



SCHOLENGROEP KATHOLIEK ONDERWIJS

Flevoland en Veluwe

Ontwerpers van onderwijs

BESTUURSVERSLAG 2018

Datum: 6-6 -2019

Scholengroep Katholiek Onderwijs Flevoland en Veluwe

Bestuursverslag 2018

Onder de Scholengroep ressorteren in 2018 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 2018

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Inleiding	2
1.1. <i>Horizontale dialoog</i>	2
1.2. <i>Leeswijzer</i>	2
2. Bestuur en organisatie	3
2.1. <i>Wie we zijn</i>	3
2.2. <i>Bestuur en intern toezicht</i>	4
2.3. <i>Bestuurskantoor</i>	5
2.4. <i>Directeuren en directieberaad</i>	5
2.5. <i>Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad</i>	7
3. Het beleid in 2018	9
3.1 <i>Strategisch beleid 2015-2018</i>	9
3.2 <i>Resultaten jaarplan 2018</i>	11
4. Kengetallen personeel	14
4.1 <i>Personeelsbestand</i>	14
4.2 <i>Ziekteverzuim</i>	18
4.3 <i>Overeengekomen ontslagvergoedingen</i>	19
4.4 <i>Herbenoemingsverplichtingen</i>	19
5. Kengetallen onderwijs	20
5.1. <i>Kwaliteitszorg</i>	20
5.2 <i>Externe kwaliteitszorg: inspectiebezoeken</i>	21
5.3 <i>Bestuursoverzicht opbrengsten en resultaten</i>	22
5.4 <i>Tussen-en eindopbrengsten LOVS-Citotoetsen schooljaar 2017-2018 en eindtoets leerjaar 8 in 2018</i>	22
5.5 <i>Klachten en integriteit</i>	24
5.6 <i>AVG en privacybeleid</i>	25
6. Financiën	26
6.1 <i>Financieel beleid</i>	26
6.2 <i>Algemene ontwikkeling</i>	27
6.3 <i>Balans per 31-12-2018</i>	28
6.4 <i>Vermogenspositie</i>	32
6.5 <i>Exploitatieresultaat 2018</i>	33
6.6 <i>Passend Onderwijs</i>	36
6.7 <i>Overige verbonden partijen</i>	39
6.8 <i>Bestuursakkoord 2015-2020 (Prestatiebox)</i>	40
6.9 <i>Middelen ten behoeve van werkdrukvermindering</i>	41
6.9 <i>Inkoopbeleid</i>	42
6.10 <i>Treasury- en financieringstructuur</i>	42
7. Continuïteitsparagraaf	44
7.1 <i>Algemeen</i>	44
7.2 <i>Zaken van maatschappelijke en politieke impact</i>	47
7.3 <i>Kengetallen personele bezetting en leerlingenaantallen</i>	48
7.4 <i>Meerjarenperspectief</i>	50
7.5 <i>Intern risicobeheersings- en controlesysteem</i>	54
7.6 <i>Rapportage Raad van Toezicht</i>	57
Bijlage 1: Samenstelling van de SKO-organen in 2018	61
8. Jaarrekening	64

Voorwoord

Het onderwijs is dagelijks in het nieuws. En dat is maar goed ook, want goed onderwijs is een investering in de toekomst. De toekomst van uw kinderen, onze leerlingen. Die investering in de toekomst laat veel te wensen over. Dagelijks worden we geconfronteerd met het tekort aan leraren. Mede als gevolg van het lerarentekort staat de kwaliteit van het onderwijs onder druk. In het afgelopen jaar (2018) stonden deze thema's dan ook centraal in onze aanpak.

Hoewel we dagelijks geconfronteerd worden met de negatieve aspecten van het tekort aan leraren, zien we ook hoopgevende ontwikkelingen. Zo is er van buiten het onderwijs veel belangstelling voor het vak van leerkracht. Dit heeft geresulteerd in ons talentenprogramma (zie hoofdstuk kengetallen personeel). Ook zien we ontwikkelingen m.b.t. het 'anders organiseren' van ons onderwijs. Meer gebruik maken van vakleerkrachten, meer ondersteuning door onderwijsassistenten, zoeken naar aansluiting met het bedrijfsleven. Het gaat niet alleen om het werven van nieuw personeel, maar juist ook om het vasthouden van ons zittend personeel. Diverse stakingen hebben ervoor gezorgd dat het beroep beter wordt gewaardeerd (maar nog niet voldoende).

Binnen de SKO richten we ons op nieuwe carrièreperspectieven (waaronder ILS-leerkrachten), waardering en vitaliteit. In samenwerking met collega-besturen en partners proberen we de kansen voor het onderwijs optimaal te benutten.

Op een aantal scholen constateren wij een concentratie van onderwijsproblemen waardoor de kwaliteit van onderwijs en daarmee de opbrengsten onder druk komen te staan. Met name ontstaat de probleem zich in Almere en Lelystad. Scholen in Dronten en op de Veluwe ontwikkelen zich volgens verwachting. Deze verschillen in ontwikkeling vragen een gedifferentieerde aanpak. Om te differentiëren in sturing en begeleiding hebben we ons beleidskader 'Regievoeren over kwaliteit' verder uitgewerkt. Het nieuwe beleidskader is besproken in het directieberaad, de GMR en de Raad van Toezicht.

Het inspelen op bovenstaande situatie vraagt om een innovatieve en flexibele SKO-organisatie. De oplossingen van gisteren passen niet meer op de problemen van vandaag. Onze scholengroep is sterk in het benutten van deze kansen; denk aan 'van Rabo naar Pabo', het onderwijsportaal, nieuwe onderwijsconcepten, aandacht voor onderwijs aan hoogbegaafden. Door middel van scholing van onze medewerkers, de directies en het bestuur willen we deze innovatieve kracht verder versterken. Hoewel de onderwijstoekomst ongewis is, zijn we ons bewust van deze ongewisse toekomst en proberen daar met alle energie en kracht op in te spelen.

Alles bij elkaar is 2018 dus een jaar geweest om tevreden op terug te kijken. Tegelijkertijd stropen we de mouwen op voor het komende jaar. In 2019 moet er een nieuw strategisch beleidsplan worden opgeleverd en zullen we gericht de dialoog met onze medewerkers over ambities en wensen opzoeken.

Maaïke Huisman
Koen Oosterbaan

College van Bestuur.

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 2018 van de SKO bestaat uit het bestuursverslag 2018 en de jaarrekening 2018.

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 onze 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 onder andere met collega-besturen, gemeenten en VO-instellingen in ons werkgebied gesproken. 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 maandelijks 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 leggen wij verantwoording af over het beleid in 2018. 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

Iedereen verbonden aan de Stichting Scholengroep Katholiek Onderwijs Flevoland en Veluwe (SKO) werkt vanuit de missie, de visie en de waarden zoals hieronder verwoord. Samen met de statuten van de stichting vormt dit het fundament waarop wij gezamenlijk ons onderwijs inrichten.

De SKO heeft de missie om vanuit haar lokale en regionale maatschappelijke verantwoordelijkheid, onderwijs en vorming aan te bieden aan kinderen. De SKO staat voor kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs. Hierbij legt zij 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. De SKO doet dit alles vanuit de katholieke of oecumenische grondslag.

Deze missie geeft ons vijf koersbepalende missionstatements:

1. Kind centraal

De scholen van de SKO zijn ontwerpers van onderwijs en leveren onderwijs en vorming van hoge kwaliteit. Het onderwijs bereidt voor op de samenleving van de 21e eeuw. De scholen werken aan een uitstekend pedagogisch klimaat met een veilige en stimulerende leeromgeving. Daarin wordt de basis gelegd voor zelfstandige, mondige, betrokken en ondernemende individuen, die respect hebben voor de medemens in zijn of haar omgeving. Naast aandacht voor taal en rekenen en de kernvakken is er aandacht voor de competenties samenwerken, creativiteit, ict, geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en sociale en culturele vaardigheden en voor de etnische, religieuze en culturele verscheidenheid in de samenleving.

