.3. Bestuurskantoor

Het College van Bestuur, de directeuren, het directiebestuur en de Raad van Toezicht worden ondersteund door het bestuurskantoor, bestaande uit de staf en het secretariaat. Het bestuurskantoor adviseert over en ondersteunt bij onderwijskundige zaken, personeelsbeleid en -beheer, huisvestingsbeleid, ICT en algemene bestuurlijke en organisatorische zaken. De financiële administratie, de personele- en salarisadministratie en het huisvestingsbeheer zijn uitbesteed aan het Onderwijsbureau Meppel. Zie bijlage 1 voor het overzicht van de op het bestuurskantoor werkzame medewerkers

2.4. Directeuren en directiebestuur

De directies van de scholen ontmoeten elkaar in het plenair directiebestuur. Naast het plenair bestuur zijn er ook 4 lokale directiebesturen (Almere, Lelystad, Dronten en Veluwe) voor het bespreken en afstemmen van lokale, operationele aangelegenheden. Deze vinden plaats in een kleinere setting. Hier staat ook het gezamenlijk leren centraal.

Het directiebestuur heeft een aantal taken (artikel 3, huishoudelijk reglement directiebestuur):

- a) het adviseren van het CvB over alle zaken die voor meer dan één school van belang zijn dan wel van belang zijn voor de scholengroep;
- b) het gevraagd en ongevraagd informeren en adviseren van het CvB over alle overige voor en door het CvB relevant te achten aangelegenheden;
- c) het mede initiëren, voorbereiden, uitwerken en evalueren van het beleid van de scholengroep ten behoeve van de besluitvorming door het CvB;
- d) het afstemmen van aangelegenheden die tot de verantwoordelijkheid behoren van de individuele directeuren;
- e) het initiëren en stimuleren van samenwerking tussen de scholen;
- f) het leren van en met elkaar (uitwisselen 'good practice', intervisie);
- g) alle leden van het directiebestuur verplichten zich een bijdrage te leveren aan het directiebestuur en zich bij afwezigheid op de hoogte te stellen van de verstrekte informatie.

Het directiebestuur en de actieteams zijn in de SKO organisatie de centrale actoren bij de kwaliteitsontwikkeling- en borging van het stichtingsbeleid. In het directiebestuur wordt het benutten van de kennis en ervaring van collega's en het samen delen en leren nog niet in de volle breedte als vanzelfsprekend ervaren. Er wordt soms ook nog te veel geacteerd en gereageerd op het niveau van de instrumentele invulling van beleid terwijl eigenlijk de beleidsanalyse en de beleidsdoelstelling centraal zou moeten staan.

Het directiebestuur heeft (conform haar huishoudelijk reglement) de primaire, statutaire functie als adviseur van het CvB bij de ontwikkeling, vaststelling, uitvoering en evaluatie van het stichtingsbeleid. Hierbij is gaandeweg steeds sterker het uitgangspunt centraal komen te staan dat dit beleid niet top-down maar in wisselwerking met het directiebestuur, dus op basis van het principe van gedeeld leiderschap, tot stand komt en wordt uitgevoerd. Dit is een goede ontwikkeling en staat verder niet ter discussie. Het CvB ziet het als zijn verantwoordelijkheid om vanuit dit uitgangspunt te sturen op een optimale uitoefening van de statutaire taak van het directiebestuur en hiertoe in samenspraak met het directiebestuur de nodige randvoorwaarden te scheppen.

Daarnaast heeft het directiebestuur, in het kader van de ontwikkeling van de SKO organisatie als een lerende organisatie, ook een functie en rol gekregen als een plek waar directeuren hun vakgenoten ontmoeten en onderling uitwisselen, van en met elkaar kunnen leren en elkaar kunnen inspireren. Op basis van de daarmee in de afgelopen jaren opgedane ervaringen is het inzicht gegroeid dat deze functie en rol alleen maar goed kan

floreren als de directeuren daar zelf verantwoordelijkheid voor nemen. De wijze waarop de lokale beraden nu functioneren is daarvoor een indicatie. Het CvB ziet hierbij voor zichzelf dan een faciliterende rol weggelegd die gekenmerkt wordt door informatie delen, stimuleren en het verbindings leggen tussen collega's en ontwikkelingen.

In 2017 kwam het directiebestuur 8 keer bijeen. Hieronder een overzicht van de besproken thema's per maand:

Maand	Thema	Onderwerp
januari	Personeel	Vitaliteit (verzuim, flevopool, RI&E).
februari	Onderwijs	Project begrijpend lezen, Collegiale visitatie, onderwijsinnovatie & ICT.
april	Organisatie / Personeel / onderwijs	Sociale veiligheid, meerjarenbestuursformatieplan, jong professionals.
mei	Organisatie	Directietweedaags in het teken van leiderschap.
juni	Organisatie	Kenniscarroussel HRM, tussenopbrengsten.
september	Personeel / organisatie	Korte terugblik thema's 2016 – 2017 , verzuim, klachtenregeling, inkoopcoöperatie, ontwerp en leren.
november	Financiën / onderwijs	Begroting, toekomst directiebestuur & actieteams, anders organiseren van onderwijs.
december	Identiteit	Anders organiseren van onderwijs (ivm staking).

Daarnaast is in 2017 wederom gewerkt met het principe actieteams. Er zijn in 2016 zeven actieteams ingesteld op verschillende beleidsterreinen. Aan deze actieteams zijn diverse vraagstukken ter uitwerking meegegeven. Voor deze vraagstukken is onderkend dat deze een SKO-breed antwoord vereisen. Het gaat dan om de navolgende actieteams:

<i>Actieteam directiebestuur</i>	De vernieuwde organisatie van het directiebestuur wordt positief gewaardeerd. Nu is het zaak om dit vast te houden en het bestuur verder te blijven ontwikkelen.
<i>Actieteam gesprekkencyclus 2.0</i>	Volgens onderzoek voegt het soms te weinig toe: de gesprekkencyclus. Wat is de effectiviteit en kwaliteit van onze huidige gesprekkencyclus? Deze cyclus was nuttig en nodig om op school in gesprek te gaan over functioneren. Daar zijn directeuren voor getraind en daardoor zijn ze nu in gesprek met medewerkers over functioneren. Nu ontwikkelen we door. Zoeken naar nieuwe waarden: een betere verhouding tussen waarderen en beoordelen, het professionele gesprek, eigen verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen bij de medewerker.
<i>Actieteam vitaliteit</i>	Een andere kijk op verzuim. Wat werkt echt om medewerkers tot aan hun pensioen tot recht te laten komen: vitaal, duurzaam, effectief.
<i>Actieteam differentiatie van functies binnen SKO</i>	verdere toepassing van de functiemix (LB + LC!) en de Participatiewet, en bovenal het beter benutten van al het talent binnen SKO, waarbij perspectief en doorgroeimogelijkheden worden geboden.
<i>Actieteam zelfevaluatie en eigen kwaliteit</i>	het zelf evalueren van de kwaliteit van het onderwijs, vormt een belangrijk onderdeel van deze kwaliteitszorgcyclus. In de 4-jarige planperiode vinden diverse evaluatiemomenten plaats: jaarlijks bij het opstellen van het nieuwe jaarplan en 4-jaarlijks bij het opstellen van het nieuwe schoolplan. Een zelfevaluatie vormt de basis voor onze collegiale visitatie: op basis van deze zelfevaluatie

	vragen we feedback van onze collega's over de kwaliteit van het onderwijs in onze school. Deze zelfevaluatie is uiteindelijk gericht op de verdere ontwikkeling van de school en het onderwijs.
<i>Actieteam inkoop en update financieel beleidsplan</i>	Het huidige financieel beleidsplan moet geüpdatet worden. Het financieel beleidsplan geeft de kaders en doelen aan waar we binnen SKO naar streven om de organisatie financieel gezond te houden. Nu het inkoopbeleid is vastgesteld moet er ook naar gehandeld worden. Hoe kunnen we binnen de kaders toch maximale inbreng en beslissingsvrijheid van directeuren bewerkstelligen?
<i>Actieteam onderwijsinnovatie & ICT</i>	Het actieteam, bestaande uit directeuren en aangevuld met leraren, gaat in kaart brengen wat de huidige stand van zaken is van de inzet van ICT in ons onderwijs en wat onze visie is richting de toekomst.

Ten aanzien van de actieteams is gesignaleerd dat ondanks de aandacht die er is geweest voor o.m. de opdrachtformulering en samenstelling van de actieteams, deze niet optimaal functioneren. Zij 'verwateren' snel en er is veel discontinuïteit. Aan de andere kant is te signaleren dat de min of meer ad-hoc ontstane klankbordgroepen en ontwerpteams effectiever zijn, mogelijk door een sterkere binding van de groepsleden met de opdracht, de urgente, operationele vraagstellingen en de relatief korte doorlooptijd om tot een tastbaar resultaat te komen. Deze ontwikkeling zal in 2018 actief worden ondersteund.

2.5. Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

Elke school kent een medezeggenschapsraad (MR) waarin ouders en personeel vertegenwoordigd zijn. Over school specifieke zaken overlegt de directeur met de MR. Voor zaken die de gehele organisatie betreffen is het College van Bestuur gesprekspartner van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De GMR heeft op grond van de Wet medezeggenschap scholen advies- en instemmingsrecht op beleidsvoorstellen van het College van Bestuur die alle scholen binnen SKO aangaan. SKO is opgedeeld in drie regio's: Almere, Lelystad / Dronten en de Veluwe. Elke regio vaardigt 1 ouder en 1 leerkracht af voor de GMR. De GMR komt gemiddeld 1 keer per zes weken bijeen. Bij een gedeelte van de vergadering is het College van Bestuur aanwezig. De GMR heeft in 2017 zeven keer vergaderd.

De GMR legt zelfstandig verantwoording af. Hieronder een extract uit het Jaarverslag van de 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 school MR-en geven vorm aan medezeggenschap op school niveau en zijn de achterban van de GMR. De GMR leden worden gekozen door de school MR-en en vertegenwoordigen de school MR-en op bovenschools niveau, echter zonder last en ruggespraak.

Een overzicht van de samenstelling van de GMR 2017 (geleding: O = ouder / P = personeel Regio: A = Almere, L/D = Lelystad/Dronten, V = Veluwe).

- Mw. P. ter Voert voorzitter O L/D
- Dhr. H. Baar vice-voorzitter O V
- Dhr. R. Vinken lid O A
- Dhr. K. Oomkes lid tot 7/17 P V
- Dhr. A. Cornelissen lid O L/D
- Mw. L. Barels lid P L/D

- Mw. D. Brink lid vanaf 03/17 P L/D
- Dhr. J. Hempel lid vanaf 03/17 O A
- Dhr.D. Smit lid vanaf 03/17 O V

Ook gedurende 2017 is er sprake geweest van een onderbezetting binnen de GMR (in volle bezetting bestaat de GMR uit 12 leden, 6 ouder / 6 personeel). Met name de invulling van de vacatures personeelsgeleding binnen de GMR loopt moeizaam. In de praktijk blijken de vacatures moeizaam in te vullen te zijn. Oproepen (via schooldirecties, via schoolnieuwsbrieven, via e-mail naar school MR-en) hebben niet tot het gewenste resultaat geleid. Daarnaast is er door het College van Bestuur in 2017 besloten twee extra uren per week per GMR-lid beschikbaar te stellen.

In 2017 is de GMR 5 keer in een reguliere vergadering bijeengekomen, waarvan drie keer in de eerste helft van 2017. Elke GMR vergadering werd opgesplitst in een intern GMR gedeelte (met besluitvorming) en een gedeelte voor overleg met het CvB. De GMR vergadering in juni 2017 bestond uit de GMR-MR jaarvergadering. Een goede, inspirerende vergadering waarbij informatie-uitwisseling centraal stond tussen GMR leden, MR leden, CvB en dit keer ook de Raad van Toezicht.

Tijdens de GMR-MR jaarvergadering kwam naar voren dat het GMR portaal in de SKO SharePoint omgeving nog steeds niet gemakkelijk gevonden wordt door de MR-leden. De schoolredacteurs hebben hierin een belangrijke verantwoordelijkheid en taak om MR-leden hierbij te ondersteunen. Als extra service vanuit de GMR wordt na elke GMR vergadering een e-mail getuurd met een verwijzing naar de notulen in het GMR portaal. Ook wordt er een nieuws item gepubliceerd op het portaal. De GMR is het hele jaar ondersteund geweest met een ambtelijk secretaris, die nauwgezet contact houdt met de bestuurssecretaris van het CvB.

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. In hoeverre dit goede besluiten geweest zijn, zal blijken in de toekomst. De GMR zal indien noodzakelijk het informatierecht gebruiken om zich te informeren over hoe het besluit in de praktijk uitvalt.

Regulier besproken onderwerpen zijn:

- het jaarplan 2017
- de jaarrekening 2016
- meerdere management rapportages
- (meerjaren) financiële begroting 2018 e.v. (met positief advies GMR).

Ten aanzien van de financiën, werd door het bevoegd gezag getoond tijdens de besprekingen in de GMR, dat de financiële risico's beheersbaar zijn.

Belangrijke specifiek besproken onderwerpen zijn:

- meerjaren bestuursformatieplan
- ziekteverzuim/werkdruk
- inkoopbeleid (centraal/decentraal)
- klachtenregeling (met instemming GMR)
- protocol time-out, schorsen en verwijderen (met positief advies GMR)
- bestuursoverdracht de Korf (met instemming GMR)

Bovenstaande lijst van specifieke onderwerpen laten het belang zien voor een goede inbreng van de GMR personeelsgeleding. Immers deze onderwerpen, die bovenschools geregeld worden voor alle SKO scholen hebben impact op alle (onderwijsgevende en

onderwijsondersteunende) SKO personeelsleden. De GMR geeft in gesprekken aan vrijwel altijd voldoende informatie te krijgen vanuit het CvB. Dit geldt ook voor de tijdigheid van de informatie. In 2017 is een nieuw medezeggenschapsstatuut vastgelegd door de GMR. Dit statuut regelt ook de faciliteiten van de leden van de GMR. Wij zijn verheugd om te kunnen melden dat de relatie tussen CvB en GMR goed verloopt (met respect voor elkaars positie en bevoegdheden).

3. Het beleid in 2017

3.1 Strategisch beleid 2015-2018

Ons beleid is in hoofdlijnen gericht op de volgende doelstellingen:

- de scholen bieden maatwerk voor de leerlingen, er wordt werk gemaakt van passend onderwijs binnen de mogelijkheden van schoolorganisatie en personele competenties van teamleden. Maatschappelijke ontwikkelingen worden vertaald in het handelen van leerkrachten en het geven van onderwijs. Visie op onderwijs is belangrijk om goede keuzes te maken. We stimuleren een goed pedagogisch klimaat, waarin naast sociale veiligheid, ieder kind wordt gestimuleerd tot uitdaging en ambitie;
- de scholengroep beschikt over voldoende en competente medewerkers;
- we willen ons met een krachtig integraal personeelsbeleid profileren als een moderne arbeidsorganisatie;
- de directeuren voelen zich mede-eigenaar van de SKO. Zij zijn gericht op samenwerken, kennis delen en het elkaar ondersteunen. We willen daarbij optimaal gebruik maken van de meerwaarde van de schaalgrootte;
- de interne bedrijfsvoering is op orde. We hebben goed zicht op alle resultaatgebieden;
- iedere school meet systematisch de tevredenheid van ouders, leerlingen en medewerkers. Eén keer per vier jaar wordt een tevredenheidsonderzoek op bestuursniveau uitgevoerd onder medewerkers, ouders en leerlingen;
- we investeren in huisvesting om verdere groei mogelijk te maken, zowel in bestaande kernen en wijken als in nieuwe wijken. Groei staat altijd in relatie tot het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Het jaar 2017 is het derde uitvoeringsjaar van het strategisch beleidsplan voor de periode 2015-2018: 'Kinderen laten leren'. Voor deze beleidsperiode hebben we de volgende richtinggevende, strategische doelen vastgesteld:

- we willen kinderen leren om hun kansen te ontdekken, te "leren leren" en hun weg te vinden in de maatschappij van hun toekomst;
- onze scholen hebben een duidelijke koers die gericht is op ambitieuze doelen. Om het ontwikkelingsproces te sturen wordt intensief en effectief gebruik gemaakt van kwaliteitsgegevens. Op iedere school worden 'experimenten' ontworpen, die tegemoet komen aan de leerbehoeftes van kinderen (21e century skills). Scholen presenteren experimenten aan elkaar, leren daarvan en inspireren elkaar;
- medewerkers nemen in toenemende mate verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling. In alle scholen bloeit een professionele en lerende cultuur. Leerkrachten ontwerpen een uitdagende pedagogische en didactische leeromgeving voor alle leerlingen. Meer en meer wordt Akke en Demi benut om van en met elkaar te leren, elkaars expertise te benutten en elkaar te informeren over de experimenten. Leerkrachten ontleen werkplezier aan het samen leren en zijn trots op hun vak;
- scholen creëren een eigentijdse en uitdagende leeromgeving voor kinderen. Er worden experimenten ontwikkeld op het gebied van onder meer flexibilisering van schooltijden, onderwijs aan meerbegaafden, verlengen van de leertijd en een virtuele leeromgeving. Leerkrachten beschikken over voldoende didactische kennis en vaardigheden om een uitdagende en vernieuwde leeromgeving vorm en inhoud te kunnen geven. Daarbij kunnen zij nieuwe en ICT-ondersteunde leermiddelen effectief inzetten. Er wordt planmatig scholing en ondersteuning georganiseerd, gericht op de inpassing van ICT en

21^e-eeuwse vaardigheden in het curriculum. Leer- en werkomgevingen zijn zo ingericht dat deze 'op maat' te maken zijn voor noodzakelijke leer- en werkactiviteiten;

- alle scholen ontwikkelen zich op basis van hun eigen visie en mogelijkheden en in relatie met de partners in het schoolnetwerk in de richting van een kind centrum, met een eigen onderscheidend profiel en met binnen- en buitenschools leren. Ouders voelen zich betrokken en zijn in toenemende mate actief betrokken bij de ontwikkeling en leerprestaties van hun kind(eren);
- naast de blijvende aandacht voor de basisvaardigheden en de brede vorming en ontwikkeling van kinderen wordt ook ingezet op techniekonderwijs en cultuureducatie. Voor elk kind wordt een passend onderwijsaanbod gerealiseerd, voor leerlingen met een leerachterstand of die extra zorg nodig hebben en ook voor meer- en hoogbegaafde leerlingen. In dat onderwijsaanbod wordt onderzoekend en ontwerpend leren bevorderd;
- we streven er naar dat de scholen leerlingen een uitdagende en goed geoutilleerde leeromgeving kunnen bieden en dat iedere school over een aantrekkelijke en goed onderhouden huisvesting beschikt. Het streven is om elk jaar één school op te knappen, zo mogelijk in samenwerking met de gemeente. In de komende jaren zullen de grote investeringen in onderhoud buitenkant steeds gezien worden in combinatie met gepland onderhoud binnenkant en/of technische investeringen. Daarbij zal het verduurzamen van gebouwen een grotere rol gaan spelen.

3.2 Resultaten jaarplan 2017

De doelen van het strategisch beleidsplan worden geconcretiseerd in jaarplannen met doelstellingen en activiteiten. Een aantal activiteiten en resultaten lichten we er hier uit:

Algemeen:

- Aan alle SKO scholen is door de Inspectie van het Onderwijs het basisarrangement toegekend.
- In 2017 heeft het College van Bestuur, gelet op de indicatoren die binnen het kwaliteitszorgsysteem van SKO worden gehanteerd, besloten integrale en extern ondersteunde verbeterplannen op te stellen voor de Laetare (Lelystad) en de Goede Herder (Almere). Uitvoering van dit plan moet er toe leiden dat beide scholen in 2018 op het gebied van continuïteit (personeel) en kwaliteit (opbrengsten) weer voldoen aan het gewenste niveau zoals binnen SKO vastgesteld.
- In september 2017 is het besluit door OC&W genomen om de Alfons Ariens Harderwijk formeel per 1/8/2018 te splitsen, te weten in Alfons Ariens en Wolderweide.
- In 2017 is voortvarend gewerkt aan de overdracht van KBS De Korf te Apeldoorn aan de Veluwe Onderwijsgroep te Apeldoorn (is gerealiseerd per 1/3/2018).
- De peuterspeelzaal De Boomhut op de St.Franciscusschool te Nunspeet is per 1-8-2017 formeel overgedragen aan Kinderopvangorganisatie Prokino. De stichting SKO Kinderopvang blijft voor toekomstige ontwikkelingen bestaan.

HRM:

- SKO en al onze scholen zijn (educatief) ondernemend, innovatief en investeren voortdurend in onderwijskwaliteit door onder andere alle medewerkers ruimte te geven voor professionele ontwikkeling. Ook in 2017 bestond er zeer veel interesse voor het aanbod vanuit de Akke&Demi. Vermeldenswaardig is dat een groot deel van het aanbod binnen Akke&Demi door eigen medewerkers wordt verzorgd.
- In 2017 is de focus gelegd op het versterken van de ontwikkeling van 'het vakmanschap' bij onze (startende) leerkrachten. Deze professionalisering vindt deels plaats op school maar ook buitenschools via de Akke&Demi. Professionalisering vindt plaats onder andere via beeldcoaching, Irisconnect, starterscoaches. Met als

uiteindelijk doel: leerkrachten te faciliteren bij het ontwikkelen van vakmanschap. Al onze scholen zijn in 2017 gestart met beeldcoaching en de starterscoaches.