2. Eenheid in verscheidenheid

De SKO staat voor openheid, pluriformiteit en spiritualiteit. De scholen worden gestimuleerd om toekomstgericht onderwijs te ontwerpen en een eigen profiel te ontwikkelen, dit binnen een gemeenschappelijk kader en uitgaande van gedeelde normen en waarden. Leidend principe is 'eenheid in verscheidenheid': de scholen zijn onderdeel van een lerende organisatie waarin het delen en vergroten van kennis en ervaring gestimuleerd wordt en hebben respect voor elkaars identiteit.

3. Een lerende organisatie

SKO is een lerende organisatie waarin medewerkers werkervaringen delen, zich professionaliseren, zich spiegelen en elkaar met respect bejegenen in een veilig werkklimaat. Een gezamenlijk leerproces veronderstelt betrokken, deskundige en gemotiveerde medewerkers die van elkaar kunnen leren en de juiste keuzes kunnen maken. De SKO zoekt daarin een werkwijze die zich laat omschrijven als uitdagend, inspirerend en creatief, maar ook zorgvuldig en behoedzaam. Directeuren en leerkrachten krijgen maximale professionele (regel)ruimte om op schoolniveau verantwoordelijkheid te kunnen nemen en uitoefenen

4. Mensenwerk

Kwaliteit van onderwijs is alleen mogelijk op basis van betrokkenheid: passie voor leren bij kinderen én medewerkers. De SKO bevordert actief de betrokkenheid en deskundigheid van haar medewerkers om een pedagogisch en didactisch klimaat op maat te creëren. Leerkrachten worden gestimuleerd kind- en oudergericht te werken en daarbij actief de dialoog met ouders te zoeken. De scholen investeren in onderwijskundig partnerschap met ouders. De betrokkenheid van ouders en leerlingen bij het onderwijs op de scholen is ook

zichtbaar in de formele inrichting (oudervereniging, medezeggenschapsraad). De tevredenheid van personeel, ouders en leerlingen wordt regelmatig gemeten.

5. Midden in de samenleving

De SKO draagt verantwoordelijkheid als onderwijsaanbieder en staat in de vormgeving van haar beleid voor hetgeen de interne- en externe belanghebbenden (stakeholders) als waardevolle zaken zien. Zij streeft naar goed bestuur en goed onderwijs waarin de maatschappelijke en levensbeschouwelijke opdracht die zij heeft ten aanzien van het aan haar toevertrouwde onderwijs tot zijn recht komt. In de levensbeschouwelijke opdracht, kiest de SKO voor een open gemeenschapsbenadering, in dialoog met een veelvormige omgeving. Geïnspireerd op het leven van Jezus en zij die in Zijn voetsporen zijn getreden, geeft de scholengroep eigentijds vorm aan de overdracht van de waarden en normen die in de christelijke traditie al eeuwenlang richtinggevend zijn. In vertrouwen en in gezamenlijkheid wil de SKO bouwen aan de toekomst van allen die zijn betrokken bij de SKO. Respect voor elkaars religieuze inspiratiebronnen en vertrouwen in elkaar zijn voor haar belangrijke waarden. Christelijke naastenliefde en solidariteit met kansarmen worden als een gedeelde verantwoordelijkheid aanvaard. De SKO streeft naar een samenwerking met partners die ten dienste staat van het realiseren van de eigen missie en de visie. De SKO profileert zich als maatschappelijk geëngageerd en speelt in op actuele ontwikkelingen in de samenleving, waar mogelijk en wenselijk samen met buurtverenigingen, kinderopvangorganisaties en andere partijen. Vanuit de algemeen maatschappelijke opdracht, heeft een school in ieder geval een buurt- of wijkfunctie. Scholen ontwikkelen zich in verbinding met de wijk tot kindcentra.

Het realiseren van de missie, visie en het strategisch plan doen we vanuit onze 6 kernwaarden:

1. 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.
2. Subsidiariteit: vanuit de katholieke traditie leggen we de verantwoordelijkheid daar waar de uitvoering door professionals plaats vindt.
3. Open en flexibel: als het gaat om het luisteren naar wensen van alle betrokkenen en het anticiperen daarop.
4. Eerlijk en oprecht: in communicatie en handelen, zodat onze klanten en medewerkers direct het gevoel hebben dat de sfeer hier goed is.
5. Professioneel: als het gaat om het uitvoeren van het dagelijks onderwijs en om de zorg voor de leerlingen en de medewerkers.
6. 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.

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 directeuren 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 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. Indien behorend tot hun bevoegdheden met inachtneming van de goedkeuring van GMR en Raad van Toezicht. Het CvB en de directeuren hebben binnen deze kaders hun taken en bevoegdheden zoals deze zijn omschreven in het Managementstatuut. Het CvB geeft leiding aan de directeuren en is rechtstreeks verantwoording verschuldigd aan de RvT. Het verslag van de RvT is te lezen in hoofdstuk 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 directeuren 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 2018 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 samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs waarin de SKO participeert. Verder participeert het CvB in diverse commissies o.a. van de PO-Raad. Mevrouw Huisman heeft zitting in de Raad van Toezicht van Cedin (tot 31/3/2018, bezoldigd).

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 (overzicht zie bijlage 1).

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 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 werkgroepen uit het directiebestuur) zijn binnen onze 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 verbanden leggen tussen collega's en ontwikkelingen.

In 2018 kwam het directiebestuur 8 keer bijeen. Hieronder een overzicht van de besproken thema's per maand:

Maand	Thema	Onderwerp
Januari	HRM	Vitaliteit/ Young Professionals
Februari	Kwaliteit	Onderwijskundig leiderschap/ onderwijskwaliteit
April	Opbrengsten	Begrijpend lezen
Mei	HRM/ kwaliteit	Vitaliteit/ pedagogisch klimaat & veiligheid
Juni	Financiën	Jaarverslag 2017/start begroting 2018

September	HRM	Werving nieuwe medewerkers en externe profilering SKO
Oktober	Organisatie	Anders organiseren van onderwijs (methode design thinking).
November	Organisatie	Anders organiseren van onderwijs (methode design thinking).
December	Bestuur	Identiteit

Daarnaast is in het eerste deel van 2018 gewerkt met actieteams. In 2018 hebben de actieteams (voor een deel) hun opdrachten afgerond.

- Het actieteam directiebestuur is overgegaan in de Agendacommissie en is derhalve opgeheven;
- Het actieteam gesprekkencyclus 2.0 heeft aandachtspunten richting het CvB geformuleerd voor een nieuwe gesprekkencyclus en is derhalve opgeheven;
- Het actieteam vitaliteit blijft, gedurende het project vitaliteit, als begeleidingsteam bestaan;
- Het actieteam differentiatie van functies is, met het afschaffen van de functiedifferentiatie in de CAO PO '18, opgeheven;
- Het actieteam zelfevaluatie en eigen kwaliteit is, bij de oplevering van de notie 'Regievoeren over kwaliteit', opgehouden te bestaan;
- Het actieteam inkoop en update financieel beleidsplan blijft ook in de komende periode bestaan;
- Het actieteam onderwijsinnovatie en ICT heeft, mede gelet op de vele personele wijzigingen in dit actieteam, haar opdracht teruggegeven.

Aan de andere kant zijn in 2018 meer ad-hoc ontstane klankbordgroepen en ontwerpteams aan de slag gegaan met onder andere de thema's starterscoaches, ILS en AVG/ privacy.

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 2018 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 schoolniveau 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 een last en ruggespraak verplichting.

In de loop van 2018 zijn alle GMR-vacatures ingevuld na een effectieve wervingscampagne (via schooldirecties, via schoolnieuwsbrieven, via e-mail naar school MR-en). Hiermee is de achterban van de GMR weer vertegenwoordigd bij besprekingen met het CvB door een voltallige GMR. Elk GMR-lid heeft een aantal aandachtsgebieden gekozen om hiermee

specialisatie in de GMR mogelijk te maken en te voorkomen dat elk GMR lid elk vergaderstuk van tevoren moet doornemen.

In 2018 is de GMR 6 keer in een reguliere vergadering bijeengekomen, waarvan 4 keer in de eerste helft van 2018. 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 2018 bestond uit de GMR-MR-jaarvergadering. Een goede, inspirerende vergadering waarbij informatie-uitwisseling centraal stond tussen GMR leden, MR leden, CvB en ook de Raad van Toezicht. Aandachtspunt hierbij is wel dat het aantal deelnemende school MR-en nog te wensen overlaat.

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 gestuurd met een verwijzing naar de notulen in het GMR-portaal. Ook wordt er een nieuwsitem gepubliceerd op het portaal. De GMR is het hele jaar ondersteund geweest door 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 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. Vanaf 2018 staan alle GMR besluiten overzichtelijk in een speciale partitie van het GMR SharePoint portaal.

Regulier besproken onderwerpen zijn:

- Het jaarplan 2018
- Het jaarplan 2019
- De jaarrekening 2017
- Meerdere management rapportages
- (Meerjaren) financiële begroting 2019 e.v.
- Bestuursformatieplan (met daaraan gerelateerd functiemix, participatiewet)

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:

- Benoeming nieuw lid CvB
- Vervangingsproblematiek
- Project Vitaliteit
- Gesprekkencyclus 2.0
- Tussen en eindopbrengsten
- Ontwikkeling directieberaad
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
- Gebruik SharePoint binnen SKO
- Verlengen strategisch beleidsplan SKO
- Inkoopcoöperatie Sivon
- Onderwijskwaliteit
- Leerkrachtentekort
- Werkdruk
- Wijziging allocatiemiddelen voorziening onderhoud en personeel, arbeidsmarktbeleid
- Wijziging arbodienst

Ook vanuit de achterban is de GMR gevoed met informatie en te stellen vragen aan het CvB. Met name door de MR Lispeltuut is hieraan bijgedragen. Om het contact met de overige school MR-en te verbeteren is er ook overleg gevoerd met een delegatie van de schooldirecteuren en hun hulp gevraagd voor een goede informatie-uitwisseling met betrekking tot bovenschools afspelende onderwerpen naar de school MR-en. Overigens heeft het directieberaad aangegeven ook te willen fungeren als klankbordgroep voor de GMR.

Vanuit de GMR is een start gemaakt om naast het communicatiekanaal naar de school MR-en via de algemene MR e-mailadressen ook een direct communicatiekanaal op te zetten via de MR voorzitter e-mailadressen. Alle GMR-informatie wordt tevens gepubliceerd op het SKO-Onderwijsportaal.

Op voorspraak van de GMR heeft het CvB in 2018 het medezeggenschapsstatuut geactualiseerd met name om het mogelijk te maken dat GMR-vacatures door kandidaten uit een andere regio ingevuld kunnen worden.

SKO staat er voor wat betreft financiën, personeelsmanagement en de kwaliteit van onderwijs er voldoende voor. De GMR is in 2018 weer volledig bemenst en is dan ook weer een volwaardige actieve gesprekspartner voor het College van Bestuur. Op deze manier kan de GMR een bijdrage te leveren aan effectieve bovenschoolse medezeggenschap bij de uitvoering van het SKO strategisch beleidsplan "Kinderen laten leren". Het implementeren van deze ambitie wordt dan ook verder voortgezet in 2019, het laatste jaar van voornoemde beleidsplan.

3. Het beleid in 2018

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 2018 is het laatste 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 tegemoetkomen 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 21e-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 2018

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:

- Op onze scholengroep is de 'code goed bestuur in het primair onderwijs' van toepassing. Voor het College van Bestuur, directies en medewerkers zijn deze principes en uitgangspunten leidend. Dat is terug te zien in statuten, regelingen en protocollen. Deze zijn en worden in de komende periode continue geactualiseerd en gepubliceerd;
- In 2018 is een plan van aanpak strategisch beleidsplan 2020 -2024 ter bespreking ingebracht. Dit plan van aanpak beschrijft de stappen die moeten worden gezet om te komen tot een nieuw strategisch beleidsplan. In overleg met de RvT, GMR en directieberaad is besloten om het huidige strategische beleidsplan met een jaar te verlengen (annex aan dit besluit is – met instemming van de MR'en- door de scholen besloten het schoolplan met een jaar te verlengen);
- Op 1 september 2018 is er afscheid genomen van mevrouw Verbeek als lid van het CvB. Mevrouw Huisman is benoemd en gestart op 1 juni 2018. Naar aanleiding van deze bestuurswisseling is per 1 september 2018 gestart met een gewijzigde portefeuilleverdeling;
- In het najaar van 2018 is er door de raad van toezicht een zelfevaluatie (samen met het CvB) uitgevoerd. Er is teruggekeken naar eerder gemaakte afspraken en de gebeurtenissen in het afgelopen jaar. In dat verband zijn enkele specifieke afspraken gemaakt meer gericht op de toezichtsrelatie tussen CvB en de RvT;
- De RvT heeft in 2018 gekeken naar de samenstelling van de raad aangezien de voorzitter in september heeft aangegeven de raad te zullen verlaten. Er is een rooster van aftreden opgesteld en de samenstelling van de adviescommissies is aangepast;
- De GMR binnen SKO telt 8 zetels (exclusief voorzitter en secretaris). De GMR heeft in 2018 de nodige meerjarenplannen (formatie en begroting) besproken en goedgekeurd;
- Op 25 mei 2018 trad de verordening AVG in werking. Door een werkgroep binnen SKO zijn alle verwerkingen van de persoonsgegevens binnen SKO in overeenstemming gebracht met de wettelijke verplichtingen voortvloeiend vanuit de AVG.

HRM:

- In 2018 hebben we vanuit de doelstellingen van het HRM-beleid invulling gegeven aan het formatiebeleid, instroom en werving/ selectie, duurzame inzetbaarheid en professionalisering. Het meerjarenbestuursformatieplan is in mei 2018 vastgesteld en beschrijft hoe de formatie zich in de komende jaren ontwikkelt en hoe deze wordt ingezet en verdeeld binnen onze scholengroep. Uit de meerjarenraming blijkt dat er ook binnen onze scholengroep personele krapte ontstaat met name op onze scholen in Almere en Lelystad. De fricties die ontstaan worden deels binnen het eigen personeelsbestand opgelost hetzij via de Flevopool;
- HRM heeft in 2018, in samenwerking met externe partijen, een arbeidsmarktcampagne opgezet om SKO als aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt te plaatsen. Focus lag op herkenbaarheid in de personeelsadvertenties, social media en de website;
- In 2018 heeft HRM via de Akke&Demi een uitgebreid professionaliseringsaanbod neergelegd bij de medewerkers. Op verzoek van (groepen van) medewerkers hebben we op diverse gebieden maatwerkscholingen aangeboden. Denk dan aan pedagogisch-didactische scholing, ICT-vaardigheden etc.