- In mei 2017 is scholengroepbreed het project verzuim opgepakt met ondersteuning van externe deskundigen (Rogier Veraart, regioadviseur vervangingsfonds en Kirsten Wijbenga, adviseur arbo). Bij de start van schooljaar 2017-2018 is een kick-off met alle directeuren georganiseerd en is onze aanpak gepresenteerd. In de tweede helft van 2017 is op iedere school het verzuim geanalyseerd alsmede een plan van aanpak 2018 opgesteld.
- Onze directeuren spelen een cruciale rol in de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen. Het takenpakket van onze directeuren is in de loop der tijd diverser en uitdagender, maar ook zwaarder geworden. Nieuwe inzichten, beleidswijzigingen en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen vergen dat onze directeuren voortdurend werken aan hun professionele ontwikkeling. Door het werken aan hun eigen ontwikkeling hebben onze directeuren zich tevens geregistreerd in het lerarenregister.
- In het afgelopen jaar is veel aandacht besteed aan het talentenprogramma binnen SKO. In het bijzonder is gewerkt aan het verhogen van de instroom naar SKO vanuit de diverse relevante opleidingen (zoals getalenteerde mbo4 studenten, bacheloropleiding leraar basisonderwijs). Tevens is gestart met het werven van bekwame hbo- en wo opgeleide professionals uit de financiële en economische sectoren (programma Van Rabo naar pabo). Vermeldenswaardig is het meestercafé. Een aantal mannelijke leerkrachten binnen SKO organiseren speciaal voor meesters van SKO periodiek een Onderwijscafé. Meesters praten over hun werk, organiseren samen, maken promotie voor het vak, organiseren workshops op beroepenbeurzen en zijn beschikbaar voor meeloopmomenten voor zij-instromers.

Kwaliteit / opbrengsten:

- Kwaliteitszorg binnen onze scholengroep stond in 2017 hoog op diverse agenda's. De thema's collegiale visitatie en audits zijn in 2017 wederom opgepakt en worden in 2018 ingezet binnen onze scholengroep. In 2017 is er een nieuw inspectietoezicht vastgesteld en verwerkt in het interne kwaliteitszorgsysteem SKO.
- In 2017 is gekozen om structureel (bovenschools) een gedragsspecialist (Annouschka Brinkmann) in te zetten. Dit om de leerkrachten in hun kracht te zetten waar het gaat om de pedagogische competenties. In de tweede helft van 2017 is veel maatwerk verricht met individuele leerlingen en groepen leerlingen.
- In 2017 is het project hoogbegaafdheid Lelystad gestart. Het doel van de pilot is te onderzoeken of en hoe een gezamenlijk, boven-bestuurlijk en bovenschools, dus stedelijk, arrangement voor hoogbegaafde leerlingen ontworpen kan worden dat vooral gericht is de ontwikkeling van bovenbedoelde executieve vaardigheden. In het pilotonderzoek is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de kennis en ervaring vanuit elders in het land gerealiseerde voorzieningen voor hoogbegaafden.
- Sociale veiligheid heeft in 2017 meer dan gemiddelde aandacht gehad op de diverse scholen (ondersteund door het stafbureau / de gedragsspecialist). Pesten is een ernstig maatschappelijk probleem, dat binnen onze scholengroep pro-actief, wordt aangepakt.
- Om ervoor te zorgen dat het lezen met begrip zich kan ontwikkelen en duurzaam verbetert in de SKO-scholen, is er in 2016 in samenwerking met het CPS een plan van aanpak "Van begrijpend luisteren tot begrijpend lezen" ontwikkeld en gestart. Het plan behelst een tweejarig professionaliseringstraject met coaching op de werkvloer op schoolniveau. Het professionaliseringstraject bevat in ruime mate effectieve aspecten en biedt ruimte om het passend te maken binnen de eigen schoolvisie en reeds ontwikkeld schoolleesbeleid. Kenmerken van het professionaliseringstraject zijn:
 - Focus op vakinhoud en vakdidactiek

- Langdurig en frequent
- In samenhang met schoolbeleid leren
- Leerkracht leert actief
- Voldoende tijd en ruimte voor toepassing
- Feedback, reflectie en evaluatie
- Borging veranderplan
- Regiegroep als motor

Materiële zaken en huisvesting

Het Onderwijsbureau te Meppel verzorgt in opdracht van de stichting de materiële zaken en huisvesting. Na een jaarlijkse inventarisatie bij de scholen vindt in overleg met het CvB en de adviseur materiële zaken van 't Onderwijsbureau besluitvorming plaats over de uit te voeren werkzaamheden. Periodiek vindt voortgangsoverleg plaats. Voor het onderhoud van de scholen is een meerjarige onderhoudsplanning opgesteld. Nieuw- en verbouwtrajecten worden gevolgd en begeleid.

Door de ontwikkelingen in de markt blijkt dat de kosten van de onderhoudswerkzaamheden en noodzakelijke technische vervangingen veel hoger zijn dan in de onderhoudsplanningen aan normbedragen zijn meegenomen. In de loop van 2017 is er een algehele aanpassing van deze normbedragen in de MOP's uitgevoerd. Bovendien wordt het moeilijk om voldoende aannemers/leveranciers te vinden die de benodigde hoeveelheid offertes willen uitbrengen.

De bekostiging is niet aangepast aan deze prijsverhogingen.

In 2017 zijn de volgende projecten uitgevoerd:

- Het verstrekken van de opdracht, door het uitvragen van meerdere offertes en uitvoering van de een ingrijpende renovatie van de Dominicus Savio Vondellaan te Harderwijk. Hiervoor waren ook bedragen beschikbaar vanuit het duurzaamheidsfonds van de Gemeente Harderwijk. Een deel van de renovatie (trappenhuizen) zal in 2018 plaatsvinden.
- Vervangen CV ketel op De Toekomst
- Vervangen voegwerk op de Panta Rhei
- Buitenschilderwerk de Klimboom
- Renovatie schoolplein Gabrielschool

Er zijn bedragen voor eerste inrichting ontvangen voor de Kring en de Droomspiegel.

4. Kengetallen personeel

4.1 Personeelsbestand

Aantal medewerkers

Aan het eind van 2017 bestaat het totale personeelsbestand uit 634 medewerkers. Het aantal fte (fulltime-equivalent) is ten opzichte van 2016 nagenoeg gelijk gebleven.

	Vrouw	Man	Totaal	Fte	Percentage SKO		Percentage landelijk*	
					vrouw	man	vrouw	man
2012	512	70	582	434,73	88,00%	12,00%	82,30%	17,70%
2013	510	78	588	440,45	86,70%	13,30%	82,50%	17,50%
2014	518	76	594	427,46	87,20%	12,80%	84,20%	15,80%
2015	511	81	615	438,68	83,00%	13,17%	83,50%	16,50%
2016	552	81	633	450,07	87,20%	12,80%	80,30%	19,70%
2017	555	79	634	450,17	87,54%	12,46%		

*bron Stamos, primair onderwijs

Functiemix

In de cao-PO zijn afspraken gemaakt over de te realiseren percentages per 1 augustus 2014 LA (58%), LB (40%) minimaal 30% per BRINnr en LC (2%).

Bij SKO zijn afspraken gemaakt dat er per BRINnr. minimaal 25% LB op bestuursniveau gerealiseerd moet worden (25-30% per BRINnr). In 2017 zijn de gerealiseerde percentages bij SKO; LA 71,43%, LB 27,09% (bestuursniveau) en LC 1,48%.

In de gesprekkencyclus met medewerkers krijgt ontwikkeling en loopbaanperspectief aandacht. Mogelijkheden tot groei in functie en schaal worden besproken, kansen zijn aanwezig. De criteria voor een LB of LC schaal zijn beschreven en worden hierbij toegepast.

Mutaties op directieniveau

In 2017 hebben op directieniveau op een aantal scholen wijzigingen plaatsgevonden. Zie hieronder.

De Delta	Mw. Alinda Veneboer (intern, per 1/9/2017 ter vervanging van mw. Danielle de Vries).
De Loofhut	Mw. Michelle Heise (intern, per 1/9/2017, ter vervanging van mw. Tanja Middelkoop).
Wolderweide	Dhr. Maarten Hoekman (intern, per 1/1/2017, nieuwe school)
De Goede Herder	Mw. Chantal Ammar El Ghoul (intern, per 1/1/2017, ter vervanging van mw. Monique Verdoorn).
Gabrielschool	Dhr. Sander van Zomeren (intern, per 1/1/2017, ter vervanging van de heer T. Marselis).
Pirouette	Mw. Inge Jansen (intern, per 1/2/2017, ter vervanging van de heer Sergio van Dijk).
Jeanne D'Arc	Mw. Clementine Lagendijk (extern, per 1/3/2017, ter vervanging van de heer Erwin Dekker).
De Klimboom	Dhr. Ludo van Doornik (extern, per 1/3/2017, ter vervanging van de heer Robert Lindeboom).

St. Franciscus	Mw. Winifred Bos (extern, per 1/1/2018, ter vervanging van mw. Karin Hemel).
De Kring	Dhr. Rolf Tuinman (extern, per 1/9/2017, ter vervanging van mw. Inge Jansen).
De Wingerd	Dhr. Sergio van Dijk (extern, per 1/9/2017 ter vervanging van mevrouw Gonny Moerkens).

De vacatureruimte is ontstaan door groei, vertrek en pensioen van directeuren. Er zijn 5 directeuren van buiten benoemd en de overige vacatureruimte is middels interne wervingsprocedures ingevuld.

Mobiliteit

In 2017 was er geen sprake van verplichte mobiliteit. Op 19 april 2017 waren 17 scholen (inclusief de Flevopool) aanwezig bij de speeddatebijeenkomst met een of meer vacatures. Tijdens de speeddatebijeenkomst waren 30 (toekomstige) medewerkers van SKO aanwezig. Naast medewerkers met een tijdelijke en vaste aanstelling zijn ook studenten uitgenodigd die hun WPO/LIO stage bij SKO lopen. Er zijn 18 medewerkers gematcht in een vacature op een van de aanwezige scholen. Negen medewerkers zijn op dezelfde school gebleven. Drie van de aanwezige medewerkers zijn per schooljaar 2017-2018 gestopt bij SKO.

Flevopool

SKO is, samen met twee andere besturen, medeoprichter van de Flevopool. Ieder bestuur is verantwoordelijk voor het personeel dat hierin wordt benoemd en draagt zorg voor een minimale poolgrootte van 4% van het totale personeelsbestand. Deze invallerspooi kent vanaf de start een aantal doelstellingen:

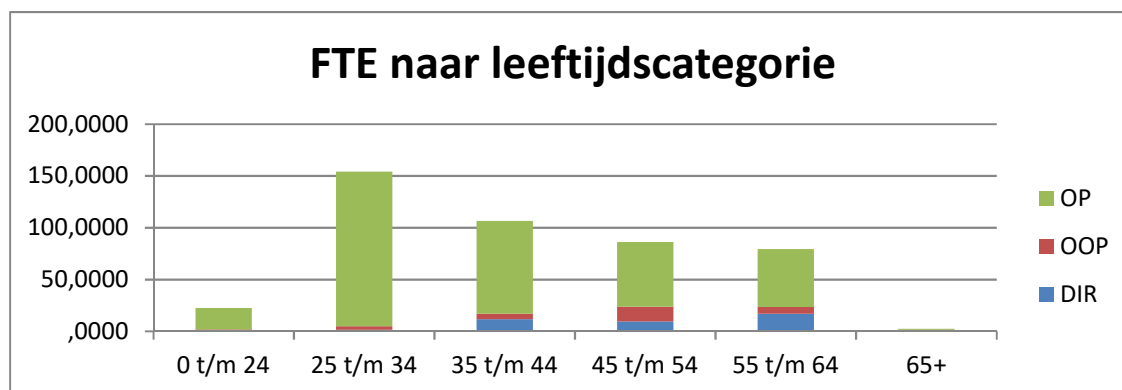
1. Een antwoord geven op de beperkingen van de WWZ;
2. in een vroegtijdig stadium kwalitatieve leerkrachten en onderwijsassistenten aan SKO te binden;
Redenen:
 - een grotere vervangingsvraag
 - voorsorteren op het dreigende tekort aan leerkrachten
3. zittend personeel de gelegenheid te geven hun horizon te verbreden.

Invalmedewerkers en poolmedewerkers worden ingezet via SLIM Personeelsbemiddeling. Deze medewerkers worden ingezet ter vervanging van afwezige vaste medewerkers.

	Aantal vervangingsverzoeken	Aantal gerealiseerd	Percentage gerealiseerd
2016	1686	1130	69,38%
2017	1429	960	67,18%

Regelmatig vinden er evaluatiegesprekken plaats met SLIM Personeelsbemiddeling. Input hiervoor geven de directeurs van de scholen en de Flevopoolmedewerkers. Scholen zijn tevreden over de dienstverlening. Krapte op de arbeidsmarkt zorgt echter voor een lage dekkingsgraad. Er is volop aandacht voor om meer medewerkers te binden aan de organisatie en aan SLIM.

Leeftijd en functiecategorie



De fte's zijn als volgt verdeeld naar functie:

Functies	Aantal fte
Directie	39,42
OOP	32,35
OP	378,39

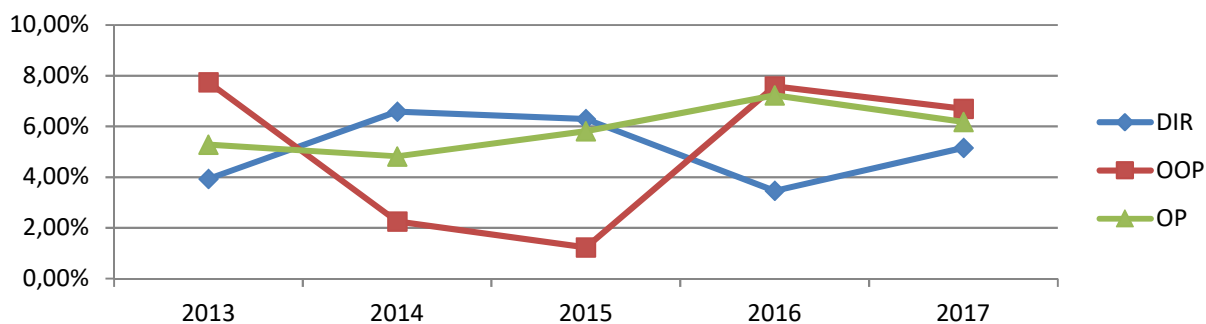
FTE naar functiecategorie

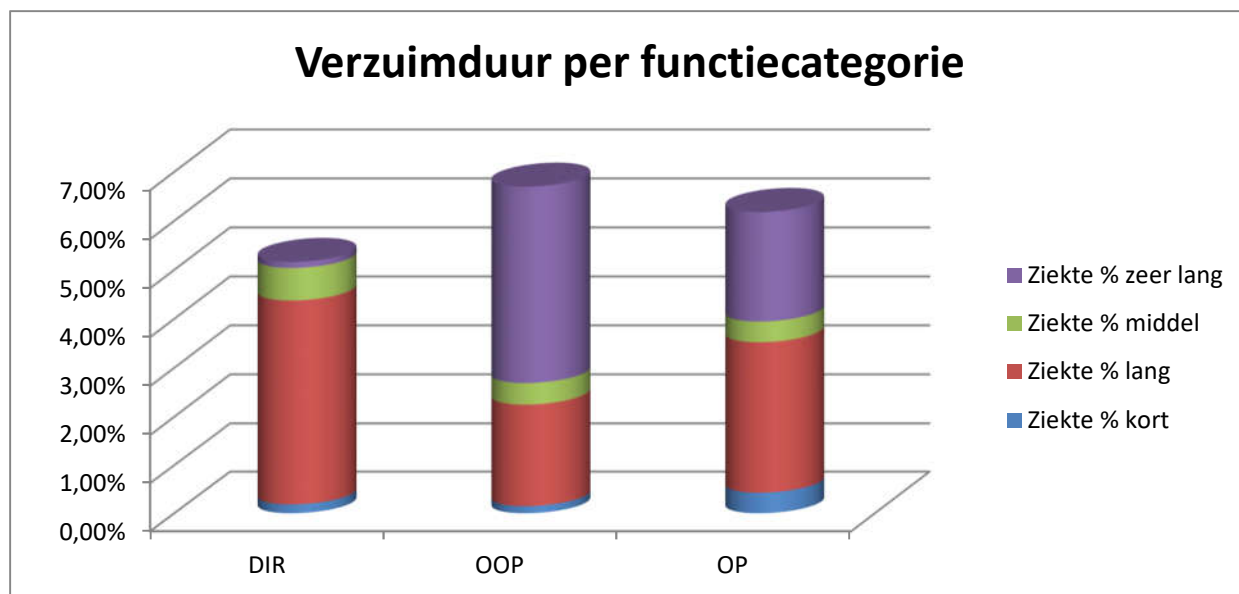


4.2 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage geeft aan welk deel van de arbeidscapaciteit in een bepaalde periode wegens ziekteverzuim verloren is gegaan. Het ziekteverzuim is in 2017 gedaald naar 6,18% ten opzichte van 7,23% in 2016. Het landelijke gemiddelde in 2016 is 6,30% onderwijzend personeel (bron: Stamos, primair onderwijs). In 2017 is 55% van de medewerkers *niet* ziek geweest.

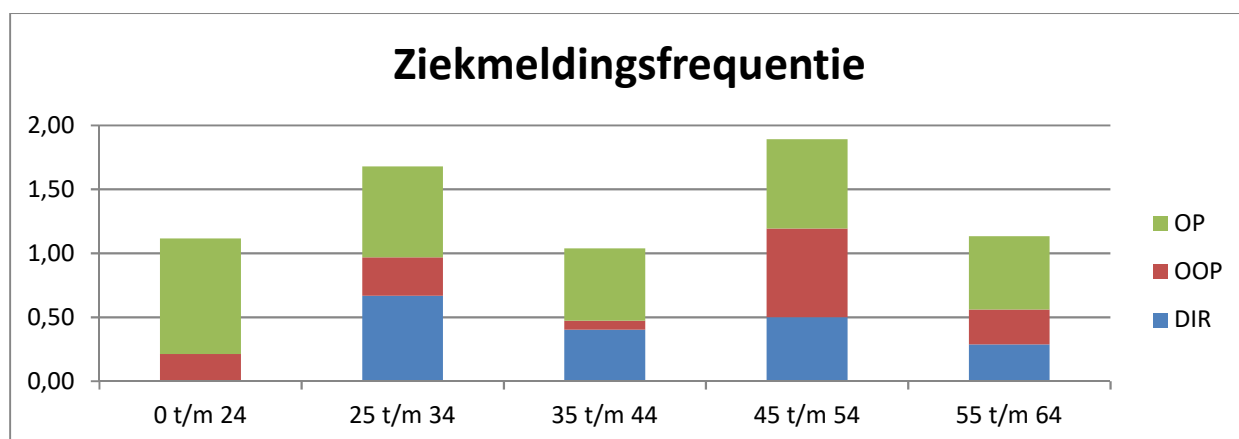
Ziekteverzuim% over 5 jaar





Meldingsfrequentie

De meldingsfrequentie geeft het gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker per jaar weer. Bij de SKO is in 2017 de frequentie ten opzichte van 2016 nagenoeg gelijk gebleven. Dit betekent dat elke medewerker per jaar gemiddeld 0,80 keer verzuimt. Deze frequentie is lager dan het landelijk gemiddelde; 1,2 onderwijzend personeel.



4.3 Overeengekomen ontslagvergoedingen

In 2017 zijn, als uitvloeisel van de gesprekkencyclus en de in dat kader uitgevoerde personeelsbeoordelingen, meerdere ontslagvergoedingen overeengekomen. Bij de vaststelling daarvan is uitvoering gegeven aan de richtlijnen van het Participatiefonds en het van toepassing zijnde wettelijk kader.

5. Kengetallen onderwijs

5.1. Kwaliteitszorg

In het kader van kwaliteitszorg is in 2017 aandacht geweest voor diverse kwaliteitsaspecten:

- In de schoolontwikkelgesprekken van oktober is aandacht besteed aan fases van schoolontwikkeling en hoe tot verbetering te komen
- De planvorming (jaarplannen en evaluaties)
- Schoolgids en andere documenten
- Sociale veiligheid: de jaarlijkse monitor sociale veiligheid is afgenomen onder de leerlingen van de groep (6) 7 en 8 via Vensters PO. De gemiddelde SKO-score: 8,6 (landelijk 8,1)
- Op 2 scholen heeft een audit plaatsgevonden door een analist van de PO-raad. Op die 2 scholen zijn verbetertrajecten gestart.
- Scholen nemen deel aan diverse projecten, o.a. sturen op data i.s.m. Windesheim Almere, Jonge Kind Almere, VVE Lelystad. De opbrengsten van de projecten zijn in schooljaar 2017-2018 bekend.
- Didactisch handelen en pedagogisch klimaat, Er is een gedragsdeskundige bovenschools aangesteld.
- Nieuwe onderzoekskader van de inspectie

Externe kwaliteitszorg: inspectiebezoeken

De inspectiebezoeken van het ministerie van onderwijs zijn gericht op het onderzoeken van de kwaliteit van de scholen en de naleving van wet- en regelgeving. Als deze zaken op orde zijn, wordt de school onder basistoezicht geplaatst en is er geen noodzaak voor verder toezicht. In 2017 zijn er inspectiebezoeken geweest op de volgende scholen:

School	Reden inspectiebezoek	Datum	Arrangement
't Schrijverke	Regulier kwaliteitsonderzoek	11 en 13 april 2017	Voldoende
't Schrijverke	Themaonderzoek leerplicht	11 en 13 april 2017	Voldoende in 2018
De Kring	Themaonderzoek leerplicht	April 2017	Voldoende

Tijdens het bestuursgesprek met de inspectie in mei 2017 zijn de volgende onderwerpen besproken: Passend onderwijs, afstemming met VO-scholen, lerarentekort, sociale veiligheid, directiewisselingen en kwaliteit scholen. Op 1 SKO-school zijn risico's gesignaleerd. Omdat SKO hiervoor zelf een audit uitvoert en acties onderneemt, komt geen kwaliteitsonderzoek. Verder is aandacht gevraagd voor: behandeling van leerlingen onder schooltijd, thema-onderzoeken en scholen op de Kaart/Vensters PO.

Met ingang van 1 augustus 2017 is het nieuwe onderzoekskader van de inspectie in werking getreden. Hierover is o.a. tijdens het directieberaad en met de Raad van Toezicht gewisseld met de inspectie o.a. over het nieuwe toezichtskader.