- In 2018 is er aandacht besteed aan het professionaliseren van directeurs binnen onze scholengroep. In 2018 zijn 14 directeurs gestart met het volgen van een opleiding voor herregistratie bij Windesheim waarin aandacht wordt besteed aan accenten als eigenaarschap en innovatie van het onderwijs. In 2019 zijn twee directeurs toegevoegd aan de tweede module (in totaal 16 directeurs).
- Er zijn op dit moment tien ILS-medewerkers benoemd binnen SKO. De ILS-leerkrachten voeren verschillende opdrachten uit onder andere op het gebied van ICT-vaardigheden, opbrengstbewust werken, doorgaande lijn ontwikkelen voor zelfbewust werken. Zij zijn werkzaam op de volgende scholen:
 - o De Toermalijn
 - o De Loofhut
 - o De Goede Herder
 - o Laetare (
 - o 't Schrijverke
 - o De Droomspiegel

De inzet van deze ILS-leerkrachten is onderdeel van het verbeterplan zoals vastgesteld voor deze scholen.

Kwaliteit/opbrengsten:

- De kwaliteit van het onderwijs op onze scholen is voldoende maar staat onder druk. In 2018 hebben we via audits en zelfevaluaties op verschillende scholen de kwaliteit van het onderwijs in beeld gebracht. Om de kwaliteit van de audits te garanderen hebben twee medewerkers van het bestuurskantoor een scholing op het gebied van audits doorlopen.
- De tevredenheidscijfers van medewerkers, leerlingen en ouders zijn meer dan voldoende op onze scholen. Gemiddeld waardeerde iedere leerling zijn school met een 8,5. De medewerkers waardeerden ons met een 7,6. De ouders waardeerden ons met een 7,7.
- In 2018 is nadrukkelijk gekeken naar de duurzame ontwikkeling van specialismen (bv. jonge kind, lezen, rekenen) binnen al onze SKO-scholen. Het duurzaam versterken van deze specialismen is een van de oplossingen om tot komen tot een verbetering van de midden- en eindopbrengsten. In 2018 is wederom geanalyseerd op welke wijze deze specialismen (via opleiding) versterkt kunnen worden. Continue aandacht zal blijven uitgaan naar de wijze waarop de bewustwording over nut en noodzaak van specialismen in een schoolteam kan worden verhoogd. In 2018 is wederom uitvoering gegeven aan het projectplan begrijpend lezen.
- In 2018 is veel aandacht besteed aan het versterken van klassenmanagement en het schoolklimaat onze scholen. Er is in 2018 een quick scan op beide thema's binnen SKO-scholen uitgevoerd. Naar aanleiding van deze quick scan is besloten door een aantal scholen om het concept van 'vreedzame school' onder begeleiding in te voeren.
- In 2018 zijn wij gestart met uitvoeren van een tijdelijk beleidskader pedagogisch klimaat op onze scholen. In het directiebestuur van 29 mei is dit beleidskader besproken. Ambitie is om op een aantal risicoscholen een duurzame verandering teweeg te brengen ten behoeve van een goed en veilig pedagogisch klimaat. In 2018 zijn de Delta en de Goede Herder gestart met het invoeren van de methodiek vreedzame school. In 2018 zijn de Duinvliender en de Laetare onder externe begeleiding gestart met dit traject. In 2019 start de Pirouette. Het betreft een implementatietraject van 2 jaar (begeleid). Daarna neemt de school de verdere voortgang over. Beoogd bijeffect is dat andere scholen binnen onze scholengroep zich laten inspireren door deze best practices. Twee scholen (De Loofhut en 't

Schrijverke) voeren op dit moment de (vergelijkbare) methode PBS in (onder externe begeleiding).

- Ook in 2018 was te zien dat enkele scholen onvoldoende presteerden op de Cito-toets begrijpend lezen over meerdere schooljaren. Het werd duidelijk (vanuit de schoolontwikkelingsgesprekken) dat veel leerkrachten het lastig vinden om leerlingen denkend te leren lezen. Daarnaast was er te weinig sprake van een doorgaande leerlijn vanuit de groepen 1 en 2 waarin wordt gestart met begrijpend luisteren naar een geleidelijke ontwikkeling naar begrijpend lezen. In januari 2016 heeft het CPS een projectplan opgeleverd voor SKO. In dit plan staat een tweejarig professionaliseringstraject omschreven van begrijpend luisteren naar begrijpend lezen. Het project is gestart met acht scholen in september 2016. Vijf scholen hebben het project volledig afgerond: De Delta, De Pirouette, De Panta Rhei, De Toekomst en De Kring. Zeven SKO-scholen hebben een lopend professionaliseringstraject: Crescendo, De Droomspiegel, De Lettertuint, Het Kristal, De Golfslag en de Gabriëlschool.

Materiële zaken en huisvesting

- SKO is een financieel gezonde organisatie waarbij rendement en solvabiliteit binnen de normen van de accountant en de onderwijsinspectie blijven;
- Er is voldoende liquiditeit om de geplande activiteiten te waarborgen;
- De ontwikkeling van het aantal leerlingen op onze scholen laat ook in 2018 een stabiel beeld zien;
- In 2018 kregen we te maken met een nieuwe ontwikkeling: de werkdrukmiddelen. De besteding is, conform de verplichte werkwijze, aan de teams op de scholen. Pas in 2019 kunnen we de eerste (voorzichtige) effecten van de inzet van deze middelen goed vaststellen;
- Op basis van nieuwe prognoses van het Onderwijsbureau Meppel en de gemeenten (begin 2018) is besloten om een aanvraag bij de gemeente Almere in te dienen voor het vestigen van een nieuwe school Almere Hout. Dit verzoek is afgewezen door de gemeente Almere;
- In 2018 is de overdracht van de Korf (in formele en materiele zin) afgerond;
- In 2018 zijn we gestart met het vernieuwen van de digitale werkomgeving (SharePoint) waaruit medewerkers hun informatie krijgen, plaatsen en delen. Bij deze vernieuwing is nadrukkelijk gekeken naar de functionaliteit van SharePoint. SharePoint is doorontwikkeld tot een Onderwijsportaal SKO. Naast deze doorontwikkeling is ook blijvende aandacht voor de ondersteuning van gebruikers van het Onderwijsportaal SKO georganiseerd. Besloten is dat het Onderwijsportaal SKO het primaire medium voor informatie-uitwisseling zal zijn;
- In 2018 is het besluit genomen om deel te nemen aan de inkoopcoöperatie ICT (SIVON). SIVON biedt diensten binnen de thema's ICT-infrastructuur, informatiebeveiliging, privacy, leermiddelen en leeromgeving. In 2018 zijn de contracten voor de arbodienstverlening en schoonmaak aanbesteed en gegund;
- In 2018 is er sprake geweest van regulier onderhoud op onze scholen. In 2018 is het trappenhuis bij de Dominicus Savio gerenoveerd (onderdeel van een groter renovatieproject gestart in 2017). Het is gelukt om alle werkzaamheden in 2018 af te ronden binnen het geplande budget.

4. Kengetallen personeel

4.1 Personeelsbestand

Aantal medewerkers

Aan het eind van 2018 bestaat het totale personeelsbestand uit 646 medewerkers. Het aantal fte (fulltime-equivalent) is ten opzichte van 2017 (+2.3 fte) nagenoeg gelijk gebleven.

	Vrouw	Man	Totaal	Fte	Percentage SKO vrouw man	Percentage landelijk* vrouw man
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	449,48	87,54% 12,46%	80,20% 19,80%
2018	566	80	646	451,76	87,62% 12,38%	

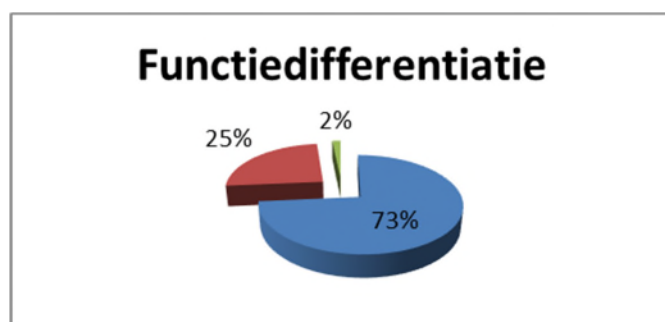
*bron Onderwijs in cijfers

Functiedifferentiatie

In de cao-PO zijn tot 1 augustus afspraken gemaakt over de te realiseren percentages functiemix. In de cao-PO vanaf 1 augustus 2018 zijn er geen afspraken meer over vastgestelde percentages. Functiedifferentiatie is van belang. 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 L11 of L12 schaal zijn beschreven en worden toegepast.

In 2018 waren de volgende percentages van toepassing:

%L10 (LA)	73,58%
%L11 (LB)	24,79%
%L12 (LC)	1,64%



Mutaties op directieniveau

In 2018 hebben op directieniveau op een aantal scholen wijzigingen plaatsgevonden. Zie hieronder.

De Goede Herder	Frank van Oeffelt* (a.i.) per 1 september 2018
Panta Rhei	Vacature per 1 september 2018 Alinda Veneboer* (a.i.) per 1 september 2018 Frank van Oeffelt* (a.i.) per 1 november 2018
Crescendo	Maarten Lensink* per 1 september 2018
De Lettertuin	Mariska Zwart – Toxopeus per 1 september 2018
De Droomspiegel	Vacature per 1 oktober 2017 Yvonne Sneekes interim-directeur per 1 januari 2019. Hans van Hest* waarnemend adjunct-directeur per 1 januari 2018 Jessica Merts adjunct-directeur* per 1 augustus 2018 Ingrid Bruins interim-directeur per 1 augustus 2017 tot 1 januari 2019
Alfons Ariens	Bas de Vente per 1 september 2018
'T Schrijverke	Christa Kniest* per 1 september 2018
Toermalijn	Patricia de Haan* per 1 september 2018
De Toekomst	Lia Rosa – Gastaldo* per 1 september 2018
St-Franciscus	Winifred Bos per 1 januari 2018

*Interne mobiliteit

Mobiliteit

In 2018 was er geen sprake van verplichte mobiliteit. Op 25 april 2018 waren 14 scholen (inclusief de Flevopool) aanwezig bij de speeddatebijeenkomst met een of meer vacatures. Tijdens de speeddatebijeenkomst waren 20 (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 tien medewerkers gematcht in een vacature op een van de aanwezige scholen. Vijf medewerkers zijn op dezelfde school gebleven. Vijf van de aanwezige medewerkers zijn per schooljaar 2018-2019 gestopt bij SKO. Belemmeringen in reisafstand en/of studie waren hiervoor redenen.

Professionalisering – Akke&Demi

Binnen de Akke&Demi zijn alle professionaliseringsactiviteiten opgenomen. De resultaten tot eind 2018:

Kenmerk	Resultaat
aantal aanmeldingen	252
aantal deelnemende scholen	27
aanmeldingen expertiseteam	15
teamtrainingen	Didactisch coachen Expeditie STAAL
PLG's/netwerk	Innovatiecoaches sterke rekenaars kleuters verdiepen en borgen
Populairste activiteiten	Hoogbegaafdheid STAAL Kleuters verdiepen en borgen met sprongen vooruit referentiekader lezen en spellen groep 3 schoolleiders: toekomstgericht onderwijs

Personele ontwikkelingen - lerarentekort

SKO is ervan overtuigd dat de traditionele verhoudingen tussen opleidingen, arbeidsmarkt, werkveld/werkgeverschap en professionalisering geen gepaste antwoorden en oplossingen bieden voor de toekomstige ontwikkelingen, aantrekken en behouden van bekwame professionals. Daar waar in het verleden de opleidingen gezien werden als toeleverancier van de arbeidsmarkt en werkgevers een selectie maken van geschikte en bekwame professionals, gaan we nieuwe vormen van verwevenheid aan tussen opleiden, arbeidsmarkt, werkgeverschap en duurzame professionalisering.

In de afgelopen jaren heeft SKO, onder meer in samenwerking met Windesheim Flevoland en Katholieke Pabo Zwolle al diverse maatregelen en initiatieven genomen om de instroom en ontwikkeling te bevorderen, gericht op: de actuele (regionale) kwantitatieve arbeidsmarktfricties en kwalitatieve fricties en toekomstige teams voor Kind en Educatie en Integraal Kindcentra. Initiatieven en projecten voor het behouden professionals in samenwerking met partners:

- Vierslagleren en Programma Junior-docenten 2013 - 2018;
- Inductieprogramma Jonge Professionals;
- Ontwikkeling en inzet studenten ad Pedagogisch Professional Kind en Educatie vanaf september 2016;
- Regionale projecten met besturen en opleiders: "Talentenprogramma" en "Samen werven, samen opleiden" vanaf 2016/2017;
- Landelijke subsidieaanvragen Regionale aanpak lerarentekort: Almere en Lelystad.

Daarnaast is er een aantal projecten gedurende deze beleidsperiode voor specifiek SKO gestart, die gericht zijn op het verkleinen van het lerarentekort met oog op kwaliteit, continuïteit, ontwerpen van nieuw onderwijs en beperken van ervaren werkdruk.

Een aantal belangrijke ontwikkelingen zijn:

- Aantrekken en ontwikkeling van Interim Leerkrachtspecialisten (L12) voor tijdelijke invulling vacatures (kwantiteit) met een specifieke opdracht vanuit hun specialisatie (kwaliteit). De L12 functie is onderscheidend voor SKO en aantrekkelijke gebleken op de arbeidsmarkt. Op dit moment zijn er 10 ILS-krachten op de scholen aan het werk. We groeien door naar 15 teamleden met een nieuwe kijk op onderwijs en flexibele inzetbaarheid voor de scholengroep;
- Professionalisering van schoolleiders: ontwikkelingstraject voor directies op het gebied van Toekomstgericht Onderwijs en Design Thinking;
- Het werken met gedifferentieerde teams leidt volgens SKO tot het beter benutten van talenten en expertises en nodigt uit tot samenwerken in het domein Kind en Educatie. Het werken in gedifferentieerde teams en het anders organiseren in de schoolorganisatie is een thema dat verder wordt uitgewerkt in het ontwikkelteam 'anders organiseren';
- Marketing- en wervingscampagne: propositie van SKO Flevoland en Veluwe en haar scholen is bepaald en er is een basis gelegd voor werving en promotiemateriaal. SKO is aanwezig bij opleidingsbeurzen en informatiebijeenkomsten voor potentiële studenten van de lerarenopleiding.
- Het behouden en aantrekken van bekwame professionals door een ontwikkelings- en begeleidingsprogramma voor jonge professionals en de inzet van starterscoaches op elke school. Met de starterscoaches vormen we een professionele leergemeenschap; en er wordt door de starterscoach gebruik gemaakt van het instrument IRIS Connect. De professionalisering van starterscoaches zelf heeft veel aandacht gehad en de begeleiding is bovenschools uitgebreid.
- Talentenprogramma SKO: het verhogen van de instroom naar SKO vanuit de diverse relevante opleidingen.
- Doorstroming getalenteerde mbo4 studenten middels een opleidingsprogramma Ad Pedagogisch Professional en bevorderen instroom bacheloropleiding leraar basisonderwijs.