5.2 Bestuursoverzicht opbrengsten en resultaten

In 2017 hebben al onze scholen hun basisarrangement behouden. Dit betekent dat de inspectie van het onderwijs geen aanwijzingen heeft dat er belangrijke tekortkomingen zijn in de kwaliteit van ons onderwijs. Sinds 1 februari 2016 zijn de tussenopbrengsten (TL M/E3+M/E4, BLM6 en R&W M/E4+M/E6) geen indicator meer van het toezichtskader van de inspectie van het onderwijs. Sinds juni 2017 hanteert de SKO een eigen opbrengstenkader, hierin staan gemiddelde vaardigheidsscores per toets per leerjaar die minimaal behaald moeten worden, om als voldoende te worden beoordeeld. Dit kader is aangenomen door het directiebestuur SKO. In het SKO-kader betreft het ondergrenzen, aan de scholen is gevraagd om zelf passende schoolnormen te formuleren.

In het jaar 2017 is op 57% van de SKO-scholen de eindtoets IEP van bureau ICE afgenomen, op 36% van de SKO-scholen is de Centrale eindtoets van het Cito afgenomen, op 7% van de SKO-scholen de Route-8 van A-Vision.

In onderstaand bestuursoverzicht zijn niet alle opbrengsten voldoende volgens het bestuurskader. Dit geeft niet aan dat alle leerlingen in dat leerjaar zich onvoldoende ontwikkelen, maar dat een deel van de leerlinggroep onvoldoende presteert en zich onvoldoende ontwikkelt. In de School-ontwikkel-cyclusgesprekken over opbrengsten monitoren we de opbrengsten per school en houden we de leerling- en schoolontwikkeling in de gaten, om tijdig te verbeteren daar waar nodig is. In ons aanbod van de Akke & Demi zullen wij onze scholing toespitsen op de verbetering daarvan. Dit heeft onder andere voor het schooljaar 2016-2017 geresulteerd in de start van een SKO-professionaliseringstraject: Van begrijpend luisteren tot en met begrijpend lezen (zie 2.7 onder "Professionalisering").

5.3 Tussen-en eindopbrengsten 2016-2017 en eindtoets leerjaar 8 in 2017

Legenda:

M: middenopbrengsten **E:** eindopbrengsten **ET:** eindtoets leerjaar 8: Centrale eindtoets/IEP/Route-8 **TL:** technisch lezen **BL:** Begrijpend lezen **R&W:** Rekenen en Wiskunde

Rood: indien de gemiddelde vaardigheidsscore onder de (oude) inspectienorm ligt

Groen: voldoende volgens (oude) inspectienorm

*Bij de Duinvlinder: beoordeling resultaten niet mogelijk bij middenresultaten en eindtoets i.v.m. start school september 2016

Brinnr.	School	TL M3	TL E3	TL M4	TL E4	BL M6	R&W M4	R&W E4	R&W M6	R&W E6		ET
00DZ	Agnieten -Leonardo											
00DZ	Agnieten +Leonardo											
	Leonardo vanaf gr 4											
04OV	Jeanne d'Arc											
06QC	Gabriëlschool											
	Gabriëlschool Kelnarij											
	Gabriëlschl Bijstergoed											
06YX	De Korf											
07UG	St.Franciscus											
09MF	Alfons Ariëns											
09MF	Wolderweide											
10HB	Dominicus Savio											
10PT	De Wingerd											
11EO	Golfslag											
12QK	Panta Rhei											
12XI	De Kring											
13DH	De Toermalijn											
13IP	't Schrijverke											
13IU	De Loofhut											
23BZ	De Zonnewijzer											
23EY	Crescendo											
23ZU	Het Zonnewiel											
24UN	De Lettertuin											
25KF	De Klimboom											
25KU	De Pirouette											
26PW	Het Kristal											
27TZ	Lispeltuut											
29UB	De Droomspiegel											
12QA	Laetare											
13NU	De Goede Herder											
12HU	De Delta											
09XI	De Toekomst											
31DV	De Duinvlinder *											

5.4 Klachten en integriteit

Binnen SKO geldt voor eventuele klachten allereerst de klachtenregeling SKO. Deze Klachtenregeling is in 2017 opnieuw vastgesteld. Deze regeling is gericht op het behandelen van de klacht en/of het oplossen van de oorzaak van de klacht, zo dicht

mogelijk bij de school en de medewerkers op wie de klacht betrekking heeft. Het lukt in bijna alle gevallen om op deze manier tot een oplossing te komen waar klager en aangeklaagde tevreden mee zijn. Mocht dat toch niet tot een bevredigende oplossing leiden, dan is er een mogelijkheid voor de klager om zich tot de externe geschillencommissie Bijzonder Onderwijs te wenden.

Aantal en aard van de ontvangen klachten.

School	Klacht	Aanbeveling	Opvolging
school 1	Plein-Schoolverbod (<i>ongegrond</i>)	De commissie geeft de school in overweging om ouder(s) te horen voordat zij overgaat tot het nemen van een verregaande maatregel. Verder dient de school bij het opleggen van een dergelijke maatregel deze aan de betreffende ouders te motiveren.	Mogelijkheid volgt vanuit de wet. Aandacht vereist bij die situaties waar deze maatregel wordt opgelegd.
school 2	(Middelen) Passend Onderwijs (<i>ongegrond</i>)	Geen aanbeveling	-
school 3	Schorsing (<i>gegrond</i>)	Niet voldoen aan formele vereisten schorsing.	Voorbereidende fase om over te gaan tot een schorsing is gewenst en is als zodanig betrokken in het vernieuwde protocol schorsen en verwijderen.
school 4	Onderwijskundige begeleiding / plein- en toegangsverbod (<i>ingetrokken</i>).	-	-
School 5	Schooladvies (<i>ongegrond</i>)	-	-

Er zijn geen klachten / meldingen ontvangen van de externe vertrouwenspersoon of op grond van de klokkenluidersregeling SKO 2017.

6. Financiën

6.1 Financieel beleid

Ons financieel beleid 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. In onze bestuurlijke organisatie wordt door 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".

In het financieel beleidsplan is het navolgende opgenomen qua uitgangspunten:

- 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 hanteren wij de kengetallen zoals beschreven door de commissie Don.
- Het CvB is in staat beleid te vertalen in geld en deze in de financiële planningen op te nemen en is verantwoordelijk voor de Stichtingsbegroting.
- De schooldirecteur is integraal verantwoordelijk voor zijn school met name op gebied van onderwijs, personeel en financiën.
- Daar waar men eindverantwoordelijk is voor (deel)begrotingen heeft men op basis van de goedgekeurde begroting ook de bevoegdheid te beschikken over de benodigde middelen.
- Iedere schooldirecteur is in staat een begroting op te stellen op basis van zijn schoolplan en kan daarbij ook de relatie zien tussen zijn doelstellingen en de beschikbare financiële middelen.
- Iedere school heeft een begroting binnen de beschikbare financiële middelen.
- Kostenbewustzijn van alle geledingen binnen de SKO
- Er zijn goed onderbouwde leerlingprognoses, personeelsplanningen en onderhoudsplannen als basis voor meerjarenbegrotingen
- De bovenschoolse organisatie (i.c. het bestuurskantoor) mag niet meer kosten dan 5% van de totale baten. SKO hanteert het beoordelingskader zoals aanbevolen in het Rapport van de Commissie Don d.d. 09-02-2010.

In het financieel beleidsplan is het navolgende opgenomen qua doelen:

- 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. Dat betekent dat een jaar met een negatief exploitatiesaldo gecompenseerd dient 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 zullen op transparante wijze verantwoording afleggen over de inzet van middelen.
- De voorziening Onderhoud op schoolniveau zal niet negatief zijn in enig jaar.
- SKO zoekt actief naar mogelijkheden voor private bekostiging van activiteiten of faciliteiten die passen binnen het strategisch beleid.
- Alle scholen zijn goed gehuisvest en goed geoutilleerd

- Het bestuurskantoor is functioneel en representatief binnen een vastgestelde begroting.

De doelen van financieel beleid worden goeddeels behaald, zoals uit dit verslag blijkt. Er zijn knelpunten bij het realiseren van onderwijskundige doelen en goede en goed geoutilleerde huisvesting.

De SKO hanteert een bestuurs-GPL waardoor het prijsverschil van personeel bij de scholen wordt weggenomen. De werkelijke salariskosten worden bovenschools afgerekend. Het budget dat aan de scholen wordt toegekend is evenals de bekostiging gebaseerd op leerlingaantallen. De vergoeding materiële instandhouding wordt volledig aan de scholen toegekend. Van het personeels- en arbeidsmarktbudget wordt 69% afgeroomd voor het bestuurskantoor inclusief administratiekantoor. Alle specifieke budgetten worden toegekend aan de betreffende scholen. Er worden over de besteding van de prestatieboxgelden afspraken gemaakt met directies hoe deze worden ingezet. Een deel gaat naar de school en een deel wordt bovenschools ingezet voor gezamenlijke activiteiten. De kosten van bestuurskantoor en administratiekantoor mogen maximaal 5% van de totale baten van de SKO bedragen. Voor 2017 is dit 4.1%.

6.2 Algemene Ontwikkeling

SKO in leerlingen	1-10-2014	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017
4 tm 7 jaar	3.466	3.489	3.527	3.514
8 jaar en ouder	3.398	3.378	3.433	3.501
totaal	6.864	6.867	6.960	7.015

De personele bekostiging vanuit het ministerie is gebaseerd op de teldatum per 1 oktober en geldt voor het daaropvolgende schooljaar (t-1-systematiek). Bij de verdeling van middelen hanteert SKO intern de T-systematiek.

Het totale leerlingenaantal is met 55 leerlingen toegenomen. Per 1-10-2017 waren er 8 (2016:9) scholen met afnemende leerlingenaantallen (totaal -/-133 leerlingen), 6 scholen (2016:4) met gelijkblijvende aantallen (mutatie minder dan 5 leerlingen) en 13 (2016: 14 scholen met een groeiend aantal leerlingen (meer dan 5 en in (totaal +182 leerlingen). In het meerjarenperspectief wordt een toename van het totaal aantal leerlingen verwacht.

Op bestuursniveau had de SKO in het schooljaar 2016-2017 voor de personele bekostiging groeitellingen vanaf 1-1-2017. Er waren 2 scholen die ook groei materiële instandhouding hebben ontvangen.

6.3 Balans per 31-12-2017

	2017		2016	
Inventaris en apparatuur	4.395.078		4.169.653	
Leermiddelen	998.931		920.770	
Totaal vaste activa		5.394.009		5.090.423
Vorderingen	1.871.834		1.881.088	
Liquide middelen	6.372.635		5.903.854	
Totaal Vlottende activa		8.244.470		7.784.942
TOTAAL ACTIVA		13.638.479		12.875.365
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	6.012.514		5.637.570	
Bestemmingsreserve publiek	989.612		681.416	
Bestemmingsreserve privaat	1.109.615		1.062.115	
		8.111.741		7.381.101
Voorzieningen	2.116.236		2.401.898	
		2.116.236		2.401.898
Kortlopende schulden	3.410.502		3.092.366	
		3.410.502		3.092.366
TOTAAL PASSIVA		13.638.479		12.875.365

Materiële Vaste activa

In 2017 is €832.213 (begroot €892.724) geïnvesteerd in technisch onderhoud, inventaris en ICT apparatuur.

Voor het Onderwijsleerpakket is €319.310 (begroot €442.100) geïnvesteerd. De aanschaf van methodes vergt een voorbereidingstijd om een weloverwogen keuze te maken. Ook worden er andere keuzes gemaakt, waarbij methodes worden vervangen voor jaarlijkse licenties. De afschrijvingskosten zijn een directe afgeleide hiervan. Door de forse investeringen zullen de afschrijvingskosten een groter beslag leggen op de beschikbare middelen van de scholen. Dit is nodig om op termijn vervangingsinvesteringen te kunnen blijven doen.

Vorderingen

De post heeft betrekking op de nog te ontvangen bedragen van diverse debiteuren inzake detachering en het Ministerie OCW. Verder betreft het de bedragen voor eerste inrichting die nog niet besteed zijn. De post overlopende activa wordt gevormd door een afrekening passend onderwijs, energie en vooruitbetaalde facturen die betrekking hebben op 2018.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn met € 468.781 toegenomen, mede door het positieve exploitatieresultaat 2017.

Eigen vermogen

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. Vanaf 2013 tm 2017 zijn er bestemmingsreserves gevormd. Deze zullen ultimo 2019 geheel besteed zijn. De bestemmingsreserve 2017 en de besteding daarvan zijn verwerkt in het meerjarenperspectief. De huidige bestemmingsreserves hebben betrekking op het faciliteren van starterscoaches, i-coaches, sharepointredacteuren, aanpak lerarentekort-leeropbrengsten en voor personele knelpunten.

Voorzieningen

Deze post bestaat uit personele voorzieningen en een preventief onderhoudsvoorziening.

- Voorziening jubilea
Vanaf 2008 wordt er een voorziening opgenomen voor de kosten van jubilea van het personeel in geval van 25-jarig en 40 jarig dienstverband. De voorziening wordt opgebouwd voor personeel dat langer dan 10 jaar in dienst is. Daarbij wordt rekening gehouden met een blijfkans van het personeel. De dotatie in 2017 is -/- € 7498.
- Voorziening spaarfonds
Deze regeling bestaat niet meer. Het saldo bestaat uit nog uit op te nemen verlof door deelnemers. De voorziening zal ultimo 2020 niet meer nodig zijn.
De vrijval van de voorziening spaarfonds bedraagt in 2017: €23.674.
- Voorziening bijzondere personele verplichtingen
In verband met het eigenrisicodragerschap voor de WGA (arbeidsongeschiktheid) en het niet herverzekeren van dit risico is er een voorziening gevormd voor de uitkeringen die per 31-12-2017 waren toegekend aan medewerkers. Gedurende 10 jaar na toekenning zal de uitkering worden verhaald op SKO. Er is in 2017 1 medewerker ingestroomd in de WGA. Van 1 medewerker is de 10-jaarstermijn verlopen en 1 ex-medewerker heeft de AOW-leeftijd bereikt en worden de uitkeringen niet meer verhaald.
- Voorziening duurzame inzetbaarheid
De aanwezigheid van een verplichting is afhankelijk van de met de medewerker gemaakte afspraken. Niet opgenomen duurzame inzetbaarheidsuren kunnen alleen worden gespaard als er een met de werkgever afgestemde schriftelijke spaarafpraak is gemaakt. In beginsel wordt het basisbudget niet voor verlofdoeleinden ingezet hetgeen betekent dat de gespaarde uren in beginsel niet tot een verplichting aan de werknemer leidt.
Indien echter afwijkende afspraken zijn gemaakt op basis waarvan uren kunnen worden opgenomen voor verlof dan wel is afgesproken de uren in te zetten voor studieverlof, is wel sprake van een verplichting. Naast een voorziening voor de daadwerkelijke gespaarde uren in het kader van het ouderenverlof, moet de voorziening duurzame inzetbaarheid nu ook worden gebaseerd op de daadwerkelijk gespaarde uren (vanuit het basisbudget duurzame inzetbaarheid) voor overige verlofdoeleinden, zoals studieverlof. Voor de zomervakantie zijn met alle werknemers afspraken gemaakt over de inzet van de uren voor duurzame inzetbaarheid en studie. Er zijn geen (schriftelijke) verzoeken geweest om deze te mogen sparen. Er wordt daarom geen voorziening per 31-12-2017 gevormd.
- Voorziening preventief onderhoud
De voorziening preventief onderhoud is gebaseerd op het geplande onderhoud aan de schoolgebouwen. De dotatie wordt jaarlijks aan de hand van de meerjaren onderhoudsbegrotingen bekeken. De dotatie bedroeg in 2017 €263.000, terwijl er € 277.127 is onttrokken. De voorziening is op stichtingsniveau toereikend.
- Voorziening buitenonderhoud
Sinds 1-1-2015 is het schoolbestuur verantwoordelijk voor het buitenonderhoud van de scholen, waar voorheen een aanvraag bij de gemeente gedaan kon worden. Op basis van de meerjaren onderhoudsplanning buitenonderhoud is een dotatie van minimaal €470.000 per jaar noodzakelijk. Jaarlijks zal de hoogte van de voorziening worden beoordeeld. In 2017 is er € 515.033 onttrokken aan deze voorziening.

Kortlopende schulden

Deze post heeft betrekking op nog te betalen bedragen die betrekking hebben op 2017, zoals o.a. loonheffing en (pensioen) premies over december 2017, reservering vakantiegeld en de correctie/inhouding door OCW in verband met de herziening van gewichtenleerlingen.

6.4 Vermogenspositie

SKO maakt gebruik van het financieel beoordelingskader dat wordt aanbevolen door de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (Commissie Don), welke ook door het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) als richtinggevend is aangemerkt.

6.4.1 Beoordeling vermogensbeheer

De kengetallen met betrekking tot het vermogensbeheer geven inzicht in de mate waarin SKO in staat is aan haar verplichtingen op lange termijn te voldoen. Een van deze kengetallen is het weerstandsvermogen. Hierbij wordt het eigen vermogen minus materiële vaste activa afgezet tegen de totale baten. De materiële vaste activa, in de vorm van leermiddelen/ ICT/ inventaris, zullen in eerste instantie niet te gelde (kunnen) worden gemaakt om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. In feite geeft het weerstandsvermogen aan hoe lang door geëxploiteerd kan worden als alle baten zouden wegvallen. De gewenste omvang is afhankelijk van het risico-profiel van de organisatie. In vergelijking met de benchmark 2016 wijken de kengetallen niet significant af.

	2017	2016	Benchmark 2016	Signalerings grens
Solvabiliteit	59,5%	57,3%	55,0%	< 30%
Weerstandsvermogen (EV-MVA)/TB	7,5%	6,7%	9,6%	<5%- >20%

De kengetallen vallen buiten de signaleringsgrens van de inspectie.

De kengetallen van SKO voldoen ruimschoots aan de minimumnormen die gesteld zijn door de Commissie Don. Dit vormt geen aanleiding voor het nemen van maatregelen om de balanspositie te verbeteren. SKO koerst bewust op het niet verder laten stijgen van deze kengetallen. Een positievere exploitatie t.o.v. de begroting wordt in het daaropvolgend jaar ingezet teneinde de strategische doelen (eerder) te bereiken. Hiervoor wordt een bestemmingsreserve gevormd.

6.4.2 Beoordeling budgetbeheer

Voor de beoordeling van het budgetbeheer wordt de rentabiliteit en liquiditeit in ogenschouw genomen. Deze kengetallen geven aan of SKO in staat is aan haar korte termijn verplichtingen te voldoen en in welke mate de baten en lasten met elkaar in evenwicht zijn.

	2017	2016	Benchmark 2016	Signalerings grens
Liquiditeit	2,42	2,52	2,02	< 0,75
Rentabiliteit	2,0%	0,4%	0,5%	< 0%

SKO is liquide wanneer het kengetal van liquiditeit ligt tussen 1,5 en 2. De rentabiliteit dient op termijn > 0% te zijn. In 2017 is er een positief exploitatiesaldo.

Aan de hand van de kengetallen kan echter worden vastgesteld dat de financiële positie van SKO goed is.

SKO wenst reserves aan te houden die gebaseerd zijn op werkelijk risico's waarmee zij geconfronteerd kan worden. Te denken valt daarbij onder andere aan reserves voor

instabiliteit en/of onvolledige indexatie van de bekostiging en arbeidsconflicten. Deze risico's zijn door middel van een risico-inventarisatie benoemd en gekwantificeerd. Dit leidt niet tot de noodzaak van het aanhouden van extra financiële buffers. Een verdere analyse van de (meerjarige) financiële positie van SKO en een omschrijving van het risicomanagement wordt beschreven in de continuïteitsparagraaf.

6.5 Exploitatieresultaat

SKO heeft het kalenderjaar 2017 met een positief exploitatieresultaat van €730.640,- afgesloten. Dit is € 973.212 beter dan de begroting 2017.

In 2017 zijn er extra uitgaven van € 455.489 in de begroting opgenomen voor het besteden van de middelen, waarvoor een bestemmingsreserve was gevormd. Dit betrof uitgaven ten behoeve van de facilitering van de I-coaches en restant innovatiebudget 2016.

Het resultaat van SKO is in de reguliere exploitatie, dus exclusief de extra uitgaven ten laste van de bestemmingsreserves 2013-2016, € 1.195.129. In de vergadering van de Raad van Toezicht op 16 april 2018 is besloten voor € 763.685 een bestemmingsreserve te vormen voor de aanpak lerarentekort-leeropbrengsten, personele knelpunten en voor de facilitering van 1 dag per week extra ondersteuning binnen de school voor bijv. een starterscoach, i-coach en/of sharepointredacteuren. Hiervan zal € 557.369 worden uitgeven in 2018 en het restant in 2019. De begroting van 2018 en 2019 zijn hierop aangepast.