- Werving en instroom bekwame hbo- en wo opgeleide professionals uit andere sectoren voor de verkorte deeltijdopleiding. Alle praktijkuren (minimaal 2 dagen) worden door SKO gefaciliteerd en uitbetaald in schaal 7.

Flevopool

In 2018 is een vierde bestuur toegetreden in 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. Voordeel van het vergroten van het volume is dat pieken meer kunnen worden opgevangen, door onderling gebruik te maken van elkaars invallers. De pool op de vereiste sterkte (4% van de totale bestuursformatie) brengen is door het lerarentekort niet gelukt. Vitaliteit van personeel wordt daarmee nog meer van belang.

Deze invallerspool 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:

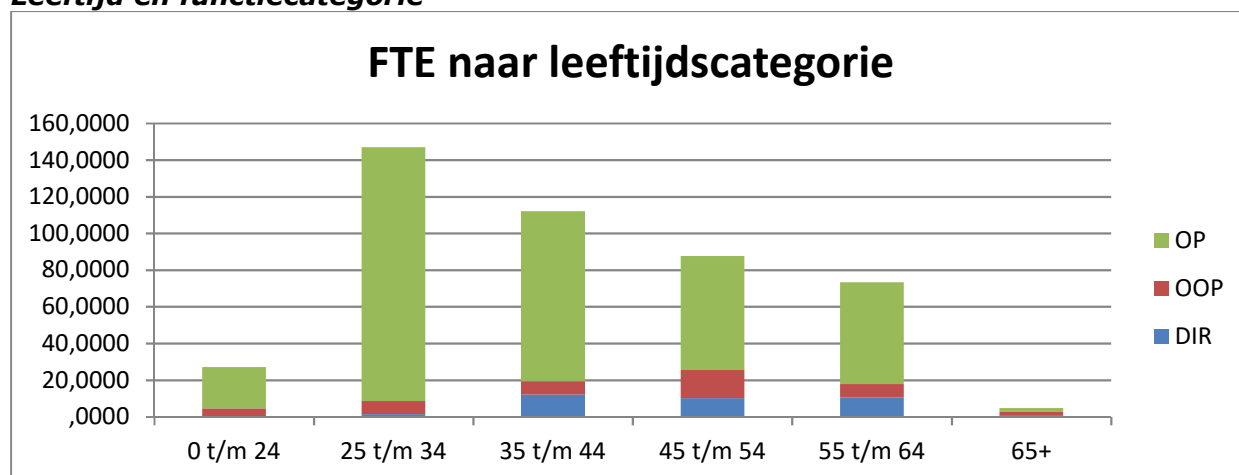
- voldoen aan de vervangingsvraag
- voorsorteren op het dreigende tekort aan leerkrachten;

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.

Regelmatig vinden er evaluatiegesprekken plaats met SLIM Personeelsbemiddeling. Input hiervoor geven de directeuren 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.

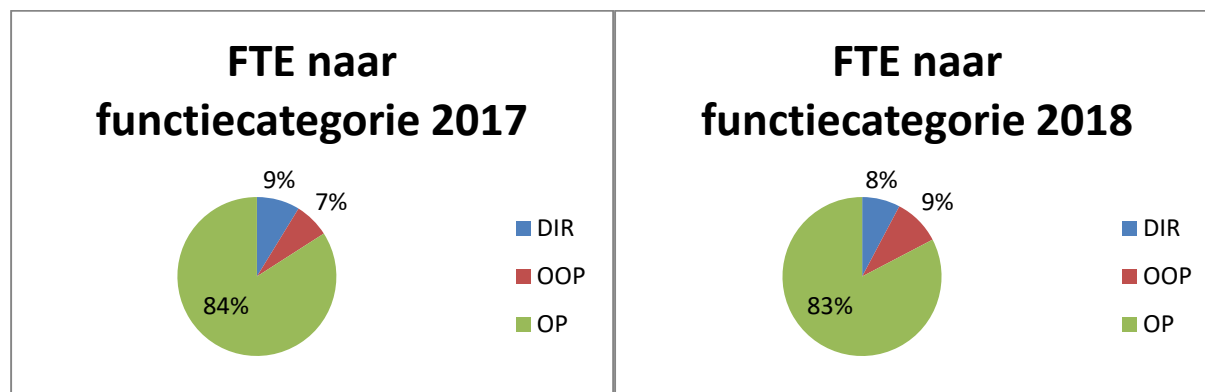
Leeftijd en functiecategorie



De fte's zijn als volgt verdeeld naar functie:

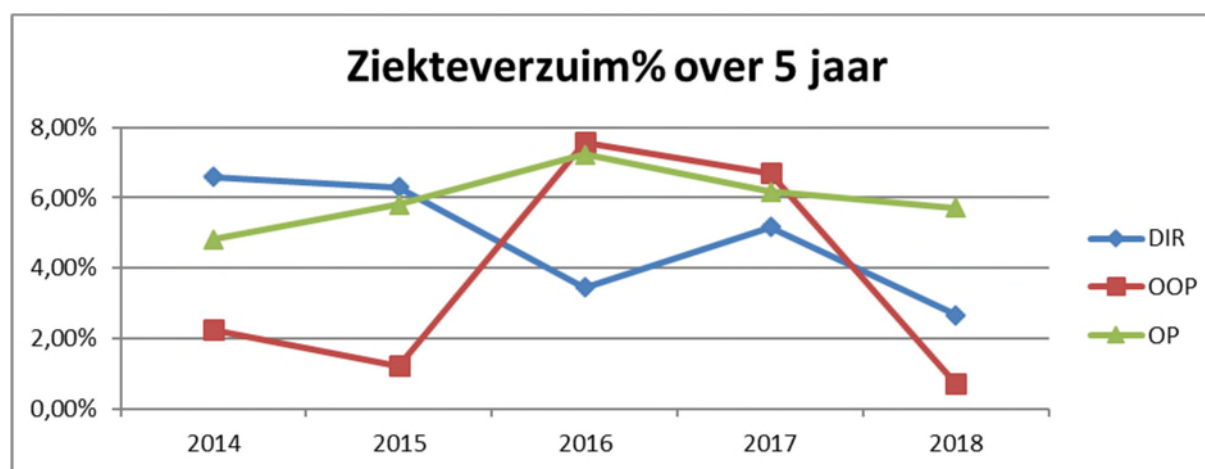
Functies	Aantal fte
Directie	35,23
OOP	43,14
OP	373,65