Exploitatieresultaat (x € 1000)			
BATEN	Realisatie 2017	Budget 2017	Realisatie 2016
Rijksbijdragen	35.140	33.835	33.346
Overige overheidsbijdragen en subsidies	328	123	185
Overige baten	579	464	597
TOTAAL BATEN	36.047	34.422	34.128
LASTEN			
Personele lasten	28.427	27.769	27.731
Afschrijvingen	856	911	780
Huisvestingslasten	2.840	2.670	2.650
Overige lasten	3.193	3.345	2.821
TOTAAL LASTEN	35.316	34.695	33.983
Saldo baten en lasten	731	-273	145
Saldo financiële bedrijfsvoering	0	30	7
TOTAAL RESULTAAT	731	-243	152

6.5.1 Baten

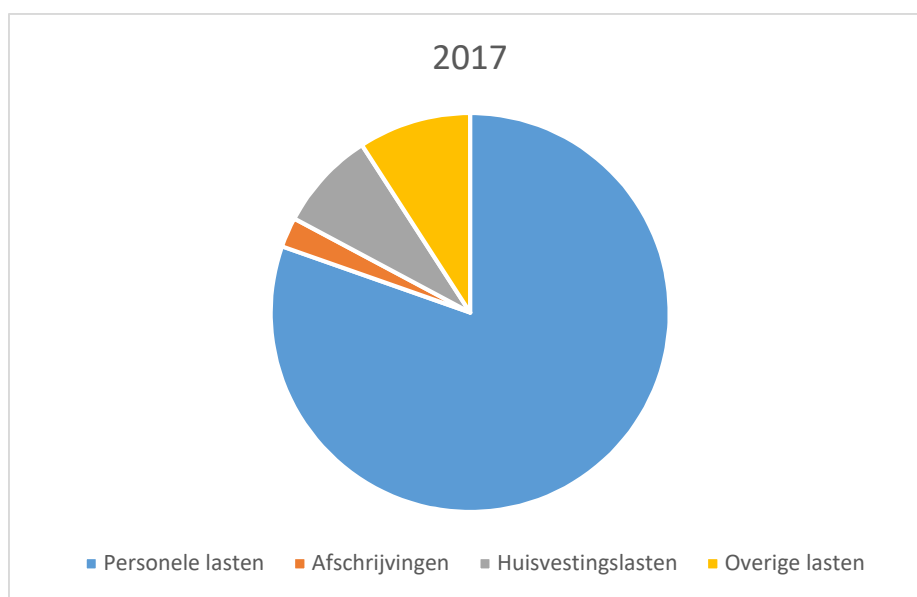
- De totale baten zijn in 2017 4.7% hoger dan begroot. De stijging van de baten ten opzichte van 2016 bedraagt ongeveer 5.6%.
De Scholengroep is in belangrijke mate afhankelijk van de overheid (ministerie en gemeenten).
- De totale baten zijn 1624k hoger dan begroot en dit wordt in hoofdzaak veroorzaakt door een hogere Rijksbijdrage OCW van 1305k. Er is meer ontvangen voor de personele bekostiging (en groei), materiele instandhouding en personeels- en arbeidsmarktbudget

(807k), studieverlof en prestatiebox (165k). De baten voor Passend Onderwijs waren uiteindelijk 333k hoger dan begroot.

- De groeibeslikkingen voor personeel vanaf 1-1-2017 en materiële instandhouding voor 2 scholen waren 40k hoger dan begroot.
- De overige overheidsbijdragen zijn 204k hoger dan begroot. Er is een niet begrote subsidie (40k) voor een project hoogbegaafdheid (Gemeente Lelystad) ontvangen waarvan SKO-penvoerder is. Administratief is er een subsidie verwerkt van 22k waarvoor eenzelfde bedrag aan lasten is opgenomen. Verder zijn er diverse bedragen ontvangen voor Wetenschap en techniek en bijdragen van partners voor de cofinanciering "project Sturen op kwaliteit". De subsidie van Gemeente Almere van € 65k voor dit project is in oktober verwerkt. De afrekening (84k) van het project Versterking Samenwerking heeft plaatsgevonden in december 2017.
- De overige baten (+115k) bestaan uit vergoedingen detachering, ondersteuningsbekostiging cluster 1 en 2 leerlingen, terugbetaling premie ABP (30k) en diverse private bijdragen.

6.5.2 Lasten

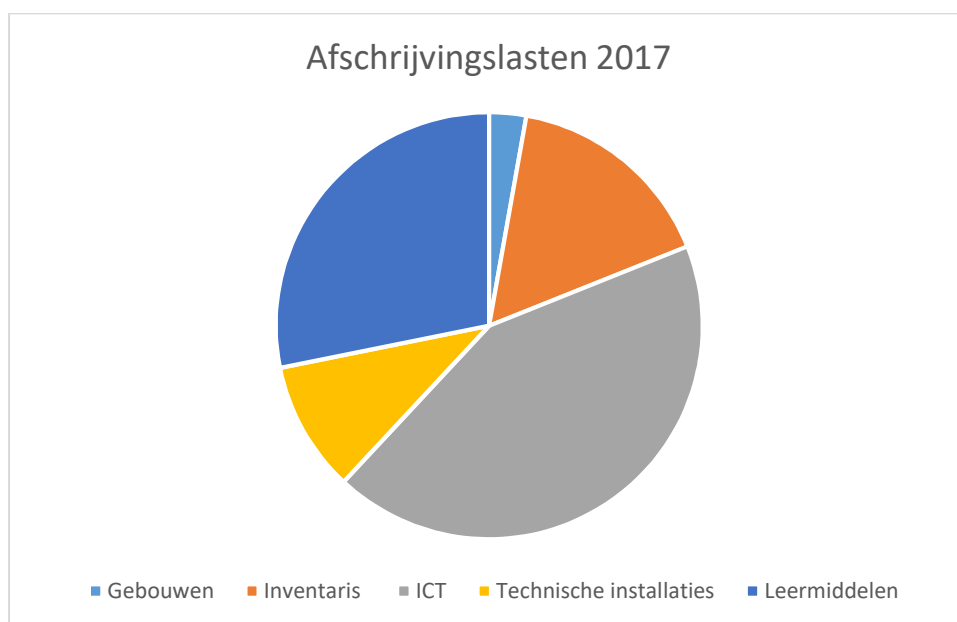
- De totale lasten zijn ten opzichte van 2016 3.8% hoger. Ten opzichte van de begroting 2017 is er 1.8% meer uitgegeven. Zoals uit onderstaande grafiek blijkt bestaan de kosten in belangrijke mate uit personele kosten (80.3%). Voor het overige zijn de huisvestingslasten (8%) en de overige lasten (9%) substantieel.



• Personele lasten

- De personele lasten zijn 658k hoger dan begroot.
- De personele lasten betrekking hebbend op de salariskosten zijn 9k lager dan begroot.
- De inhuur van (tijdelijk) personeel was 100k hoger dan begroot.
- De kosten van vervanging (ziekte, bapo, ouderschapsverlof, afkoop en outplacement) zijn 883k hoger dan begroot.
- De overschrijding wordt vooral veroorzaakt door de kosten van vervanging bij ziekte. De aannames m.b.t. het verzuimpercentage zijn niet gehaald. De overschrijding is 463k. Overigens zijn hier ook de kosten voor rechtspositioneel verlof in meegenomen.
- De mutaties op de personele voorzieningen(jubilea, spaarfonds en WGA-voorzieningen) hebben een bate opgeleverd van € 255k.

- Een overschrijding op personele lasten wordt ook veroorzaakt door het toekennen van subsidies waarin ook personele inzet nodig is. Dit geldt tevens voor de toekenning van meer verlof-lerarenbeurzen waardoor ook meer personeel moet worden ingezet. Verder worden in de begroting projecten benoemd waarvan de personele inzet bij het project wordt begroot, maar die uiteindelijk via de salariskosten zichtbaar worden in de exploitatie.
- Op de overige personele lasten en nascholing is er een onderschrijding is van 60k.
- WW-uitkeringen die niet ten laste van het participatiefonds kunnen worden gebracht, worden in mindering gebracht op de bekostiging. Begroot onder overige personele lasten was 28k, verrekend is 49k.
- De afschrijvingslasten zijn gebaseerd op de gerealiseerde investeringen in 2017 en zijn ten opzichte van 2016 met 9.7% toegenomen. De afschrijvingen zijn 55k lager dan de begroting 2017, door het niet realiseren van de begrote investeringen.



- De huisvestingskosten zijn in totaliteit ten opzichte van 2016 toegenomen met 7% en ten opzichte van de begroting is er 6% meer uitgegeven. De totale overschrijding is 166k. Dit wordt veroorzaakt door hogere gebruiksvergoedingen (51k), dagelijks onderhoud (38k), schoonmaak (65k) en energie/publiekrechtelijke heffingen (11k). Er heeft een extra dotatie plaatsgevonden aan de voorziening preventief onderhoud van de Klimboom. In de planning was te voorzien dat de voorziening negatief zou worden.
- De post Overige lasten is in totaliteit ten opzichte van 2016 met 13.2% toegenomen en ten opzichte van de begroting is er een onderschrijding van 1.8%, zijnde 152k, met name op administratie en beheer (43k) en overige lasten (109k). In deze laatste zijn de projecten opgenomen, waaronder het innovatiebudget-scholen (200k). Dit budget is niet besteed in 2017. Het innovatiebudget van 2016 is voor 7/12 (jan-juli) toegevoegd aan het budget van de scholen vanuit de bestemmingsreserve. Het bovenschoolse innovatiebudget is geheel uitgegeven. Diverse posten overschrijden de begroting o.a. ICT-leermiddelen (licenties), ICT-onderhoudscontracten juridische- en advieskosten.

6.6 Passend Onderwijs

Vanaf 1-8-2014 is Passend Onderwijs van kracht. SKO maakt deel uit van 4 samenwerkingsverbanden:

- SWV PO 2509 Zeeluwe (Noord-Veluwe), 6 SKO scholen
- SWV PO 2401 Passend onderwijs Almere, 11 SKO scholen

- SWV PO 2403 Passend onderwijs Lelystad-Dronten, 10 SKO scholen
- SWV PO 2505 Passend onderwijs Apeldoorn, 1 SKO school.

Met uitzondering van Almere zullen de samenwerkingsverbanden worden geconfronteerd met een negatieve verevening. Ieder samenwerkingsverband heeft zijn eigen verdeelmodel voor de financiële middelen. In totaal heeft SKO in de periode januari-december 2017 een bedrag van 1.416k ontvangen vanuit de samenwerkingsverbanden en 22k ondersteuningsbekostiging voor cluster 1 en 2 leerlingen vanuit Koninklijke Visio en St. Bartimeus.

Algemeen zijn de middelen ingezet voor:

- De ontwikkeling van een goed systeem voor de basisondersteuning conform het zorgprofiel van de scholen
- Begeleiding van de zorgleerlingen met doorlopende indicaties door eigen personeel of externe begeleiding.
- Uitbreiding van de werktijdfactor van Intern-begeleiders om de basisondersteuning goed te organiseren.
- Aanstelling van een orthopedagoog om onderzoeken en behandelplannen op te stellen.

Daarnaast worden vanuit SKO 3 IB-netwerken gefaciliteerd. Deze bestaan uit de intern begeleiders van de scholen uit de diverse samenwerkingsverbanden waartoe zij behoren en waarbij De Korf uit Apeldoorn aansluit bij het samenwerkingsverband Zeeluwe.

Het verwijzingspercentage naar SBO is lager dan 2%. Concreet is het aantal verwijzingen naar SBO en SO:

	PO2401 Almere		PO2403 LelystadDront en		PO2505 Zeeluwe		PO2509 Apeldoorn	
Schooljaar	SBO	SO	SBO	SO	SBO	SO	SBO	SO
2014-2015	19	10	6	4	5	0		
2015-2016	14	2	11	7	3	2		1
2016-2017	13	4	14	12	2	3		1

Op basis van het totaal aantal leerlingen per 1-10-2016 (6960) zijn er 49 leerlingen (2016-2017) die een verwijzing hebben gekregen naar SBAO of SO. Dit is 0.7%.

In de jaarlijkse verantwoordingsgesprekken met de scholen heeft een monitoring plaatsgevonden van bereikte doelen en activiteiten in het kader van Passend Onderwijs.

Samenwerkingsverband PO2509 (6 scholen) Zeeluwe

Het samenwerkingsverband Zeeluwe kent het schoolverdeelmodel. Dat wil zeggen dat de financiële middelen zo veel mogelijk overgedragen worden aan de besturen om daarmee de basisondersteuning en de extra ondersteuning te realiseren. Er is een orthopedagoog aangetrokken om de SKO-scholen te ondersteunen in hulpvragen over leerlingen, het doen van diagnostisch onderzoek en het samenstellen van arrangementen. Zij is tevens de verbindende factor tussen SKO-scholen op de Veluwe. Daarnaast is een ambulant begeleider als intern begeleider aangesteld op één van de SKO-scholen. Hiermee heeft SKO aan haar verplichtingen in het kader van de tripartiete overeenkomst voldaan.

SKO heeft in 2017 €485.723,- ontvangen uit dit samenwerkingsverband. Hiervan was €43.000 een eenmalig bedrag. De middelen zijn zoveel mogelijk ingezet op incidentele uitgaven.

De doelen waarvoor de middelen zijn ingezet, zijn:

- Invoeren handelingsgericht werken.
- Ondersteunen hoogbegaafdheid.
- Aanbieden dekkend netwerk van voorzieningen.
- Verlagen verwijzingspercentage.
- Realiseren thuisnabij onderwijs.
- Begeleiden individuele leerlingen met zorgvraag.

Deze doelen zijn deels bereikt, maar bevatten ook doorlopende doelstellingen en zullen steeds aandacht hebben.

De financiële middelen zijn als volgt besteed:

Besteding	Bedrag	In procenten
Directe inzet, bijv. onderwijsassistent	€ 58.000	11,9%
Indirecte inzet in het onderwijs, bijvoorbeeld een zorgcoördinator/ IB	€ 108.059	22,2%
Professionalisering leerkrachten	€ 18.100	3,7%
Inzet expertise	€ 29.800	6,1%
Orthopedagoog	€ 65.583	13,5%
Arrangementen	€ 36.800	7,6%
Hoogbegaafden	€ 119.938	24,7%
Hulpmiddelen of aanpassingen t.b.v. passend onderwijs	€ 49.443	10,2%
Overig	€ -	0,0%
Spraakobservatie	€ 414	0,1%
Tolkwerkzaamheden	€ 275	0,1%
Hoorhulpverzekering	€ 41	0,0%
	€ 485.723	100,2%

Het bedrag komt niet geheel overeen met het ontvangen bedrag. De uitgaven voor Passend Onderwijs worden zoveel mogelijk apart geregistreerd, maar zijn ook geheel verweven in de organisatie en zijn niet op alle onderdelen (met name directe en indirecte inzet) precies te filteren. De verantwoorde bedragen zijn dan ook bij benadering.

Er zijn 5 toelaatbaarheidsverklaringen (2 x SBAO en 3x SO) afgegeven. Het totaal aantal SKO-leerlingen is 1699 in dit samenwerkingsverband. Het verwijzingspercentage is 0.3%.

Samenwerkingsverband PO2401 (11 scholen) Almere

Passend Onderwijs in Almere is georganiseerd als een expertisemodel. De scholen ontvangen op basis van leerlingaantal een bedrag voor het ontwikkelen van arrangementen, die bedoeld zijn voor de extra ondersteuning van leerlingen met een OPP. Daarnaast krijgen zij uren toegewezen voor het inzetten van expertise.

Het arrangementenbudget bedroeg € 188.219,- voor 2800 leerlingen en is toegekend per school op basis van het aantal leerlingen. Het arrangementsgeld is ingezet voor individuele begeleiding van leerlingen, maar ook voor coaching van leerkrachten, voor inzet van onderwijsassistenten, als de problematiek op groepsniveau aangepakt diende te worden, nascholing en aanschaf materialen. Daarnaast is een bedrag van € 47.800 ontvangen voor het begeleiden van TOS leerlingen. Dit bedrag is uitgegeven aan externe begeleiding.

Bovendien heeft de Panta Rhei een extra budget ontvangen van € 25.000 voor de begeleiding van LZK leerlingen. Hiervoor is een onderwijsassistent aangesteld.

Besteding	Bedrag	In procenten
Directe inzet, bijv. onderwijsassistent	€ 12.492	4,8%
Indirecte inzet, bijv. IB	€ 20.227	7,7%
Professionalisering	€ 3.608	1,4%
Inzet expertise	€ 14.000	5,3%
Arrangementen	€ 135.058	51,5%
Materiaal	€ 2.834	1,1%
TOS-arrangementen	€ 48.976	18,7%
Inzet tbv LZK	€ 25.000	9,5%
	€ 262.195,00	100,0%

Er zijn 17 toelaatbaarheidsverklaringen toegekend. Dit is 0.6% van het totaal leerlingaantal SKO in Almere.

Samenwerkingsverband PO2403 (10 scholen) Lelystad-Dronten

Het samenwerkingsverband PO2403 kent het schoolverdeelmodel. Dat wil zeggen dat de financiële middelen zo veel mogelijk overgedragen worden aan de besturen om daarmee de basisondersteuning en de extra ondersteuning te realiseren. Deze middelen zijn bestemd ter versterking van de basisondersteuning en de ontwikkeling van een samenhangend en dekkend netwerk. Bovendien zijn de middelen ook bestemd voor een verrekening van leerlingen die worden verwezen naar SBO of SO.

Als verantwoording wordt vanuit het samenwerkingsverband het bestuur bevraagd op basis van het eigen kwaliteitszorgsysteem. Deze bevraging heeft in 2017 plaatsgevonden.

SKO heeft in 2017 recht op een bedrag van € 790.409,-. Hierop is ingehouden voor verwijzingen naar het SO € 136.083. Voor het SBO is het verwijzingspercentage lager dan 2% en hoeft geen extra bijdrage te worden betaald. Ook wordt een bedrag van € 57.018 ingehouden als cofinanciering voor gesubsidieerde trajecten in de betreffende gemeentes voor schoolbegeleiding en dyslexie, waarbij het samenwerkingsverband als coördinator en subsidieaanvrager dient.

De middelen zijn ingezet op

Besteding	Bedrag	In procenten
Verwijzingen SO	€ 136.083	17,0%
Directe inzet, bijv. onderwijsassistent	€ 281.168	35,2%
Indirecte inzet, bijv. IB	€ 151.880	19,0%
Professionalisering	€ 16.296	2,0%
Inzet expertise	€ 38.270	4,8%
Arrangementen	€ 63.733	8,0%
Materiaal	€ 53.726	6,7%
Cofinanciering subsidietrajecten	€ 57.018	7,1%
	€ 798.175	100,0%

Het bedrag komt niet geheel overeen met het ontvangen bedrag. De uitgaven voor Passend Onderwijs worden zoveel mogelijk apart geregistreerd, maar zijn ook geheel verweven in de organisatie en zijn niet op alle onderdelen (met name directe en indirecte inzet) precies te filteren. De verantwoorde bedragen zijn dan ook bij benadering.

Aantal SO verwijzingen 2016/2017: 12 (7 in 2015/2016)

Aantal SBO verwijzingen 2016/2017: 14 (11 in 2015/2016)

Dit is 1.1% (2015/2016: 0.8%) van het totaal aantal leerlingen (2339) in dit samenwerkingsverband.

Samenwerkingsverband PO2505 (1 school) Apeldoorn

Passend Onderwijs in Apeldoorn is georganiseerd als een expertisemodel. De scholen ontvangen € 75,- per leerling bestemd voor lichte ondersteuning. Voor leerlingen met een OPP en waar extra ondersteuning nodig is kunnen extra middelen aangevraagd worden voor een specifiek arrangement. In 2016-2017 is een bedrag van € 19000 ontvangen, inclusief een extra nabetaling van € 3704,-.

De ontvangen middelen voor lichte ondersteuning zijn ingezet op:

Besteding	Bedrag	In procenten
Directe inzet, bijv. onderwijsassistent	€ 13.747	76,1%
Indirecte inzet, bijv. IB	€ 1.100	6,1%
Materiaal	€ 3.215	17,8%
	€ 18.061	100,0%

Het bedrag komt niet geheel overeen met het ontvangen bedrag. De uitgaven voor Passend Onderwijs worden zoveel mogelijk apart geregistreerd, maar zijn ook geheel verweven in de organisatie en zijn niet op alle onderdelen (met name directe en indirecte inzet) precies te filteren. De verantwoorde bedragen zijn dan ook bij benadering.

Er zijn een leerling verwezen naar het SO. Dit is 0.7% van het totaal aantal leerlingen (143).

6.7 Overige verbonden partijen

Naast de Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs is SKO verbonden aan de SKO Kinderopvang. Deze stichting kent dezelfde governance structuur als SKO Flevoland en Veluwe. Hierin was tot 1-8-2017 de exploitatie van peuterspeelzaal De Boomhut te Nunspeet ondergebracht. Door de kleinschaligheid van deze activiteiten is besloten de exploitatie met personele verplichtingen per 1-8-2017 over te dragen aan Prokino Kinderopvang. SKO Kinderopvang blijft bestaan om toekomstige ontwikkelingen voor IKC-vorming mogelijk te maken. Gezien de geringe omvang is er geen consolidatieplicht.

6.8 Bestuursakkoord 2015-2020 (Prestatiebox)

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

1. Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs

1.1 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.

1.2 Talentontwikkeling voor elk kind

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

1.3 Een brede vorming voor alle leerlingen

Op diverse SKO-scholen is een technieklab ingericht. Wetenschap en techniek wordt ingebed in de dagelijkse schoolpraktijk. "Leren door doen" is een doelstelling uit het strategisch beleidsplan 2014-2018 van SKO.

2. Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering

SKO heeft een eigen intern kwaliteitssysteem ontwikkeld. 2x per jaar leggen IB-ers en directeuren 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 alle scholen een basisarrangement van de inspectie.

3. 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 jong 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 26 van onze 30 directeuren geregistreerd (87%) voor het schoolleidersregister. Twee directeuren volgen nog een opleiding. 2 directeuren registreren zich op korte termijn. Landelijk staat het percentage op 60%.

4. Doorgaande ontwikkellijnen.

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

SKO leidt zoveel mogelijk leerkracht op om de LO-bevoegdheid te halen. Wanneer deze op een school niet of onvoldoende aanwezig zijn wordt een vakleerkracht ingezet. Ook wordt samenwerking gezocht met gemeenten waar combinatiefunctionarissen zijn aangesteld. Deze verzorgen bewegingsonderwijs, vaak in combinatie met studenten Sport en Bewegen.

De doorgaande leerlijn PO-VO wordt verder ontwikkeld. Er wordt een systeem ingericht voor warme overdracht. Schooladviezen worden vergeleken aan uitslagen van eindtoetsen.

Voor het nakomen van deze afspraken zijn extra middelen beschikbaar, deels versleuteld in de lumpsumbekostiging en deels in de prestatiebox en het beschikbaar stellen van meer middelen voor lerarenbeurzen.

In 2017 heeft SKO 1038k ontvangen uit de prestatieboxmiddelen.

6.9 Inkoopbeleid

Binnen het onderwijs wordt gewerkt met publiek geld. Dat vraagt om het zorgvuldig omgaan met de middelen. De wet schrijft voor dat algemene beginselen van objectiviteit, transparantie, gelijkheid, non-discriminatie en proportionaliteit worden geëerbiedigd.

SKO heeft haar inkoopbeleid vastgesteld en dit is door alle geledingen goedgekeurd en geïmplementeerd. Het beleid geeft aan wat de kaders zijn en op welke manier de SKO leveringen, diensten en werken inkoopt.

De doelstelling van het inkoop- en aanbestedingsbeleid is dat de SKO optimaal efficiënt en effectief omgaat met publieke middelen en een integere en betrouwbare opdrachtgever is die leveranciers eerlijke en gelijke kansen biedt. De SKO streeft naar een langdurige samenwerking met haar leveranciers. Daarbij staat de juiste prijs/kwaliteit verhouding en

het naleven van de relevante wet- en regelgeving voorop.

Het beleid is bedoeld om intern de medewerkers een leidraad te bieden, de kosten te reduceren en de kwaliteit te verhogen. Daarbij is ook het aspect van "ontzorgen" belangrijk. Doordat er geen of veel minder individuele contractbesprekingen plaats hoeven te vinden en ook het contractbeheer centraal wordt ingericht kan dit voordelen (in tijd en geld) opleveren.

Daarnaast wil SKO directeuren maximaal betrekken bij het inkoopproces. Zij zullen steeds deel uitmaken van het inkoopteam en geven altijd advies op de besluitvorming. Bovendien kunnen zij zelf opdrachten plaatsen bij geselecteerde leveranciers. Daarbij wil SKO ook externe leveranciers duidelijk aangeven hoe het inkoopproces is vormgegeven.

De uitvoering van dit beleid wordt centraal door het bestuurskantoor van SKO gecoördineerd.

Inmiddels heeft SKO centrale contracten op het gebied van energie, multifunctionele printers, afval, schoonmaak en een aantal mantelcontracten met specifieke voorwaarden. In 2017 is de aanbesteding van schoonmaak gestart en per 28 december definitief gegund. Ingangsdatum van het nieuwe contract is 1-3-2018.

6.10 Treasury- en financieringstructuur

In 2017 is er een nieuw treasurystatuut van kracht geworden. Deze sluit aan bij de regeling beleggen, lenen en derivaten 2017 van het Ministerie van OCW.

Het treasurybeleid is conform het treasurystatuut van SKO uitgevoerd. De overvloedige liquiditeiten zijn op direct opvraagbare (internet)spaarrekeningen gezet, verdeeld over een drietal banken, ING-bank / ABN-AMRO / Rabobank. De rentepercentages van deposito's en spaarrekeningen zijn ultimo 2017 naar nihil gedaald.

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

7. Continuïteitsparagraaf

7.1 Algemeen

In de voorgaande hoofdstukken is aandacht besteed aan de ambities en de maatregelen van de SKO die nodig zijn voor een gezonde bedrijfsvoering en professionele organisatie. Deze punten verdienen blijvend onze volle aandacht. Het College van Bestuur is van mening dat de organisatie goed in control is. Via de diverse kwartaalrapportages houdt SKO zichzelf een spiegel voor en is de organisatie zich bewust van de gevolgen van actuele ontwikkelingen en risico's.

Het 'in control' zijn betreft alle beleidsonderdelen: organisatie, personeel, onderwijs, huisvesting en financiën. Daarmee is de basis op orde. We realiseren ons ook dat deze basis nog niet stabiel is. Een aantal scholen heeft een attendering van de inspectie (onvoldoende eindopbrengsten).

In de komende periode is er ruimte voor verdieping en verbreding. Deze verdieping en verbreding willen we ook terugzien in de ambities van scholen. De directies benutten de professionele ruimte en creëren deze ruimte ook in de eigen school. De eigen kracht van de school wordt benut.

Voor de komende jaren wordt een lichte toename in leerlingaantallen voorzien, waarop ook de personele inzet zal worden aangepast.

In 2018 ligt de focus op de thema's kwaliteit en continuïteit. Het behouden en waar nodig verbeteren van de onderwijskwaliteit is onze belangrijkste doelstelling. Om dit te kunnen realiseren moeten de basisvoorwaarden op orde zijn. Op dit moment is dat niet het geval. Er is sprake van een lerarentekort. In de vervangersvraag kunnen we nog maar voor ± 60% voorzien. Maar ook reguliere vacatures kunnen we veelal niet meer tijdig invullen.

De nadruk zal liggen op professionalisering van medewerkers. De functiemix, begeleiding van starters, jonge professionals, het eigen scholingsaanbod uit Akke en Demi, het in-company opleiden tot schoolleiders en samenwerken met Pabo's zal de komende jaren steeds een belangrijke plaats innemen op de agenda en in de begroting. De noodzaak voor het verbinden van (toekomstige) medewerkers aan SKO is een belangrijke opdracht voor de toekomst. SKO zal zich daarom moeten onderscheiden van andere besturen.

In onderstaand overzicht staan de genoemde activiteiten gekwantificeerd en in tijd uitgezet.

Continuïteit.

We treffen maatregelen om het personeel aan onze organisatie **te boeien** en uitval te voorkomen.

Young professionals:

- Alle scholen hebben een starterscoach
- Er is beeldcoaching voor alle starters (o.a. Iris Connect)
- Het ontwikkelprogramma voor Jonge Professionals is geïmplementeerd (17-18).
- Er is geen uitval bij startende leerkrachten; anders dan door beoordeling.

		2018	2019	2020	2021
Begeleiding starters(beeldcoaching)	<i>salariskosten</i>	€ 13.500	€ 13.500	€ 13.500	€ 13.500
Facilitering starterscoaches (icm i-coaches) tm 31-7-18	<i>salariskosten</i>	€ 152.500	€ -	€ -	€ -
		€ 166.000	€ 13.500	€ 13.500	€ 13.500

- Traject van RABO naar PABO: het interesseren van andere beroepsgroepen voor het onderwijs
- Samenwerking met KPZ m.b.t. de AD-opleiding voor pedagogische professionals

Professionalisering:

- Een afgestemd aanbod in de Akke en Demi
- Er is doelgroepenbeleid (schoolleiders, IB-er)
- Er is een ontwikkelinstrument voor leerkrachten

		2018	2019	2020	2021
Akke en Demi	<i>scholing en opleiding</i>	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000
Opleiding schoolleider	<i>projecten</i>	€ 12.250	€ 125.000	€ 125.000	€ -
Opleiding MLE (2x)	<i>scholing en opleiding</i>	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
Scholing ontwikkelinstrument	<i>scholing en opleiding</i>	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
		€ 94.750	€ 207.500	€ 207.500	€ 82.500

Coaching en begeleiding:

- Medewerkers die behoefte hebben aan coaching ontvangen deze begeleiding

- Medewerkers die baat zouden hebben bij coaching (op aangeven van leidinggevenden) ontvangen deze begeleiding.
- Directies en medewerkers worden gefaciliteerd bij hun reflectie op functioneren.

		2018	2019	2020	2021
Coaching directeuren	<i>nascholing directies</i>	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
360gr feedback	<i>ov.kosten IPB</i>	€ -	€ 10.000	€ -	€ 10.000
90gr feedback	<i>ov.kosten IPB</i>	€ 5.000	€ -	€ 5.000	€ -
Bovenschools coaches	<i>salariskosten</i>	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
		€ 25.000	€ 30.000	€ 25.000	€ 30.000

Verzuimaanpak:

- Het ziekteverzuim is gedaald van 6,9% naar 6 % op 01-08-2018
- Op 01-08-2019 is het verzuim gedaald naar 5 %
- Het langdurig verzuim is gedaald.

		2018	2019	2020	2021
Begeleidingstrajecten verzuimpreventie/2e spoor	<i>kosten begeleidingstrajec</i>	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
Arbo-adviseur/Projectleider "vitaliteit"	<i>inleen personeel</i>	€ 73.560	€ 42.910	€ -	€ -
Bijdrage project verzuimaanpak	<i>ov.kosten IPB</i>	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
		€ 123.560	€ 92.910	€ 50.000	€ 50.000

We treffen maatregelen om nieuw personeel **te binden** aan onze organisatie.

Interim Leerkracht Specialist:

- We hebben per 01-08-2018 6 LC specialisten aan ons gebonden.
- Indien er begrotingsruimte is zullen we dit aantal naar 10 uitbreiden.

		2018	2019	2020	2021
Salariskosten en facilitering	<i>salariskosten</i>	€ 167.916	€ 167.916	€ 167.916	€ 167.916
Begeleiding LC-leerkrachten	<i>ov.kosten IPB</i>	€ 7.235	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
Werving en selectie	<i>werving en selectie</i>	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
		€ 180.151	€ 180.416	€ 180.416	€ 180.416

Flevopool:

- De pool heeft een omvang van 4% van ons personeelsbestand (nu 3,4 %)
- De poolers hebben een reguliere aanstelling binnen de SKO

		2018	2019	2020	2021
Coördinatie	<i>salariskosten</i>	€ 18.250	€ 18.250	€ 18.250	€ 18.250
Kosten "matchen van de vraag"	<i>Kosten vervangingspool</i>	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000
Scholing Poolers	<i>kosten nascholing</i>	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
		€ 70.250	€ 70.250	€ 70.250	€ 70.250

Kwaliteit.

De meeste maatregelen liggen op het niveau van de school. Daar waar er sprake is van onvoldoende kwaliteit (6 scholen) zal het initiatief van de maatregelen ook op bestuursniveau liggen (zie notitie sturen op kwaliteit).

Preventief:

- Stimuleren van het instrumentarium van 'School aan zet'
- Collegiale visitatie
- Inzetten audit-team
- Schoolontwikkelgesprekken omtrent opbrengsten en kwaliteit.
- Project 'datagestuurd werken'

		2018	2019	2020	2021
Begeleidingstrajecten/kwaliteitsonderzoek	<i>projecten</i>	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Bijdrage "Datagestuurd werken"	<i>projecten</i>	€ 22.500	€ 13.125	€ -	€ -
		€ 42.500	€ 33.125	€ 20.000	€ 20.000

Curatief:

- Er is een verbeterplan
- Er zijn resultaatafspraken gemaakt met de directies
- Strakke monitoring door adviseur onderwijskwaliteit
- Ondersteuning op primair proces door adviseur primair proces
- Maandelijkse voortgangsgesprekken door CvB
- Project begrijpend lezen: verbetering van onderwijsopbrengsten t.a.v. begrijpend lezen : 75% van de scholen (januari 2020) wordt voldoende gepresteerd op de CITO M6 begrijpend lezen)2017±50%. Bekostiging uit het bovenschools innovatiebudget.

Innovatie

- Evaluatie van beleid begin 2018 en besluit over nieuwe inzet
- Onderzoek naar de mate waarin onderzoekend en ontwerpend leren binnen de SKO plaatsvindt.

		2018	2019	2020	2021
- Innovatiebudget	<i>projecten</i>	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000
w.v. wetenschap en techniek/i-coaches					
- Innovatiebudget (bovenschools)	<i>projecten</i>	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
		€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000

Overige (niet in jaarplan)		2018	2019	2020	2021
Personeelsdag	<i>kosten personeelsdag</i>	€ 50.000	€ 5.000	€ 50.000	€ 5.000
Begeleiding strategisch plan	<i>projecten</i>	€ 20.000	€ -	€ -	€ -
RIE/tevredenheidsonderzoeken	<i>projecten</i>	€ 25.000	€ -	€ 25.000	€ -
Gemeentelijke overleggen	<i>projecten</i>	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Diversen	<i>projecten</i>	€ 50.700	€ 32.500	€ 32.500	€ 32.500
		€ 150.700	€ 42.500	€ 112.500	€ 42.500

7.2 Zaken van maatschappelijke en politieke impact

- Het ministerie van OC&W heeft alle scholen verzocht om met een plan van aanpak te komen om de werkdruk van medewerkers op hun school te verminderen. De tweede helft van 2018 en 2019 zal er veel aandacht bestaan voor het oppakken, uitvoeren en evalueren van deze werkdrukverlagende maatregelen.
- Het lerarentekort binnen onze scholengroep zet onverminderd door. Maatregelen om dit tekort op te lossen zijn op korte termijn niet voor handen. In 2018 en 2019 gaan we onverminderd door op de weg van:
 - o het verhogen van in-, door- en uitstroom van de lerarenopleidingen;
 - o het bevorderen van zijnstroom vanuit andere beroepen;
 - o het versterken van ontwikkel- en carrièreperspectief en aandacht houden voor de beloningspositie van leraren;

Het wordt ook steeds duidelijker dat reguliere vacatures in sommige gevallen erg moeilijk in te vullen zijn. Vooralsnog is dit vooral voelbaar in Almere.

- Speerpunt wordt de komende jaren het werven van vervangend personeel op onze scholen. Nu al wordt duidelijk dat het vervangen van zieke medewerkers in lang niet alle gevallen lukt. Oorzaak is een tekort aan beschikbare goede vervangers en de WWZ die er voor zorgt dat er geen adequate oplossingen mogelijk zijn om in alle gevallen de vervanging conform wet- en regelgeving te regelen. SKO heeft een vervangingspool ingericht waarin medewerkers een vaste aanstelling krijgen, maar die qua omvang slechts de basisbehoefte kan vervullen en in piektijden ontoereikend is. Het financiële risico van te veel personeel dat niet adequaat ingezet kan worden is te groot.
- Vanaf 25 mei 2018 zal de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing zijn. De wettelijke basis, in de vorm van vastgesteld beleid, zal voor SKO gereed zijn. In 2018 en 2019 zullen systemen, processen en interne organisatie op deze (nieuwe) rechten beoordeeld en ingericht dienen te worden. De gevolgen (uitvoeringlasten en uitvoeringskosten) van de AVG voor onze scholen zijn aanzienlijk. De komende jaren zijn er inspanningen nodig om de AVG op een aanvaardbaar niveau binnen onze scholengroep uitgevoerd te krijgen. De privacybescherming wordt een continu proces.

7.3 Kengetallen personele bezetting en leerlingenaantallen

Personele bezetting in FTE	2017	2018*	2019*	2020*	2021*
Management/Directie	39	36	34	33	33
Onderwijzend personeel	378	390	383	382	378
Overige medewerkers	32	36	33	32	32
Totaal	450	461	449	447	443

* prognose

Bovenstaande tabel geeft het totale personeelsbestand weer, dus inclusief bezetting bestuurskantoor en inzet ten behoeve van vervanging (ziekte, bapo, ouderschapsverlof). De inzet van personeel blijft de komende jaren stabiel. Het totaal aantal leerlingen neemt licht toe. De formatie op de scholen wordt passend gemaakt binnen de financiële ruimte, gebaseerd op het aantal leerlingen van de betreffende school. Individuele scholen die met krimp te maken krijgen hebben taakstellingen voor afvloeiing, De groei bij andere scholen geeft voldoende ruimte om de totale formatie op peil te houden. Deze groeischolen kunnen met een beperktere uitbreiding van de formatie deze groei opvangen. Omdat SKO intern de T-systematiek hanteert, zullen scholen met krimp eerder moeten ingrijpen.

SKO in leerlingen	1-10-2017	1-10-2018*	1-10-2019*	1-10-2020*	1-10-2021*
4 tm 7 jaar	3.514	3.505	3.447	3.436	3.440
8 jaar en ouder	3.501	3.630	3.727	3.798	3.713
totaal	7.015	7.135	7.174	7.234	7.153

* prognose

Ontwikkelingen op niveau organisatie-eenheden:

Vaststelling leerlinggegevens per 1-10-		2017	2018	2019	2020	2021
00DZ	Agnietenschool	160	175	192	200	200
04OV	St. Jeanne d'Arc	132	143	134	133	135
06QC	Gabrielschool	293	305	308	320	321
07UG	St. Franciscus	177	167	171	172	172
09MF	Alfons Ariens	345	330	319	303	287
09MF01	Alfons Ariens (Wolderweide)	256	261	272	295	294
10HB	Dominicus Savio	362	360	357	351	350
<i>sbttl Veluwe</i>		<i>1725</i>	<i>1741</i>	<i>1753</i>	<i>1774</i>	<i>1759</i>
09XI	De Toekomst	96	95	92	97	99
10PT	De Wingerd	229	221	218	218	199
11EO	De Golfslag	200	210	216	216	217
23BZ	De Zonnewijzer	135	145	153	156	162
25KF	De Klimboom	273	286	292	294	296
<i>sbttl Gemeente Dronten</i>		<i>933</i>	<i>957</i>	<i>971</i>	<i>981</i>	<i>973</i>
12QA	Laetare	210	203	194	177	169
12XI	De Kring	317	341	350	370	365
13DH	De Toermalijn	299	316	328	334	322
13IP	t Schrijverke	316	310	290	268	268
27TZ	De Lispeltuut	258	261	260	258	262
<i>sbttl Gemeente Lelystad</i>		<i>1400</i>	<i>1431</i>	<i>1422</i>	<i>1407</i>	<i>1386</i>
12HU	De Delta	100	104	102	101	98
12QK	Panta Rhei	239	241	241	242	238
13IU	De Loofhut	180	178	173	171	167
13NU	Goede Herder	141	132	129	124	119
23EY	Crescendo	253	245	235	218	198
23ZU	t Zonnewiel	578	571	566	557	538
24UN	De Letteruin	166	158	156	155	153
25KU	De Pirouette	310	297	286	279	277
26PW	Het Kristal	278	282	275	276	261
29UB	De Droomspiegel	488	507	509	519	503
31DV	De Duinvlinder	73	144	212	288	346
<i>sbttl Gemeente Almere</i>		<i>2806</i>	<i>2859</i>	<i>2884</i>	<i>2930</i>	<i>2898</i>
06YX	de Korf	151	147	144	142	138
(* bestuurlijke overdracht per 1-3-2018)						
Totaal generaal		7015	7135	7174	7234	7154

SKO kent een grote geografische spreiding. In de meeste Gemeenten zien we een heel lichte groei en daar waar scholen krimpen (bepaalde wijken in Almere) wordt dit gecompenseerd door groei in andere wijken en stichten van nieuwe scholen. Er lopen aanvragen voor nieuwe scholen in Almere en Lelystad. Ook door het ontwikkelen van speciale onderwijsconcepten wordt geprobeerd om de deelname te vergroten. Door gebruik te maken van prognosemodellen, zoals het Vensters PO, het Scenariomodel Primair Onderwijs, data bestanden van DUO en gemeentelijke prognoses, en deze te koppelen met de dagelijkse schoolpraktijk worden de ontwikkelingen in leerlingaantallen nauwkeurig gevolgd.

Per 1-3-2018 is Jenaplanschool De Korf te Apeldoorn bestuurlijk overgedragen aan de Veluwe Onderwijsgroep Apeldoorn. In de weergegeven aantallen (leerlingen en personeel) is de Korf nog opgenomen. Echter de daling van het leerlingaantal heeft een evenredige daling van de personele bezetting tot gevolg gehad. De invloed is daarom per saldo nihil.

In het meerjarenperspectief zijn de navolgende aantallen en bedragen voor De Korf opgenomen.

	2018	2019	2020	2021
Leerlingaantallen per 1-10	147	144	142	138
Formatie	7.8055	7.4055	7.2597	7.2597
Exploitatiesaldo (begroot)	€ 2330	€ 11.831	€ 17.775	€ 17.780

Aangezien met de overdracht ook alle verplichtingen zijn overgedragen, waarbij vooral het personeel het grootste risico vormt en de begroting sluitend is, is de impact voor SKO in financiële zin klein. Organisatorisch is de impact groter omdat de geografische ligging van deze school in verhouding veel inzet vergde voor bestuurlijke overleggen op Gemeentelijk niveau en Samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Bovendien zijn er voor de medewerkers meer mogelijkheden op lokaal niveau.

7.4 Meerjarenperspectief

BALANS (x € 1000)					
ACTIVA	2017	2018*	2019*	2020*	2021*
Materiele vaste activa	5.394	6.198	6.205	6.222	5.689
Financiële vaste activa					
Totaal vaste activa	5.394	6.198	6.205	6.222	5.689
Viottende activa	8.244	6.746	6.743	7.264	8.714
TOTAAL ACTIVA	13.638	12.944	12.948	13.486	14.403
PASSIVA	2017	2018*	2019*	2020*	2021*
<i>Eigen vermogen</i>					
Algemene reserve	6.012	5.871	6.118	6.318	6.837
Bestemmingsreserve publiek	990	280			
Bestemmingsreserve privaat	1.110	1.109	1.110	1.110	1.110
Bestemmingsfonds publiek					
Bestemmingsfonds privaat					
Voorzieningen	2.116	2.123	2.219	2.549	2.964
Langlopende schulden					
Kortlopende schulden	3.411	3.561	3.501	3.509	3.492
TOTAAL PASSIVA	13.638	12.944	12.948	13.486	14.403

*raming

Toelichting:

Materiele vaste activa

Er wordt gestreefd naar een ideaalcomplex, zodat investeringen en afschrijvingen aan elkaar gelijk zijn. Voor de komende jaren wordt dit nog niet bereikt. De focus ligt de komende jaren op deugdelijke meerjareninvesteringsbegrotingen.

Viottende activa

Deze bestaan uit vorderingen en de liquide middelen van de SKO. Het saldo aan liquide middelen is toereikend om de kapitaalsbehoefte voor het vervangen van de materiele vaste activa, voor het doen van de reguliere transacties en een buffer te vormen voor opvangen van tegenvallers in de exploitatie. Op basis van de huidige risico-inventarisatie lijkt het vooralsnog niet nodig extra buffers aan te houden.

Financieringsstructuur

De financieringsstructuur is conform het treasurystatuut van SKO, zoals beschreven in paragraaf 6.10. De liquide middelen staan gestald op direct opvraagbare spaarrekeningen bij een drietal banken (ABNAMRO, RABO en ING). Het rendement op deze rekeningen is nihil.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve, bestemmingsreserve publiek en een private bestemmingsreserve. 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. Vanaf 2013 tm 2017 zijn er bestemmingsreserves gevormd. Deze zullen ultimo 2019 geheel besteed zijn. De bestemmingsreserve 2017 en de besteding daarvan zijn verwerkt in het meerjarenperspectief en geeft daarmee en afwijking van de vastgestelde begroting 2018. Deze zal daarop worden aangepast.