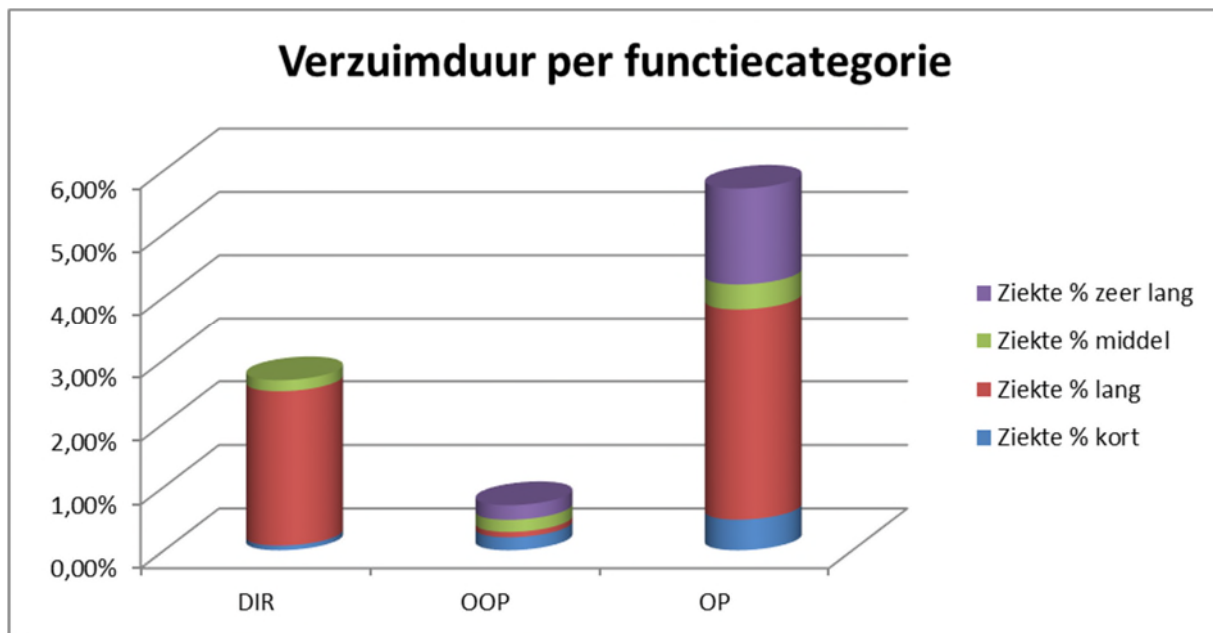
Ten opzichte van 2017 is een stijging in de fte OOP (32,35) met 10,79 fte en een daling in de fte OP (378,39) met 4,74 zichtbaar. De lichte groei, inzet van de werkdrukmiddelen en toename van het lerarentekort zijn hiervoor redenen.



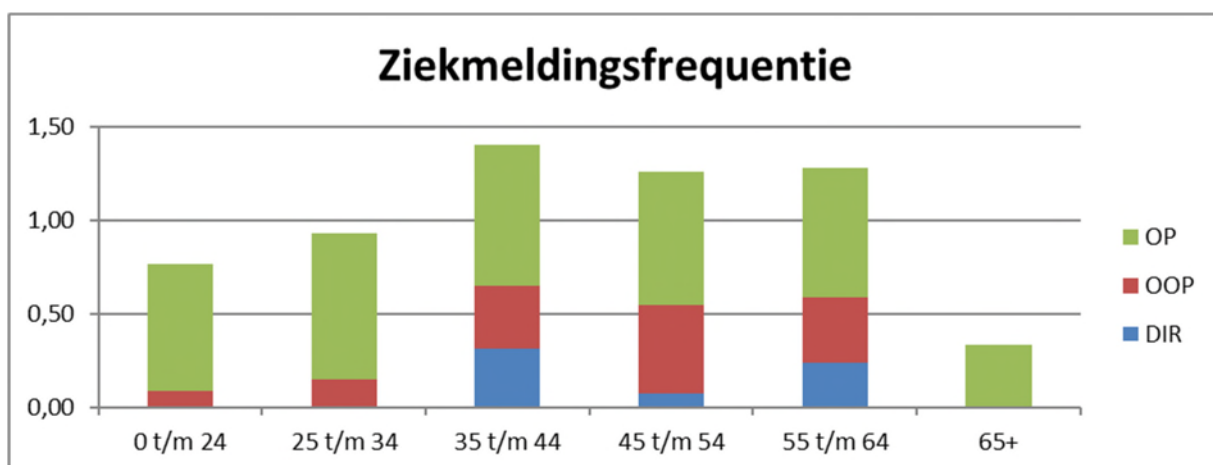
4.2 Ziekteverzuim

In het projectplan 'Op weg naar een gezonde organisatie' is vastgelegd op welke wijze SKO werkt aan het voorkomen en beperken van verzuim. De in het plan opgenomen doelstelling voor 2018: 'een verzuimpercentage van 5%' is behaald. Het ziekteverzuimpercentage geeft aan welk deel van de arbeidscapaciteit in een bepaalde periode wegens ziekteverzuim verloren is gegaan. Het ziekteverzuim is in 2018 gedaald naar 5% ten opzichte van 6,18% in 2017. Het landelijk gemiddelde in 2017 is 5,9% onderwijzend personeel (bron: onderwijs in cijfers, arbeid en gezondheid). In 2018 is 54% van de medewerkers bij SKO *niet* ziek geweest.





De meldingsfrequentie geeft het gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker per jaar weer. Bij de SKO is in 2018 de frequentie ten opzichte van 2016 en 2017 gelijk gebleven. Dit betekent dat elke medewerker per jaar gemiddeld 0,8 verzuimt. Deze frequentie is lager dan het landelijk gemiddelde; 1,0 onderwijzend personeel.



4.3 Overeengekomen ontslagvergoedingen

In 2018 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.

4.4 Herbenoemingsverplichtingen

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

5. Kengetallen onderwijs

5.1. Kwaliteitszorg

In het kader van kwaliteitszorg is in 2018 aandacht geweest voor diverse kwaliteitsaspecten.

In 2017 zijn wij gestart met een nieuwe kwaliteitskader 'Regievoeren over kwaliteit'. In 2018 is dit kader verder uitgewerkt (onder andere in gesprek met het directiebestuur, de GMR en de Raad van Toezicht) en daar waar nodig verbeterd. Kwaliteit van onderwijs ontstaat in het primaire proces: daar waar directeuren leidinggeven aan een proces van schoolontwikkeling en waar leerkrachten dagelijks vorm en inhoud geven aan het onderwijsproces en het leerproces bij hun leerlingen en aan een veilig en uitdagend pedagogisch en didactisch schoolklimaat dat hiervoor voorwaardelijk is. Dat betekent dat van ons mag worden verwacht dat het kwaliteitszorgsysteem op orde is. Het begint met het goed bewaken van de kwaliteit van het onderwijs in de hele school en het verbeteren ervan. Kwaliteitszorg begint met de analyse van wat leerlingen nodig hebben, van hoe daar door de leerkrachten in voorzien kan worden en van wat directeuren nodig hebben om daarop te kunnen sturen. Om maatwerk te kunnen leveren in de aansturing zijn de scholen ingedeeld in 3 fases van schoolontwikkeling: zich goed ontwikkelende scholen, aandachtsscholen en risicoscholen. Ter uitvoering van de notitie 'Regievoeren over kwaliteit' is een zelfevaluatie-instrument ontwikkeld op basis van inspectiekader met een doelenmatrix als aanzet voor het verbeterplan.

Naar aanleiding van ons kwaliteitszorgsysteem is in 2018 besloten om Laetare, 't Schrijverke (Lelystad), De Droomspiegel, De Goede Herder, De Lettertuin en De Loofhut (Almere) te classificeren als risicoschool. Bij deze scholen laten de opbrengsten, het primair proces en de schoolorganisatie veel zorgpunten zien. Een verbeterplan en gerichte interventies zijn op- en vastgesteld. De interventies zijn er op gericht om belemmeringen uit de weg te nemen, opnieuw richting te geven en de condities aan te brengen waardoor directie en team, met ondersteuning van staf of van buiten, samen aan verbetering kunnen werken. Het verbeterplan wordt vastgesteld en gemonitord door het CvB.

Het Kristal, Pirouette, De Delta, Crescendo, De Duinvlinder (Almere) de St. Franciscus (Nunspeet), Toermalijn (Lelystad) en de Toekomst (Dronten) zijn geclassificeerd als aandachtsschool. Op deze scholen zijn op meerdere indicatoren risico's gesignaleerd waardoor extra aandacht noodzakelijk is. Er wordt minimaal een verbeterplan opgesteld, daarbij wordt actief meegedacht met de directeur door de staf en het CvB.