Voorzieningen

De 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. De onttrekkingen per jaar zijn ongeveer even hoog als de dotatie die nodig is voor 1 instromer. Qua cashflow is dit neutraal.

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. In 2017 is de gehele planning van zowel binnen-, buiten- als technisch onderhoud in zijn geheel gezien, en heeft geleid tot een hogere dotatie bij De Klimboom. Voor deze school is pas in 2017 een mop opgesteld, omdat dit gebouw nog deels beheerd werd door de Gemeente en bleek de jaarlijkse dotatie preventief onderhoud te laag te zijn om aan de toekomstige verplichtingen te gaan voldoen.

Kortlopende schulden

Dit is een jaarlijks terugkerende post met kleine mutaties. Het gaat met name om schulden uit hoofde van personele verplichtingen, zoals vakantiegeld, pensioenafdrachten en afdracht loonheffing over de laatste periodes van het voorafgaande boekjaar.

Liquiditeitsprognose (x € 1000)	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021
Beginstand liquide middelen	5.903	6.372	4.934	4.906	5.412
af/bij: exploitatieresultaat	731	-851	-33	199	519
Aanpassingen voor:					
Afschrijvingen	856	926	927	899	863
Mutaties voorzieningen	-286	7	95	331	415
Mutaties in:					
Vorderingen	9	60	-24	-16	-21
Kortlopende schulden	318	150	-60	9	-18
Af: investeringen mva	-1.160	-1.730	-933	-916	-329
Eindstand liquide middelen	6.372	4.934	4.906	5.412	6.841

Kengetallen:	2017	2018	2019	2020	2021
Kapitalisatiefactor	36,7%	34,2%	34,1%	35,2%	37,5%
Liquiditeit	2,42	1,89	1,93	2,07	2,50
Solvabiliteit	59,5%	56,1%	55,8%	55,1%	55,2%
Weerstandsvermogen (EV-MVA)/TB	7,54%	2,96%	2,83%	3,30%	6,15%
Weerstandsvermogen (EV)/TB	22,5%	20,2%	20,0%	20,4%	21,6%
Rentabiliteit	2,0%	-2,4%	-0,1%	0,6%	1,4%

De kengetallen van SKO zijn ruim voldoende. Zichtbaar is wel dat het weerstandsvermogen (EV-MVE/TB) gedurende 3 jaar onder de signaleringsgrens kan komen. Dit betekent dat het vermogen voor een (te) groot deel vastligt in materiele vaste activa. Met name de geplande investeringslast in 2018 is hoog. Een prioritering in de planning is dan ook nodig om meer

naar het ideaalcomplex te bewegen. Vooralsnog levert dit geen problemen op. Er wordt echter 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.

De mutaties in de materiële vaste activa zijn gebaseerd op de meerjareninvesteringsbegrotingen en de daarbij behorende afschrijvingslasten. Vanaf 1-1-2015 is het buitenonderhoud overgeheveld naar het schoolbestuur. Daarom wordt vanaf deze datum een voorziening voor dit buitenonderhoud gevormd. Met het bedrag dat aan de lumpsum wordt toegevoegd zal de voorziening worden opgebouwd. De eerste MOP laat zien dat deze gelden in de eerste jaren meer nodig zullen zijn om een redelijke voorziening op te bouwen om aan komende onderhoudsverplichtingen te kunnen voldoen. Dit zal met de afdrachten van de scholen aan het bovenschools budget worden verrekend. De voorziening buitenonderhoud wordt bovenschools gevormd en beheerd. De onderhoudsvoorziening voor onderhoud binnenkant is toereikend. Deze is gebaseerd op een deugdelijke MOP. De dotatie aan deze voorziening is afgestemd op de benodigde onttrekkingen. De personele voorzieningen zullen jaarlijks worden gezien. De WGA-voorziening is afhankelijk van de instroom in de WGA.

BATEN	2017	2018*	2019*	2020*	2021*
Rijksbijdragen	35.140	35.534	35.751	36.065	36.342
Overige overheidsbijdragen en subsidies	328	23	15	10	10
Overige baten	579	390	402	403	378
TOTAAL BATEN	36.047	35.947	36.168	36.478	36.730
LASTEN	2017	2018*	2019*	2020*	2021*
Personele lasten	28.427	29.721	29.092	29.182	29.346
Afschrijvingen	856	926	927	899	863
Huisvestingslasten	2.840	2.713	2.718	2.720	2.732
Overige lasten	3.193	3.438	3.464	3.478	3.270
TOTAAL LASTEN	35.316	36.798	36.201	36.279	36.211
Saldo baten en lasten	731	-851	-33	199	519
Saldo financiële bedrijfsvoering	0				
TOTAAL RESULTAAT	731	-851	-33	199	519

In de meerjarenbegroting zijn de volgende aannames gemaakt:

- De baten zijn gebaseerd op de huidige normbedragen en prognoses van leerlingaantallen. De extra middelen voor werkdrukvermindering en eventuele cao-verhogingen zijn niet meegenomen in het meerjarenperspectief. De financiële baten van Passend Onderwijs staan onder druk. Van de 4 samenwerkingsverbanden krijgen er 3 te maken met een negatieve vereffening. Er is een toename van het aantal verwijzingen naar Speciaal basisonderwijs en Speciaal Onderwijs zichtbaar waardoor de ondersteuningsmiddelen voor de scholen minder zullen worden.
- Met betrekking tot het schrappen of verzachten van de bezuiniging, de zogenaamde doelmatigheidskorting heeft de minister van Financiën Wopke Hoekstra eind januari 2018 gesteld dat hij hier onmogelijk gehoor aan kan geven omdat hij de begroting dan niet sluitend krijgt. Deze bezuiniging is een overblijfsel van het vorige kabinet, kan voor het primair onderwijs oplopen tot structureel 61 miljoen euro. Het is met

het opmaken van de meerjarenbegroting niet mogelijk om dit te kwantificeren voor SKO en dus niet verwerkt.

- De baten uit de prestatiebox zijn meegenomen, maar worden in de lasten verantwoord. Per saldo zal dit geen invloed hebben op het resultaat.
- Naar verwachting zullen de leerlingaantallen nog geleidelijk toenemen. Het is wel duidelijk dat de groei plaats zal vinden op enkele scholen en dat er ook sprake zal zijn van krimpscholen. Medewerkers hebben een bestuursaanstelling en zullen bij afvloeiing op de ene school geplaatst worden in vacatures op een andere school. Daarnaast zal SKO een vervangingspool aanhouden om te kunnen voldoen aan de vervangingsvraag bij ziekte, scholing en rechtspositioneel verlof. Deze biedt voldoende ruimte om, naast natuurlijk verloop, fluctuaties in de formatieve ruimte op te vangen.
- In deze meerjarenbegroting zijn de lasten niet geïndexeerd. In de personele lasten worden wel de periodieke verhogingen, maar geen cao-verhogingen meegenomen.
- De loonruimte die in 2017 is ontstaan van 0.7% en wellicht ingezet wordt in de nieuwe cao-onderhandelingen is niet meegenomen in de begroting 2018.
- Jaarlijks moet wel rekening gehouden moeten worden met een algehele kostenstijging van de overige uitgaven van 1,5 tot 2%. De materiële bekostiging moet hierop uiteindelijk ook worden geïndexeerd, maar is echter al jaren niet toereikend.
- De stijging van de pensioenpremie per 1-1-2018 is niet opgenomen in de begroting.
- Door het niet volledig en/of niet tijdig invullen van directievacatures kan het noodzakelijk zijn om externe interim-directies te benoemen. In de begroting is hierin voor een beperkt bedrag voorzien.
- In de begroting is ervan uitgegaan dat het verzuimpercentage per 1-8-2018 6% bedraagt.
- Gezamenlijk inkopen levert financiële voordelen op. Het inkoopbeleid wordt verder geïmplementeerd in de organisatie. Een inkoop/aanbestedingskalender zal worden opgesteld. Aangezien het aandeel materiële kosten in het geheel maar ongeveer 15% van de totale lasten bedraagt is het effect beperkt. Ten aanzien van de personele lasten zal tevens gekeken worden naar een efficiëntere en effectievere inzet van personeel.
- De risico's in de meerjarenbegroting zijn de aannames m.b.t. Passend Onderwijs en de bijstelling van de normen voor bekostiging. Ook het leerlingaantal is van cruciaal belang. De meerjarenbegrotingen zullen jaarlijks worden aangescherpt met de dan bekende ontwikkelingen. De opgenomen taakstellingen voor 2018 tot en met 2021 zullen, indien noodzakelijk, worden aangepast.
- In de meerjarenbegroting zullen tevens de bedragen als uitgaven meegenomen worden waarvoor in eerdere jaren bestemmingsreserves zijn gevormd. Een negatief resultaat is dan bewust beleid.

7.5 Intern risicobeheersings- en controlesysteem

SKO voert sedert 2013 risicomanagement met behulp van het instrument van de PO-raad. Het risicomanagement wordt ingebed in de Planning en Control cyclus. Iedere 4 jaar wordt een volledig risicoscan gedaan, die tevens als input zal dienen voor de daaropvolgende strategische planperiode. In juni-juli 2018 zal een volledige nieuwe risico-inventarisatie plaatsvinden, alsmede een interimcontrole door de accountant op het bestuurskantoor. Beide zullen als input dienen voor het nieuwe strategisch beleidsplan.

Daarnaast zijn de administratieve processen 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.

Risicomanagement bestaat uit het op een gestructureerde wijze identificeren, analyseren en beheersen van risico's. Het gaat daarbij vooral om risico's die de verwezenlijking van strategische doelen kunnen belemmeren. Een risico definiëren we als: de kans dat een bepaalde gebeurtenis zich voordoet x de ernst van de gevolgen van die gebeurtenis (impact).

Het aantal risico's is in potentie enorm groot, maar niet ieder risico is van even groot belang. Het gaat ons in eerste instantie ook niet om risico's die een verstorende invloed kunnen uitoefenen op de financiële prestaties van de SKO en die door hun aard en voorspelbaarheid eerder hun dekking moeten vinden in een goede meerjarenbegroting. 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.

Niet alleen vanwege de wettelijke plicht een risico-inventarisatie te maken en te beschrijven, maar ook vanwege het opzetten van een deugdelijke meerjarenplanning is het van belang om de specifieke risico's van de SKO te kennen en waar mogelijk te beperken, te verzekeren, te vermijden of als het niet anders kan te accepteren.

Met het instrument van de PO-raad scannen we periodiek de diverse domeinen (Onderwijs en Identiteit, Personeel, Organisatie, PR & Communicatie, Huisvesting en Financiën) waar risico's kunnen ontstaan. De scan heeft tot doel het in kaart brengen van risico's en ze te beoordelen op kans en impact. Daarna wordt bepaald welke beheersmaatregelen zijn genomen en of de risico's daarmee adequaat zijn afgedekt en welke niet of onvoldoende. Niet alle risico's hebben ook financiële gevolgen, maar ook voor risico's met financiële gevolgen geldt dat de effecten daarvan om beheersmaatregelen vragen en dat er (extra) financiële buffers aangehouden dienen te worden. Daarmee ontstaat tevens een onderbouwing van de hoogte van het kapitaal. De omvang van de niet adequaat afgedekte risico's kan van invloed zijn op het niveau van het benodigde kapitaal (weerstandsvermogen). De mate waarin dit niveau is bereikt heeft gevolgen voor de (meerjaren) begroting.

De risico-inventarisatie en plan van aanpak worden jaarlijks geëvalueerd en herzien. De risico's die urgent en niet adequaat waren afgedekt in de eerste inventarisatie zijn besproken en geëvalueerd met het College van Bestuur en stafmedewerkers. Daar waar risico's nog onvoldoende afgedekt zijn, zijn deze benoemd en in een plan van aanpak 2017-2018 opgenomen. Daarbij is tevens gebruik gemaakt van het toetsingskader 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.

Budgetbeheer en financiële buffers bij de SKO

Budgetbeheer verwijst naar de capaciteit om tegenvallers op korte en middellange termijn op te kunnen vangen en de rol die financiële buffers daarbij spelen. Goede liquiditeitsbegrotingen en meerjarige exploitatie- en investeringsbegrotingen zijn van groot belang. Zij maken duidelijk welke invloed investeringen en exploitatieresultaten hebben op de liquiditeitspositie. Maar de aanwezigheid van financiële buffers mag er niet toe leiden dat de beheersing van risico's niet ter hand wordt genomen.

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.

Het gaat dan om:

- grote fluctuaties in leerlingenaantallen;
- financiële gevolgen van arbeidsconflicten;
- instabiliteit in de bekostiging;
- onvolledige indexatie van de bekostiging;
- restrisico's (voortkomend uit een deugdelijke risico-inventarisatie) waarbij voor de eerste vier risico's alle moeite gedaan moet worden om de kans van optreden en de gevolgen direct of indirect te beïnvloeden.

De omvang van de bufferliquiditeit moet passen bij het risicoprofiel. De Commissie Don heeft normen bepaald voor de benodigde bufferliquiditeit. Dit bedrag kan worden verhoogd of verlaagd als de genoemde 5 risico's een duidelijk andere omvang hebben. Men spreekt van een toereikend beheersingsniveau wanneer een schoolbestuur voor meer dan 60% van de middelgrote en urgente risico's adequate beheersingsmaatregelen heeft getroffen. In dat geval kan volstaan worden met een door de commissie Don geadviseerde bufferliquiditeit.

Het instrument van de PO-Raad geeft inzicht in het integraal risicoprofiel van de SKO. Op basis van de scan blijkt dat wij 62 % van de urgente en middelgrote risico's adequaat hebben afgedekt. Volgens de normering van het instrument scoren we daarmee voldoende (= >60%). Op basis van de scan blijkt ook dat wij 100 % van de urgente en middelgrote risico's met een financiële impact op korte termijn (<1 jaar) adequaat hebben afgedekt (N= >60%).

Algemene conclusie: de SKO organisatie beschikt over een goed stelsel van operationele beheersingsmaatregelen en voert een goed risicomanagement. De organisatie beheerst de relevante middelgrote en urgente risico's die op korte termijn zouden kunnen leiden tot tegenvallers in de exploitatie. Voor het bepalen van de omvang van de bufferliquiditeit kunnen we daarmee de waarden hanteren die het toetsingskader hanteert (gelet op omvang organisatie).

Het ingevulde toetsingskader levert voor de SKO het navolgende beeld op:

Aanwezig - versus benodigd kapitaal

A. Aanwezig kapitaal

	2017	2021 (begroot)
Totaal vermogen/ totaal kapitaal	€ 13.638.478	€ 14.328.036
-/- gebouwen en terreinen (G&T)	€ 424.263	€ 362.000
-/- privaat vermogen	€ 1.109.615	€ 1.109.615
-/- overig	€ -	€ -
totaal aanwezig kapitaal (gecorrigeerd)	€ 12.104.600	€ 12.856.421
<i>kapitalisatiefactor (aanwezig kapitaal als percentage van totale baten)</i>	34%	35%

B. Benodigd kapitaal: bestuurspecifieke kapitaalsbehoefte

1. kapitaal voor instandhouding materiële vaste activa (excl. gebouwen en terreinen)		
Keuze A: vervangingswaarde MVA (excl. G&T) o.b.v. cumulatieve aanschafwaarde	€ 10.750.000	€ 10.750.000
Keuze B: vervangingswaarde MVA (excl. G&T) o.b.v. eigen berekening	€ 13.337.295	€ 13.582.524
Keuze voor wijze bepaling vervangingswaarde MVA (A of B)	A	A
Financieringsbehoefte: mogelijkheid spreiden investeringen	55%	55%
	€ 5.912.500	€ 5.912.500
2. kapitaal voor het doen van reguliere transacties (transactiefunctie)		
hoogte kortlopende schulden (uitgangspunt: liquiditeit = 1)	€ 3.406.116	€ 3.406.116
liquiditeit om onttrekkingen vanuit de voorzieningen te kunnen betalen	€ -	€ -
	€ 3.406.116	€ 3.406.116
3. kapitaal voor het opvangen van tegenvallers in de exploitatie (bufferfunctie)		
Keuze A: benodigde bufferliquiditeit cf. uitgangspunt commissie Don	€ 1.802.337	€ 1.835.476
Keuze B: benodigde bufferliquiditeit o.b.v. eigen berekening	€ 1.811.053	€ 1.856.574
Keuze voor wijze bepaling bufferfunctie (A of B)	A	A
	€ 1.802.337	€ 1.835.476
totaal benodigd kapitaal / kapitaalsbehoefte	€ 11.120.953	€ 11.154.092
<i>signaleringsgrens kapitalisatiefactor (benodigd kapitaal als percentage van totale baten)</i>	31%	30%

Verschil aanwezig kapitaal - benodigd kapitaal (A-B)	€ 983.647	€ 1.702.329
<i>als percentage van totale baten</i>	3%	5%
Verschil aanwezig kapitaal (incl. privaat vermogen) - benodigd kapitaal	€ 2.093.262	€ 2.811.944
<i>als percentage van totale baten</i>	6%	8%

Aanwezige- versus benodigde financiële buffer

A. Aanwezige liquiditeit voor opvangen van tegenvallers in de exploitatie

Totaal aanwezig kapitaal (gecorrigeerd)	€ 12.104.600	€ 12.856.421
Minus: kapitaal voor instandhouding materiële vaste activa	€ 5.912.500	€ 5.912.500
Minus: transactiefunctie	€ 3.406.116	€ 3.406.116
aanwezige financiële buffer	€ 2.785.984	€ 3.537.805
<i>als percentage van totale baten</i>	8%	10%

B. Benodigde liquiditeit voor opvangen van tegenvallers in de exploitatie

benodigde financiële buffer	€ 1.802.337	€ 1.835.476
------------------------------------	--------------------	--------------------

als percentage van totale baten

5%

5%

Verschil aanwezige buffer - benodigde buffer (A-B)

	€ 983.647	€ 1.702.329
--	-----------	-------------

als percentage van totale baten

3%

5%

Evaluatie vermogenspositie

I. Signalering voor te hoge financiële buffer (cf. methode IvhO, 2011)

maximale buffer: drie maal de signaleringswaarde van de buffer	€ 5.407.012	€ 5.506.428
aanwezige buffer	€ 2.785.984	€ 3.537.805
Conclusie: te hoge financiële buffer?	n.v.t.	n.v.t.

II. Bandbreedte beoordeling financiële positie (cf. methode PwC, 2008)

minimaal totaal vermogen/ totaal kapitaal	€ 10.583.453	€ 10.616.592
maximaal totaal vermogen/ totaal kapitaal	€ 15.958.453	€ 15.991.592
aanwezig totaal vermogen/ totaal kapitaal (excl. privaat vermogen)	€ 12.104.600	€ 12.856.421
Conclusie t.a.v. aanwezig vermogen (te krap/ binnen bandbreedte/ te ruim)	binnen bandbreedte	binnen bandbreedte

Benodigd en beschikbaar kapitaal

Uit het overzicht "aanwezig versus benodigd" is er voldoende kapitaal om aan de behoefte te voldoen. Er is per ultimo 2017 een financiële ruimte van € 983.647. Bij de vaststelling van de financieringsfunctie is aangesloten bij de werkwijze van de inspectie, die uitgaat van de cumulatieve aanschafwaarde van de materiële vaste activa. Op grond hiervan is er momenteel geen sprake van een kapitaalbehoefte en zal dit vooralsnog geen consequenties hebben voor de meerjarenbegroting. We werken aan het verkrijgen van een beter (meerjaren)inzicht over de (toekomstige) opbouw van de materiële vaste activa. SKO streeft naar het ideaalcomplex waarbij investeringen gelijk zijn aan de afschrijvingen. Vooralsnog is dit nog niet bereikt. Pas vanaf 2006 is er een activaregistratie opgezet, waarbij de reeds aanwezige activa tegen een bepaalde waarde zijn opgenomen. Deze is dan ook niet volledig en geeft niet de werkelijke aanschaf-/vervangingswaarde voor met name inventaris weer.

Voor de transactiefunctie wordt een bedrag ter hoogte van de kortlopende schulden meegenomen. De kortlopende schulden op balansdatum bestaan hoofdzakelijk uit de afdracht aan de belastingdienst over december, overige premies en de reservering vakantiegeld. Dit zijn maandelijks c.q. jaarlijks terugkerende posten en zullen bij een sluitende begroting en daarbij behorende realisatie niet kunnen leiden tot een (onverwachte) kapitaalbehoefte.

Op grond van de risicoanalyse en de aanwezige financiële buffers is het beschikbare kapitaal van SKO toereikend. De financiële ruimte is voldoende om niet voorziene onttrekkingen aan voorzieningen af te dekken. De kengetallen vallen binnen de gestelde signaleringsgrenzen.

7.6 Rapportage Raad van Toezicht

Governance Code en toezichtkader

De Raad van Toezicht hanteert voor haar toezicht het toezichtskader RVT SKO 2016. Naast dit toezichtskader zijn de statuten van SKO en de (wettelijke) voorschriften van de overheid belangrijk bronnen voor het invullen van de toezichthoudende rol. Met de huidige governancestructuur beschikt SKO over de formele (organieke) scheiding tussen toezicht en bestuur en voldoen wij aan de code goed bestuur. In 2016 heeft de Raad van Toezicht het toezichtkader 2016 vastgesteld. In 2018 wordt dit toezichtskader geëvalueerd.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2017 uit zes leden die via een werving- en selectieprocedure zijn aangesteld op basis van een specifiek profiel (vijf leden zijn actief als bestuurder, controller, ondernemer of adviseur en één is gepensioneerd ambtenaar / oud politicus). De Raad van Toezicht heeft drie commissie ingesteld: de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratiecommissie. Deze commissies bestaan uit twee leden van de Raad van Toezicht, bij voorkeur zonder dubbelfunctie. Voor de vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht wordt sinds 2013 aangesloten bij het raamwerk van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI). Verantwoording van deze vergoedingen vindt plaats via de jaarrekening.

De voorzitter van de Raad van Toezicht bereidt in afstemming met het College van Bestuur de agenda voor. Ook onderhoudt de voorzitter van de raad en de voorzitter van het College van Bestuur incidenteel bilateraal overleg om actuele ontwikkelingen en voortgang te bespreken op verschillende dossiers.

Bijeenkomsten en commissies

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur zijn in 2017 6 keer in gezamenlijke vergadering bijeen geweest. Doorgaans heeft de raad voorafgaande aan deze bijeenkomsten een vooroverleg om een aantal zaken te bespreken zonder het College van Bestuur en inhoudelijk bepaalde vergaderpunten af te stemmen. De drie commissies komen jaarlijks twee a drie keer bijeen. In de commissies worden specifieke onderwerpen meer inhoudelijk en operationeel besproken dan in een vergadering van de Raad van Toezicht. In de vergaderingen van de commissies zijn één of meer leden van de staf en het College van Bestuur aanwezig. De Onderwijscommissie van de Raad van Toezicht is toevoorder bij het gesprek van het College van Bestuur met de Onderwijsinspectie.

De door de Raad van Toezicht ingestelde commissies zijn een aantal keren bijeen geweest. Hierna volgt een niet limitatieve opsomming van de besproken thema's:

- De auditcommissie heeft de jaarrekening 2016, het bestuursverslag 2016, het concept accountantsverslag, en de begroting 2018 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 heeft de Raad van Toezicht geadviseerd over de bevindingen uit de jaarlijkse bestuursrapportage onderwijsopbrengsten en het bestuursgesprek met de Onderwijsinspectie. De commissieleden zijn toevoorder bij het bestuursgesprek.
- De remuneratiecommissie heeft het jaarlijkse functioneringsgesprek met de leden van het College van Bestuur gevoerd en daarover gerapporteerd aan de Raad van Toezicht.

Toeziethouder en adviseur

De bijeenkomsten van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben doorgaans de volgende inhoud:

- Bespreking van een inhoudelijk thema met presentaties door het College van Bestuur, stafadviseurs, externe deskundigen en/of directieleden en medewerkers van de scholen;
- Voorgenomen besluiten van het College van Bestuur ter goedkeuring;
- Bespreking van (bestuurs)rapportages.

Inhoudelijke thema's

De door de raad behandelde thema's waren onder andere:

- Tussenopbrengsten Midden en Eind en Eindopbrengsten.
- Investeringsvoorstel Vitaliteit.
- Sturen op samenhang en kwaliteit.
- LC-leerkrachten.
- Stakeholderbeleid
- Inhoudelijke voortgangsrapportages.

In september 2017 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd. Thema van de zelfevaluatie was 'werken aan een professionele relatie tussen RvT en CvB'.

Goedkeuring van bestuursbesluiten

De Raad van Toezicht heeft, op basis van de adviezen van de auditcommissie, de toelichting van de accountant op de jaarrekening, de accountantsverklaring en de management letter, goedkeuring verleend aan het jaarverslag 2016 en de begroting 2018. Verder is goedkeuring verleend aan:

- goedkeuring wordt verleend aan het investeringsvoorstel vitaliteit.
- het gewijzigd treasurystatuut 2016 is na schriftelijke consultatie vastgesteld.

- de klasseindeling en de normering ingevolge de 'Wet normering bezoldiging topsalarissen' vastgesteld op categorie D.
- splitsing scholen Alfons Ariens Drielanden en Stadswelden (in Wolderweide).
- goedkeuring wordt verleend aan het jaarverslag / de jaarrekening 2016.
- op verzoek van mw. A. Verbeek wordt haar eervol ontslag verleend (op grond van lid 10.3 statuten SKOFV).
- gehoord hebbende (een afvaardiging van het) directiebestuur, GMR, Staf en CvB wordt het te publiceren profielschets lid CvB vastgesteld (op grond van lid 10.1 statuten SKOFV).
- op basis van mandaat vanuit de RvT is door de voorzitter de offerte voor de begeleiding van de werving- en selectieprocedure lid CVB getekend.
- goedkeuring wordt verleend aan de begroting 2018.

Rapportages

De Raad van Toezicht monitort de doelrealisatie van de SKO en de ontwikkelingen in de organisatie aan de hand van bestuursrapportages met informatie en signaleringen over diverse interne en externe ontwikkelingen en gebeurtenissen op het gebied van personeel, financiën, materiële zaken, onderwijs en organisatie. Tevens ontvangt de raad financiële rapportages. Verder heeft de Raad inzage in de verslagen van onder meer de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en het Directiebestuur. Leden van de Raad van Toezicht wonen incidenteel een bijeenkomst van de GMR bij en nemen deel aan het bestuursgesprek met de inspectie. Hierdoor wordt duidelijk of het College van Bestuur voldoende grip op de organisatie heeft en hoe constructief het overlegklimaat in de organisatie is. In elke vergadering met het College van Bestuur krijgen kwaliteitsaspecten de aandacht, onder meer door het volgen van interne verslagen en inspectierapportages. Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht een bestuursrapportage onderwijsopbrengsten. Het gaat erom duurzame resultaten te realiseren, waarbij de SKO als instelling het middel is om dat resultaat te bereiken.

Professionele relatie tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren. In 2017 stond onder andere de professionele relatie tussen Raad en College op de agenda. Deze evaluatie is aan de hand van een vooraf opgestelde agenda met een open gedachtewisseling gevoerd. Het functioneren van de Raad, commissies en individuele leden is aan de orde geweest. Tijdens deze gedachtewisseling kwamen de thema's:

- invullen van het toezicht vooraf door de RvT,
- de RvT als klankbord,
- de RvT als werkgever
- vormgeven van de zelfevaluatie in de komende jaren.

Naar aanleiding van deze zelfevaluatie is besloten de samenstelling van de drie commissie onder de loep te nemen. De volgende wijzigingen zijn vastgesteld:

<i>Commissie</i>	<i>Samenstelling oud</i>	<i>Samenstelling nieuw</i>
Remuneratie	Ben Brouwer - vacature	Ben Brouwer – Jannes Janssens
Onderwijs	Ruud Nijhof – Ed Bosschaart	Ruud Nijhof – Ed Bosschaart
Audit	Monique Visser – Jannes Janssens	Monique Visser – Ton Voortman

In algemeenheid werd geconstateerd dat de Raad van Toezicht goed functioneert met plezierige onderlinge verhoudingen. Datzelfde geldt voor de drie commissies van de Raad van Toezicht. Aandacht is uitgesproken voor een goede terugkoppeling vanuit de drie commissies naar de plenaire vergaderingen van de Raad van Toezicht.

De verhouding tot het College van Bestuur wordt door de Raad van Toezicht als plezierig ervaren. Deze is gebaseerd op vertrouwen en complementariteit. Dat neemt niet weg dat de Raad van Toezicht zich als een kritische partner blijft opstellen naar het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht laat zich adequaat informeren over de inzichten die leven bij de GMR en het directiebestuur. De Raad vindt het belangrijk om te weten wat er leeft binnen de diverse geledingen en het draagvlak voor strategie en beleid. Daarnaast staat een actief stakeholdersbeleid prominent op de agenda voor 2018.

Werkgeversrol

De Raad van Toezicht spreekt jaarlijks met het College van Bestuur over het functioneren van het College van Bestuur. Op deze wijze vult de Raad van Toezicht haar werkgeversrol in.

Deskundigheidsbevordering

De Raad van Toezicht heeft in 2017 deelgenomen aan bijeenkomsten georganiseerd door het Onderwijsbureau Meppel en het aanbod van de Vereniging voor Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI).

Bijlage 1: Samenstelling van de SKO-organen in 2017

Raad van Toezicht (op 31/12/2017)

<u>Naam</u>	<u>Functie</u>
Dhr. B.A.M. Brouwer	Voorzitter
Mw. M.B. Visser	Lid
Dhr. J. Janssens	Lid
Dhr. R.E.F.M. Nijhof	Lid
Dhr. H.A. Voortman	Lid
Dhr. E. Bosschaart	Lid

College van Bestuur (op 31/12/2017)

<u>Naam</u>	<u>Functie</u>
Dhr. K.F. Oosterbaan	Voorzitter
Mw. A.E.J.M. Verbeek	Lid

Staf en administratieve ondersteuning (op 31/12/2107)

<u>Naam</u>	<u>Functie</u>
Mw. M.C.E. Eising	Controller
Mw. S.H.W. Kroon	Adviseur HRM
Mw. K. van der Boom	Adviseur HRM
Mw. L.K. Hoekstra	Adviseur Onderwijs primair proces
Mw. I. Kreulen	Adviseur Onderwijs en kwaliteit
Mw. A.M.T. Swart	Administratief medewerkster
Mw. T. Kerpershoek	Administratief medewerkster
Mw. I. Bergervoet	Administratief medewerkster Akke&Demi
Dhr. J.J. Wezenberg	Bestuurssecretaris
Dhr. K. van den Berg	Projectleider ICT en Innovatie

Scholen en directeuren (op 31/12/2017)

Naam	Plaats	Directeur	Website
De Loofhut	Almere	Mw. M. Heise	www.deloofhut.nl
De Delta	Almere	Mw. A. Veneboer	www.ikcdelta.nl
Panta Rhei	Almere	Dhr. F.A.T. van Oeffelt	www.bspantarhei.nl
De Goede Herder	Almere	Mw. C. Ammar El Ghoul	www.kbsdegoedeherder.nl
Crescendo	Almere	Mw. I. Meeuwisse	www.crescendo.nl
Het Zonnewiel	Almere	Dhr. H. Brünen	www.zonnewiel.nl
De Pirouette	Almere	Mw. I Jansen	www.kbspirouette.nl
Het Kristal	Almere	Dhr. H. Hooiveld	www.het-kristal.nl
De Lettertuin	Almere	Mw. C. Kniest	www.kbslettertuin.nl
De Droomspiegel	Almere	Mw. L. Rosa Gastaldo – Lotterman	www.droomspiegel.nl
IKC De Duinvlinder	Almere	Mw. M. Tromp	www.deduinvlinder.nl
De Korf	Apeldoorn	Mw. M. De Leeuw	www.korf.apeldoorn-onderwijs.nl
De Wingerd	Biddinghuizen	Dhr. S. van Dijk	www.kbswingerd.nl

De Toekomst	Dronten	Mw. I. Heijnen	www.kbsdetoekomst.nl
De Zonnewijzer	Dronten	Mw. Y. Geelhoed	www.kbszonnewijzer.nl
De Klimboom	Dronten	Dhr. L. van Doornik	www.kbsklimboom.nl
De Agnietenschool	Elburg	Dhr. E. Dekker	www.agnietenschoolelburg.nl
Alfons Ariëns	Harderwijk	Dhr. J. Rappol	www.alfonsariens.nl
Dominicus Savio	Harderwijk	Dhr. R. Bos	www.dominicus-savio.nl
Wolderweide	Harderwijk	Dhr. M. Hoekman	www.wolderweide.nl
Laetare	Lelystad	Dhr. H. van Hest	www.laetare.nl
De Kring	Lelystad	Dhr. R. Tuinman	www.dekring.net
De Toermalijn	Lelystad	Mw. M. Hoekstra	www.kbsdetoermalijn.nl
't Schrijverke	Lelystad	Dhr. M. Lensink	www.schrijverke-lelystad.nl
De Lispeltuut	Lelystad	Dhr. J.C.W.M. Vos	www.lispeltuut.nl
St.Franciscus	Nunspeet	Dhr. J. de Bruijn (interim).	www.franciscus-nunspeet.nl
Gabriëlschool	Putten	Dhr. S. van Zomeren	www.gabriel-school.nl
De Golfslag	Swifterbant	Dhr. E. van Turnhout	www.kbsgolfslag.nl
Jeanne d'Arc	't Harde	Mw. C. Lagendijk	www.kbsjeannedarc.nl

Samenstelling Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (op 31/12/2017)

Geleding: O = ouder / P = personeel

Regio: A = Almere, L/D = Lelystad/Dronten, V = Veluwe

Naam:	GMR rol	O/P	Regio
Mw. P. ter Voert	Voorzitter	O	L/D
Dhr. H. Baar	vice voorzitter	O	V
Mw. L. Barels	Lid	P	L/D
Dhr. K. Oomkes	Lid	P	V
Dhr. R. Vinken	Lid	O	A
Mw. D. Brink	Lid	P	L/D
Dhr. J. Hempel	Lid	O	A
Dhr. D. Smit	Lid	O	V
Dhr. A. Cornelissen	Lid	O	L/D

8. Jaarrekening

Stichting Katholiek Onderwijs
Flevoland-Veluwe

Financieel jaarverslag 2017

Inhoudsopgave

Toelichting op onderdelen van het jaarverslag	Pagina
Bestuursverslag	0
Financiële kengetallen	60
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2017	61
Staat van baten en lasten over 2017	63
Kasstroomoverzicht	64
Grondslagen	65
Toelichting op de balans per 31 december 2017	69
Niet uit de balans blijkende verplichtingen	72
Gebeurtenissen na balansdatum	72
Model G, Overzicht doelsubsidies OCW	73
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017	74
Overzicht verbonden partijen	77
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	78
Bestemming van het resultaat	80
Gegevens over de rechtspersoon	81
Overige gegevens	
Controleverklaring	82

Financiële kengetallen

Aan de hand van de jaarrekening kunnen een aantal kengetallen en ratio's worden berekend die verder inzicht kunnen geven in de gevolgen van het gevoerde beleid over het boekjaar en waardoor het beeld uit de jaarrekening kan worden verduidelijkt.

<u>Kengetallen</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
<u>Rentabiliteit</u> <i>Exploitatieresultaat in een percentage van de totale baten.</i> De rentabiliteit geeft aan in hoeverre de inkomsten en uitgaven van een instelling elkaar in evenwicht houden.	2%	0,4%
<u>Current ratio</u> <i>Verhouding vlottende activa en kortlopend vreemd vermogen.</i> Deze verhouding geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is aan haar korte termijnverplichtingen te voldoen. Een waarde tussen de 1,5 en 2 is goed. Ligt de waarde boven de 1,5 dan is de organisatie in staat aan haar korte termijnverplichtingen te voldoen.	2,42	2,52
<u>Solvabiliteit 1</u> <i>Eigen vermogen in percentage van het totale vermogen</i>	59,5%	57,3%
<u>Solvabiliteit 2</u> <i>Eigen vermogen plus voorzieningen / totale passiva</i> De solvabiliteit geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is aan haar lange termijnverplichtingen te voldoen. 25% a 50% wordt als goed aangemerkt. Is de waarde hoger dan 25% (solvabiliteit 1) dan is de organisatie in staat om aan haar lange termijn verplichtingen te voldoen. Bij solvabiliteit 2 wordt door het ministerie van OCW een signaleringswaarde gehanteerd van 30%.	75,0%	76,0%
<u>Weerstandsvermogen</u> <i>(Eigen vermogen minus Materiele vaste activa) / Totale baten</i> Het weerstandsvermogen geeft de vrije vermogensbuffer aan voor het opvangen van calamiteiten. Een percentage tussen de 5 en 20 procent wordt gezien als voldoende buffer.	7,5%	6,7%
Aantal leerlingen per teldatum 1-10 (t-1)	6.933	6.867
Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)	449,48	452,06
<u>Personeelskosten per FTE</u>	63.244	61.305

A.1.1 Balans per 31 december 2017

(na verwerking resultaatbestemming)

1.	Activa	31 december 2017	31 december 2016
1.2	Materiële vaste activa	5.394.009	5.090.423
	<i>Totaal vaste activa</i>	<i>5.394.009</i>	<i>5.090.423</i>
1.5	Vorderingen	1.871.834	1.881.088
1.7	Liquide middelen	6.372.635	5.903.854
	<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>8.244.470</i>	<i>7.784.942</i>
	Totaal activa	13.638.479	12.875.365

2.	Passiva	31 december 2017	31 december 2016
2.1	Eigen vermogen	8.111.741	7.381.101
2.2	Voorzieningen	2.116.236	2.401.898
2.4	Kortlopende schulden	3.410.501	3.092.366
Totaal passiva		13.638.479	12.875.365

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2017

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.	Baten			
3.1	Rijksbijdrage OCW	35.140.520	33.835.123	33.346.600
3.2	Overige overheidsbijdragen	327.512	123.610	184.900
3.5	Overige baten	578.601	463.636	596.736
	Totaal baten	36.046.633	34.422.369	34.128.236
4.	Lasten			
4.1	Personeelslasten	28.426.952	27.768.748	27.731.370
4.2	Afschrijvingen	855.996	911.198	780.075
4.3	Huisvestingslasten	2.840.052	2.669.645	2.650.267
4.4	Overige lasten	3.193.105	3.345.430	2.821.320
	Totaal lasten	35.316.104	34.695.021	33.983.032
	Saldo baten en lasten	730.528	272.652-	145.204
5	Financiële baten en lasten	112	30.080	7.212
	Netto resultaat	730.640	242.572-	152.416

A.1.3 Kasstroomoverzicht

	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat voor financiële baten en lasten	730.528	145.204
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	855.996	780.075
- Mutaties voorzieningen	285.662-	241.005
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
- Vorderingen	9.254	24.156-
- Kortlopende schulden	318.135	91.825
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.628.251	1.233.953
Ontvangen interest	112	7.212
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.628.363	1.241.165
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
(Des)investerings materiële vaste activa	1.159.582-	1.174.829-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	1.159.582-	1.174.829-
Mutatie liquide middelen	468.781	66.336
Beginstand liquide middelen	5.903.854	5.837.518
Mutatie liquide middelen	468.781	66.336
Eindstand liquide middelen	6.372.635	5.903.854

Grondslagen

De activiteiten van Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland-Veluwe bestaan uit het geven van primair onderwijs.

Algemeen

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

Voor zover niet anders is vermeld worden activa, voorzieningen en schulden opgenomen tegen de nominale waarde.

De genoemde bedragen, voorzover niet anders vermeld, zijn opgenomen in hele euro's.

Het kasstroomoverzicht is opgenomen volgens de indirecte methode. De toelichting vloeit voort uit de toelichting op de afzonderlijke posten in de jaarrekening en is daarom niet apart opgenomen.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname van het materieel vast actief.

De activeringsgrens is: € 500,-

Het systeem van afschrijvingen is als volgt:

Gebouwen, bestaande uit:

- Gebouwen 3% en 5% van de aanschafwaarde

Inventaris en apparatuur, bestaande uit:

- Inventaris 10% en 5% van de aanschafwaarde
- ICT 25% en 10% van de aanschafwaarde
- Technische inventaris 5% van de aanschafwaarde

Overige vaste bedrijfsmiddelen, bestaande uit:

- Onderwijsleerpakket 13% en 11% van de aanschafwaarde

Vorderingen

Bij eerste verwerking worden de vorderingen opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en de geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. De vorderingen worden verminderd met de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van vorderingen.

Algemene reserve

De Algemene reserve betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van het bevoegd gezag en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten die ontstaan uit het verschil tussen werkelijke baten en lasten.

Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserve privaats is gevormd uit resultaten uit voorgaande jaren vanuit de private geldstromen en middels het private resultaat over het onderhavige boekjaar.

De bestemmingsreserve publiek bestaat uit in 2013, 2014, 2015, 2016 en 2017 voor speciale doeleinden gevormde reserves. Deze bestaat uit:

De bestemmingsreserve 2013 (reserve impuls ict/meer/hoogbegaafden) is gevormd uit de bijzondere en aanvullende incidentele bekostiging algemeen en ten behoeve van de werkgelegenheid van jonge leerkrachten die in 2013 zijn ontvangen. 15 startende leerkrachten hebben in 2014 een aanstelling gekregen bij SKO. Voor het overige zijn de bestedingsdoelen conform de besluiten die genomen zijn in de vergadering van de Raad van Toezicht van 7-4-2014. In 2015 zijn ten laste van deze bestemmingsreserve de lasten voor facilitering van de i-coaches (1 dag per week) en de stimulering van het Leonardo-concept gebracht. Voor 2016 wordt dit tot 1-8-2016 voortgezet.

De bestemmingsreserve 2014 (reserve onderhoudsimpuls/vervanging ict) is gevormd uit het betere resultaat van 2014 door extra baten als gevolg van de bestuursakkoorden en afwikkeling PCNU. Dit besluit is genomen in de vergadering van de Raad van Toezicht van 20 april 2015. Deze zijn in 2015 nagenoeg besteed aan een onderhoudsimpuls en verduurzaming van onze gebouwen, vervanging ICT en overige personele lasten. Voor 2016 en 2017 resteert een deel van de reserve ten behoeve van vervanging ICT voor de Almeerse scholen.

De bestemmingsreserve 2015 (reserve innovatiebudget/facilitering i-coaches) is gevormd uit het betere resultaat van 2015 en daartoe is besloten in de vergadering van de Raad van Toezicht van 18 april 2016. Deze reserve is bestemd voor de besteding van het innovatiebudget dat is toegekend aan de scholen in 2015, maar nog niet is besteed en voor de voortzetting van de facilitering van de i-coaches voor het schooljaar 2016-2017.

Het genormaliseerd resultaat 2016 van € 637.351,- leidt tot een positief resultaat ten opzichte van de begroting 2016. Dit is voor een bedrag van € 171.971 veroorzaakt door het nog niet besteden van het innovatiebudget 2016. De plannen hebben in de meeste gevallen betrekking op het schooljaar 2016-2017. Bovendien is er vanuit de organisatie een dringend verzoek voor de facilitering van een dag per week voor extra ondersteuning binnen de school, bijv. starterscoach en/of i-coaches en sharepointredacteuren voor 2017-2018, kosten € 261.000. Gezien de noodzaak voor het begeleiden van startende leerkrachten en de impuls die dit geeft aan de ICT-ontwikkeling van de scholen willen we dit graag ondersteunen.

Het positieve resultaat van 2017 willen we gebruiken voor extra ondersteuning op de scholen door starterscoach en/of i-coaches en sharepointredacteuren voor 2018-2019 hetgeen een impuls geeft aan de ICT ontwikkeling op de scholen. Tevens wordt een bedrag van € 345.000 bestemd voor de aanpak van het lerarentekort-leeropbrengsten. Tenslotte willen wij een bestemmingsreserve voor personele knelpunten, zoals de inzet van interimpersoneel en audits.

Wij stellen daarom voor het betere resultaat 2017 te bestemmen voor een bedrag van
€ 763.685

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde, met uitzondering van voorzieningen ter zake van personeel en soortgelijke verplichtingen. Deze worden opgenomen tegen de berekende contante waarde. Een voorziening wordt eerst gevormd als voldaan is aan de vereisten terzake van het vormen van voorzieningen.

De voorziening overig personeel is gevormd in verband met het eigenrisicodragerschap voor de WGA (arbeidsongeschiktheid) en het niet herverzekeren van dit risico. Gedurende 10 jaar na toekenning zal de uitkering worden verhaald op de stichting.

De voorziening spaarverlof is opgenomen voor medewerkers welke op basis van de oude regeling spaarverlof rechten hebben opgebouwd of nog opbouwen. De voorziening op balansdatum is ingeschat op basis van het aantal gespaarde uren op balansdatum en de gemiddelde personeelslasten van het bestuur. Indien medewerkers gespaarde uren opnemen, wordt dit als een ontrekking gepresenteerd. Indien medewerkers voortijdig vertrekken en het recht op de ingebouwde uren vervalt, wordt dit als vrijval verwerkt.

De voorziening duurzame inzetbaarheid wordt gevormd op basis van de ingediende verlofplanning van een personeelslid. Op basis van deze planning wordt het verlofsaldo bepaald. Dit saldo wordt contant gemaakt tegen het geldende discontopercentage. Tot op heden worden er nog maar zeer beperkt verlofplanningen gemaakt op basis van de regeling duurzame inzetbaarheid. De voorziening wordt pas opgenomen als de verplichting betrouwbaar is te schatten.

De voorziening onderhoud is gebaseerd op de onderhoudsplanning van de komende jaren. De dotatie is op basis van de planning berekend en gelijkmatig verdeeld over de jaren. Periodiek wordt de planning geactualiseerd. Jaarlijks wordt bekeken of de dotatie toereikend is.

De voorziening jubilea is opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze is gelijk aan de nominale waarde.

Pensioenen

Er is één pensioenregeling. Dit betreft een Nederlandse regeling en wordt gefinancierd door afdrachten aan pensioenuitvoerder, te weten het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Per ultimo boekjaar heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 101,5% (Beleidsdekkingsgraad). De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering". In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De stichting heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering" en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Grondslagen voor resultaatbepaling

Baten

Onder baten wordt verstaan de van overheidswege toegekende (normatieve) bijdrage OCW, overige OCW subsidies en (gemeentelijke) overheidsbijdragen, alsmede de van derden toegekende overige bijdragen. De baten worden toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben.

Lasten

De lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben. De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. Verliezen die hun oorsprong vinden in het boekjaar worden in aanmerking genomen zodra deze voorzienbaar zijn.

A.1.4 Toelichting op de balans per 31 december 2017

1. Activa

1.2 Materiële vaste activa

	Aanschaf- waarde per 31 december 2016	Afschrijvingen tot en met 31 december 2016	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017				Aanschaf- waarde per 31 december 2017	Afschrijvingen tot en met 31 december 2017	Boekwaarde per 31 december 2017
				Investerings	Desinves- teringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen desinvesteringen			
1.2.1 Gebouwen en terreinen	604.926	165.860-	439.066	9.078	0-	23.881-	0	614.004	189.741-	424.263
1.2.2 Inventaris en apparatuur	7.108.642	3.378.054-	3.730.587	831.194	0-	590.967-	0	7.939.836	3.969.021-	3.970.815
1.2.3 Overige vaste bedrijfs- middelen	2.513.250	1.592.480-	920.770	319.310	0	241.148-	0-	2.832.559	1.833.628-	998.931
Materiële vaste activa	10.226.817	5.136.394-	5.090.423	1.159.582	0	855.996-	0-	11.386.399	5.992.390-	5.394.009

Onder inventaris en apparatuur vallen de posten Meubilair, Technisch inventaris en ICT middelen.

Onder overige vaste bedrijfsmiddelen vallen investeringen in onderwijsleerpakket en overige investeringen.

1.5 Vorderingen

	31 december 2017	31 december 2016
1.5.1	5.740	52.781
1.5.2	1.699.628	1.636.929
De vordering OCW heeft betrekking op de overlopende posten vanuit de personele lumpsum, impulsgebieden en personeels- en arbeidsmarktbeleid.		
1.5.6	53.231	74.827
Overige overlopende activa	111.955	108.123
Kruisposten	1.281	8.428
1.5.8	113.236	116.551
Totaal Vorderingen	1.871.835	1.881.088

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

1.7 Liquide middelen

	31 december 2017	31 december 2016
1.7.1	1.354	2.428
1.7.2	6.371.281	5.901.425
	6.372.635	5.903.854

2.1 Eigen vermogen

	Mutaties 2017			Boekwaarde per 31 december 2017
	Boekwaarde per 31 december 2016	Bestemming resultaat	Overige mutaties	
2.1.1	5.637.570	374.944	-	6.012.514
2.1.2	681.416	308.196	-	989.612
2.1.3	1.062.115	47.500	-	1.109.615
	7.381.101	730.640	-	8.111.741

De bestemmingsreserve privaat is gevormd uit resultaten uit voorgaande jaren vanuit de private geldstromen.

Toelichting Bestemmingsreserve publiek:

	Mutaties 2017			Boekwaarde per 31 december 2017
	Boekwaarde per 31 december 2016	Bestemming resultaat	Overige mutaties	
Overige reserve	681.416	308.196	-	989.612
reserve innovatiebudget 2016 en facilitering en extra ondersteuning	432.971	280.721-	-	152.250
reserve impuls ict meer/hoogbegaafdheden	73.677	-	-	73.677
reserve ondehoudsimpuls vervanging ict	33.019	33.019-	-	-
reserve innovatiebudget facilitering I-coaches	141.750	141.750-	-	-
reserve t.b.v. aanpak lerarentekort-leeropbrengsten	-	345.000	-	345.000
reserve facilitering starters-/coach	-	353.685	-	353.685
reserve t.b.v. personele knelpunten	-	65.000	-	65.000
	681.416	308.195	-	989.612

2.2 Voorzieningen

		Mutaties 2017				Boekwaarde per 31 december 2017	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
		Boekwaarde per 31 december 2016	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval			
2.2.1	Personeel	1.061.719	68.897	287.901-	7.498-	835.216	1.817	833.399
	<i>Spaarverlof</i>	<i>57.240</i>	-	<i>23.674-</i>	-	<i>33.566</i>	-	<i>33.566</i>
	<i>Jubilea</i>	<i>144.204</i>	-	<i>26.333-</i>	<i>7.498-</i>	<i>110.373</i>	<i>1.817</i>	<i>108.556</i>
	<i>Overig personeel</i>	<i>860.275</i>	<i>68.897</i>	<i>237.894-</i>	-	<i>691.277</i>	-	<i>691.277</i>
2.2.3	Overige voorzieningen	1.340.179	733.000	792.160-	-	1.281.020	623.307	657.713
	<i>Onderhoud</i>	<i>1.340.179</i>	<i>733.000</i>	<i>792.160-</i>	-	<i>1.281.020</i>	<i>623.307</i>	<i>657.713</i>
		2.401.898	801.897	1.080.061-	7.498-	2.116.236	625.124	1.491.112

2.4 Kortlopende schulden

		31 december 2017	31 december 2016
2.4.3	Crediteuren	482.296	439.780
2.4.4	OCW	72.826	-
2.4.7.1	Dit betreft een inhouding in februari 2018 naar aanleiding van een correctie van de leerlinggewichten over voorgaande jaren <i>Loonheffing</i>	<i>977.571</i>	<i>984.020</i>
2.4.7.2	<i>Omzetbelasting</i>	<i>5.130</i>	<i>13.529</i>
2.4.7.3	<i>Premies sociale verzekeringen</i>	<i>67.478</i>	<i>55.545</i>
2.4.7	Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	1.050.179	1.053.094
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen	335.938	279.140
2.4.9	Overige kortlopende schulden	52.956	6.418
2.4.10.5	<i>Overlopende passiva m.b.t. vakantiegeld</i>	<i>889.532</i>	<i>881.282</i>
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva algemeen</i>	<i>356.649</i>	<i>170.578</i>
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva mbt subsidie Gemeente</i>	<i>102.751</i>	<i>232.276</i>
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva mbt subsidie overig</i>	<i>67.374</i>	<i>29.798</i>
2.4.10	Totaal overlopende passiva	1.416.305	1.313.934
Totaal kortlopende schulden		3.410.501	3.092.366

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

2.5 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

	looptijd per maand	per maand	gedurende resterende looptijd incl btw	
	btw vrij	excl. btw		
Leasecontract Autoplanning				
4-ZFK-64	tm 21-12-2018 € 56,00	€ 650,26	€ 10.113,78	
33-ZJV-1	tm 06-12-2017* € 112,67	€ 603,02	€ 1.684,65	
RT-891-V	tm 28-02-2023	€ 711,55	€ 51.658,53	
Totaal leasecontracten				€ 63.456,96
*looptijd tot levering nieuwe auto, 28-2-2018				
Huurcontract Bestuurskantoor	tm 29-02-2021	€ 3.124,00	€ 118.712,00	
Totaal huurcontract				€ 118.712,00
Service only contract Canon	1-10-2017 tm 30-9-2019	€ 8.683,00	€ 220.635,03	
Totaal kopieercontract				€ 220.635,03
	looptijd per jaar	per jaar	gedurende resterende looptijd incl btw	
	btw vrij	excl. btw		
Schoonmaakcontracten				
Hectas	1-2015 tm 28-2-2018	€ 336.000,00	€ 67.760,00	
Gom	1-1-2015 tm 28-2-2018	€ 200.000,00	€ 40.333,33	
Westerveld BV	1-3-2018 tm 28-2-2022	€ 155.816,00	€ 754.149,44	
Novon	1-3-2018 tm 28-2-2022	€ 134.320,00	€ 650.108,80	
Effektief Groep	1-3-2018 tm 28-2-2022	€ 150.065,00	€ 726.314,60	
Sita	tm 31-3-2018		€ 10.000,00	
Totaal schoonmaakcontracten				€ 2.248.666,17
Energiecontracten				
Eneco Gas	tm 31-12-2020		€ 140.000,00	
DVEP Elektra	tm 31-12-2020		€ 145.000,00	
Totaal energiecontracten				€ 285.000,00
Investering in inventaris bij Schilte eind 2017, geleverd in 2018.			€ 27.040,33	
				€ 27.040,33
Totaal niet uit de balans blijvende verplichtingen				€ 2.963.510,49

Niet uit de balans blijvende rechten

Medewerker 1	transitievergoeding bij instroom WGA	2015	€ 75.000,00	
Medewerker 2	transitievergoeding bij instroom WGA	2016	€ 7.846,74	
Medewerker 3	transitievergoeding bij instroom WGA	2016	€ 67.175,18	
Medewerker 4	transitievergoeding bij instroom WGA	2017	€ 22.910,43	
				€ 172.932,35

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op de waardering van de in de balans getoonde posten of het resultaat.

Model G, Overzicht doelsubsidies OCW

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking:

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Totaalbedrag toewijzing (€)	Ontvangen in 2017	Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Subsidie voor studieverlof			87.975	87.975		X
			<u>87.975</u>	<u>87.975</u>		

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2016	Lasten t/m 2016	Stand begin 2017	Ontvangen in 2017	Lasten in 2017	Te verrekenen 31-12-17
Aflopend			-	-	-	-	-	-	-

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2016	Lasten t/m 2016	Stand begin 2017	Ontvangen in 2017	Lasten in 2017	Stand ultimo 2017
Doorlopend			-	-	-	-	-	-	-

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen OCW

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.1.1.1	Rijksbijdragen OCW	32.303.403	31.477.047	31.039.253
3.1.2.1	Geoormerkte subsidies	-	12.000	-
3.1.2.2	Niet geoormerkte subsidies	1.421.354	1.275.768	1.089.250
	Totaal rijksbijdragen via OCW	33.724.756	32.764.815	32.128.503
3.1.4	Rijksbijdragen via samenwerkingsverband	1.415.764	1.070.308	1.218.097
	Totaal rijksbijdragen	35.140.520	33.835.123	33.346.600

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	174.966	55.600	16.360
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	152.546	68.010	168.540
		327.512	123.610	184.900

3.5 Overige baten

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.5.1	Verhuur	106.915	89.670	114.946
3.5.2	Detachering personeel	124.066	166.686	163.778
3.5.4	Sponsoring	14.165	-	-
3.5.5	Ouderbijdragen	119.011	112.120	92.473
3.5.6	Overig	214.444	95.160	225.539
		578.601	463.636	596.736

4.1 Personele lasten

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.1.1.1	<i>Bruto lonen en salarissen</i>	20.942.848	20.267.176	20.772.722
4.1.1.2	<i>Sociale lasten</i>	3.471.643	3.359.639	3.443.175
4.1.1.3	<i>Pensioenlasten</i>	2.861.473	2.769.154	2.386.776
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen	27.275.964	26.395.969	26.602.672
4.1.2.1	<i>Dotaties personele voorzieningen</i>	200.169-	54.500	69.348
4.1.2.2	<i>Personeel niet in loondienst</i>	223.809	78.674	220.862
4.1.2.3	<i>Overig</i>	1.055.362	1.114.423	890.882
4.1.2.4	<i>Scholing/opleiding</i>	442.210	475.182	412.111
4.1.2	Overige personele lasten	1.521.213	1.722.779	1.593.204
4.1.3	Af: Uitkeringen	370.225-	350.000-	464.506-
		28.426.952	27.768.748	27.731.370
		Realisatie 2017	Realisatie 2016	
	Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)	449	452	

4.2 Afschrijvingen

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.2.2.1	Gebouwen	23.881	22.527	22.553
4.2.2.2	Inventaris en apparatuur	590.967	633.189	524.702
4.2.2.4	Onderwijsleerpakket	241.148	255.482	232.821
		855.996	911.198	780.075

4.3 Huisvestingslasten

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.3.1	Huur	784.526	733.220	709.142
4.3.3	Onderhoud	121.392	83.550	135.034
4.3.4	Water en energie	406.196	397.900	368.154
4.3.5	Schoonmaakkosten	705.387	640.705	658.246
4.3.6	Heffingen	39.526	32.910	40.192
4.3.7	Dotaties overige onderhoudsvoorzieningen	733.000	725.500	690.501
4.3.8	Overige huisvestingslasten	50.026	55.860	48.998
		2.840.052	2.669.645	2.650.267

4.4 Overige lasten

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	1.268.823	1.311.702	1.205.759
4.4.2.1	<i>Inventaris en apparatuur</i>	68.267	61.550	78.693
4.4.2.2	<i>Leermiddelen</i>	921.023	890.850	927.168
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	989.290	952.400	1.005.861
4.4.4	Overig	934.991	1.081.328	609.700
		<u>3.193.105</u>	<u>3.345.430</u>	<u>2.821.320</u>

Uitsplitsing

4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	16.420		15.932
	Accountantslasten	<u>16.420</u>		<u>15.932</u>

Flynth Audit heeft voor de controle van de jaarrekening een mantelcontract afgesloten met Onderwijsbureau Meppel. Als gevolg hiervan factureert Flynth Audit aan Onderwijsbureau Meppel en niet rechtstreeks aan de afzonderlijke schoolbesturen, welke bij Onderwijsbureau Meppel zijn aangesloten. Onderwijsbureau Meppel brengt voor haar totale dienstverlening aan de afzonderlijke schoolbesturen een all-in vergoeding in rekening. Hierin zijn de kosten voor de controle van de jaarrekening opgenomen. Het bedrag dat in de jaarrekening is toegelicht aangaande de controle van de jaarrekening is gebaseerd op een interne calculatie van het totale budget van Flynth Audit, welke gebaseerd is op de omvang van het schoolbestuur ten opzichte van het totaal.

5 Financiële baten en lasten

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
5.1	Rentebaten	112	30.080	7.212
		<u>112</u>	<u>30.080</u>	<u>7.212</u>

A.1.7

Overzicht verbonden partijen

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen	Exploitatie-	Omzet 2017
			31 december 2017	saldo 2017	
Stichting SKO Kinderopvang De RJ geeft ook gronden voor vrijstelling van de consolidatieplicht. De belangrijkste vrijstellingsgrond is die vanwege de geringe omvang ten opzichte van het totaal (RJ217-304). Deze is van toepassing op Stichting SKO Kinderopvang.	Stichting	Lelystad	(5.800)	(887)	24.547
			5.800-	887-	24.547

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

Overige verbonden partijen (minderheidsbelang en geen beslissende zeggenschap)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
Stichting Samenwerkingsverband Vierslagleren	Stichting	Zwolle	4
Stichting Leerlingzorg Primair Onderwijs Almere	Stichting	Almere	4
Stichting Samenwerkingsverband 24-03 te Lelystad	Stichting	gemeente Lelystad	4
Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Apeldoorn Primair Onderwijs 2505	Stichting	gemeente Apeldoorn	4
Stichting Zeeluwe	Stichting	gemeente Harderwijk	4

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

A.1.8

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren die op Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland-Veluwe van toepassing is.

Op grond van de WNT regelgeving is de klasseindeling D van toepassing. Bij deze klasseindeling geldt voor 2017 een bezoldigingsmaximum van € 141.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

1. BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen mét dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling (bedragen in €)

Naam	K.F. Oosterbaan	A.E.J.M. Verbeek											
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB											
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1-31/12	1/1-31/12											
Omvang dienstverband in FTE	1	0,99											
Gewezen topfunctionaris j/n	n	n											
(Fictieve) dienstbetrekking j/n	j	j											
Bezoldiging													
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	115.106	99.738											
Beloningen betaalbaar op termijn	16.808	16.195											
Subtotaal	131.914	115.933											
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	141.000	€ 139.590											
-/- Onverschuldigd betaald bedrag													
Totaal bezoldiging	131.914	115.933											
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan													

Gegevens 2016													
Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1-31/12	1/1-31/12											
Omvang dienstverband 2016 in FTE	1	1											
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	114.449	103.451											
Beloningen betaalbaar op termijn	14.423	13.530											
Totaal bezoldiging 2016	128.872	116.981											

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (bedragen in €)

Naam	B.A.M. Brouwer	M.B. Visser*	J. Janssens	E.A. Bosschaart	H.A. Voortman	R.E.F.M. Nijhof	E.M.A. Nijhuis						
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid							
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12							
Bezoldiging													
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	5.702	2.851	2.851	2.851	2.851	2.851							
Beloningen betaalbaar op termijn													
Subtotaal	5.702	2.851	2.851	2.851	2.851	2.851							
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.150	14.100	14.100	14.100	14.100	14.100							
-/- Onverschuldigd betaald bedrag													
Totaal bezoldiging	5.702	2.851	2.851	2.851	2.851	2.851							
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan													

Gegevens 2016													
Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	5.702	2.851	2.851	2.851	2.851	2.851	2.851						
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0	0	0	0						
Totaal bezoldiging 2016	5.702	2.851	2.851	2.851	2.851	2.851	2.851						

* Mevrouw Visser heeft de BTW gefactureerd in 2017. De feitelijke uitbetaling van de bezoldiging heeft in 2018 plaatsgevonden.

2. UITKERINGEN WEGENS BEÏNDIGING DIENSTVERBAND AAN TOPFUNCTIONARISSEN MET OF ZONDER DIENSTBETREKKING (bedragen in €)

Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband voldaan aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

3. OVERIGE RAPPORTAGEVERPLICHTINGEN OP GROND VAN DE WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Bestemming van het resultaat

Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

€	374.944	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
€	308.196	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve overig
€	47.500	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat

Lelystad, 28 juni 2018

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Bovenschools management/College van bestuur:

- K.F. Oosterbaan

- A.E.J.M. Verbeek

Toezichthouder:

- B.A.M. Brouwer

- J.Janssens

- M.B. Visser

- R.E.F.M. Nijhof

- H.A. Voortman

- E.A. Bosschaart

Gegevens over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Bestuursnummer	40950
Naam instelling	Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland-Veluwe
KvK-nummer	41042878
Statutaire zetel	Lelystad
Adres	Meentweg 14D
Postadres	Postbus 608
Postcode	8200 AP
Plaats	Lelystad
Telefoon	0320-225040
E-mailadres	secretariaat@skofv.nl
Website	www.skofv.nl
Contactpersoon	K. Oosterbaan
Telefoon	0320-225040
E-mailadres	secretariaat@skofv.nl

BRIN-nummers	00DZ	Agnietenschool
	04OV	St. Jeanne D Arcschool
	06QC	Gabrielschool
	06YX	R.K. Basisschool De Korf
	07UG	R.K. Basissch. St. Franciscus
	09MF	Alfons Ariens
	09XI	St. Gregorius
	10HB	Dominicus Savio
	10PT	De Wingerd
	11EO	De Golfslag
	12HU	R.K. Basisschool De Delta
	12QA	Basisschool Laetare
	12QK	R.K. Basisschool Panta Rhei
	12XI	Basisschool De Kring
	13DH	Basisschool De Toermalijn
	13IP	Basisschool t Schrijverke
	13IU	R.K. Basisschool De Loofhut
	13NU	RK Basissch. De Goede Herder
	23BZ	De Zonnewijzer
	23EY	RK Basisschool Crescendo
	23ZU	RK Basissch. Het Zonnewiel
	24UN	RK Basisschool De Lettertuint
	25KF	Kath Jenaplansch De Klimboom
	25KU	K.B.S. De Pirouette
	26PW	R.K. Basisschool Het Kristal
	27TZ	De Lisperltuut
	29UB	de Droomspiegel
	31DV	IKC De Duinvliinder

Overige gegevens

Controleverklaring

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de Raad van Toezicht van Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland-Veluwe

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland-Veluwe te Lelystad gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland-Veluwe op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2017;
2. de staat van baten en lasten over 2017; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

Zwolle, 22 juni 2018
Flynth Audit B.V.

Was getekend

drs. R.M. Janssen RA