De overige 14 scholen zijn geclassificeerd als zich goed ontwikkelende scholen. Hier is meer sprake van sturing op afstand.

Op 2 risicoscholen heeft een interne audit plaatsgevonden door adviseurs onderwijs ('t Schrijverke en De Lettertuin). In 2017 zijn op 2 andere risicoscholen al externe audits uitgevoerd (op Laetare en De Goede Herder). Op al deze scholen zijn in 2018 verbetertrajecten gestart of voortgezet. Op De Goede Herder is niet kunnen voorkomen dat deze school in november als zeer zwak is beoordeeld door de inspectie. Voor al deze scholen geldt dat er goed wordt gewerkt aan het verbetertraject. Op De Loofhut en De Droomspiegel geven de eindopbrengsten nog geen aanleiding voor een kwaliteitsonderzoek door de inspectie, de risico's zijn echter zeer groot. Vandaar dat deze scholen ook onder de categorie risico vallen en er verbeterplannen zijn opgesteld.

In het kader van een themaonderzoek didactisch handelen is een korte audit uitgevoerd door de adviseurs primair proces op De Pirouette.

Ter voorbereiding op de schoolontwikkelgesprekken 2018 is een integrale managementrapportage opgesteld voor de gebieden HRM, kwaliteit en financiën. De opbrengstrapportages worden nog in een apart format aangeleverd. Voor wat betreft kwaliteitszorg heeft de nadruk in de gesprekken van maart 2018 gelegen op de zelfevaluatie op de kernindicatoren van de inspectie (didactisch handelen, veiligheid en zicht op ontwikkeling) en in die van oktober op de al dan niet behaalde resultaten in het schooljaarverslag 2017-2018 en de belangrijkste verbeterpunten in het schooljaarplan 2018-2019 met de focus op onderwijskwaliteit.

- Checklist schoolgids 2018-2019 met conceptteksten opgesteld en aandacht voor andere documenten
- Sociale veiligheid: de verplichte jaarlijkse monitor sociale veiligheid is afgenomen onder de leerlingen van de groep (6) 7 en 8 via Vensters PO. De gemiddelde SKO-score:
 - o 2017: 8,6 (landelijk 8,1);
 - o 2018: 8,6 (landelijk 8,5).
- Conclusies tevredenheidsonderzoeken leerlingen, ouders en medewerkers in april 2018: aandacht voor communicatie en onderwijsleerproces.

5.2 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 2018 zijn er inspectiebezoeken geweest op de volgende scholen:

School	Reden inspectiebezoek	Datum	Oordeel
De Golfslag	Themaonderzoek didactisch handelen	8 februari 2018	Voldoende, geen rapport
De Korf (SKO-school tot 1-3-18)	Themaonderzoek didactisch handelen	22 februari 2018	Onvoldoende, geen rapport geen kwaliteitsonderzoek
De Pirouette	Themaonderzoek didactisch handelen	23 april 2018	Voldoende Geen rapport
De Kring	Themaonderzoek dyslexie	19 april 2018	Voldoende geen rapport
De Laetare	Themaonderzoek dyslexie	5 juli 2018	Geen oordeel Geen rapport
De Goede Herder	Kwaliteitsonderzoek i.v.m. onvoldoende eindopbrengsten	6 november 2018	Zeer zwak

Tijdens het bestuursgesprek met de inspectie in september 2018 is gesproken over de kwaliteit van de scholen (in het bijzonder onze risicoscholen), directiewisselingen, het lerarentekort. Met ingang van 1 augustus 2017 is het nieuwe onderzoekskader van de inspectie in werking getreden. In 2018 is hieraan herhaaldelijk aandacht besteed en zijn stappen ondernomen om goed zicht te krijgen op de basiskwaliteit.

5.3 Bestuursoverzicht opbrengsten en resultaten

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 van de SKO. In het SKO-kader betreft het ondergrenzen, aan de scholen is gevraagd om zelf passende schoolnormen te formuleren.

In het jaar 2018 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").

5.4 Tussen-en eindopbrengsten LOVS-Citotoetsen schooljaar 2017-2018 en eindtoets leerjaar 8 in 2018

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

Groen: Indien midden en eindopbrengsten LOVS-Citotoetsen voldoende zijn volgens SKO-norm. Indien de eindtoets leerjaar 8 op of boven de ondergrens van de inspectie ligt.

Rood: Bij de midden-en eindopbrengsten LOVS-Citotoetsen indien de gemiddelde vaardigheidsscore onder de SKO-norm ligt. Bij de eindtoets leerjaar 8 indien de schoolscore onder de ondergrens van inspectie ligt.

**Bij de Duinvliender: Beoordeling eindtoets leerjaar 8 niet mogelijk vanwege instroom leerlingen in leerjaar 7 of 8.*

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											
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 *											

5.5 Klachten en integriteit

Binnen SKO geldt voor eventuele klachten allereerst de klachtenregeling SKO. Deze Klachtenregeling is in 2017 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 ten behoeve van de externe geschillencommissie.

School	Klacht	Aanbeveling	Opvolging
school 1	Verwijdering op grond van passend onderwijs	Klacht niet gegrond: geen aanbevelingen.	Niet van toepassing.

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

Aantal en aard van de opgelegde maatregelen op grond van het protocol time-out, schorsen en verwijderen:

Maatregel	Aantal	Aard
Schorsen leerlingen	8	Alle 8 op grond van (herhaald) grensoverschrijdend gedrag.
Verwijderen leerlingen	3	1 verwijdering op grond van passend onderwijs. 2 verwijderingen op grond van grensoverschrijdend gedrag van ouder.
Plein- en toegangsverbod ouders/ verzorgers	3	Plein- en toegangsverbod opgelegd aan ouders op grond van grensoverschrijdend gedrag.

Wij zien een toename van het aantal geschillen als het gaat om de problematiek rond (v)echtscheiding en de rol die onze scholen, vaak ongewild, hierin spelen. Vaak proberen ouders scholen te dwingen om een rol of positie te kiezen. Niet altijd is even duidelijk wie welke rechten en plichten heeft rond een leerling. Wij stimuleren de dynamiek tussen ouders en scholen. Vertrouwen is altijd het te hanteren uitgangspunt. Te allen tijde wordt informatie over een leerling gedeeld met beide ouders. Nauw contact met beide ouders is altijd in het voordeel van het kind. En dat kost onze scholen in sommige gevallen veel tijd. Scholen handelen in dit soort discussies en geschillen altijd in het belang van het kind en neutraal in de communicatie naar de ouders toe.

Het aantal geschillen rond situaties waarin leerlingen extra ondersteuning nodig hebben wegens gedrags- dan wel gezinsproblematiek stijgt ieder jaar weer. Dit jaar hebben we een eerste verwijderingsbesluit moeten nemen wegens handelingsverlegenheid van een school op grond van passend onderwijs. Maar veelal ontstaan er ook geschillen vanwege de communicatie tussen de school, de leerling, ouders/verzorgers en de samenwerkingsverbanden of andere hulpverleningsinstanties. Wij merken dat deze situaties veel tijd, inzet en aandacht vergen van de medewerkers van onze scholen.

5.6 AVG en privacybeleid

Sinds 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat in de hele Europese Unie (EU) dezelfde privacywetgeving geldt. De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt niet meer.

Privacy gaat iedereen aan binnen SKO. Bescherming van persoonsgegevens is dan ook een grondrecht. Het is het dus van fundamenteel belang om de persoonsgegevens van onze leerlingen, medewerkers en ouders/ verzorgers goed te beschermen.

Hoe hebben we dit in 2018 vorm en inhoud gegeven? Op 1 mei 2018 zijn de verplichte beleidsdocumenten rond AVG en privacy opgeleverd. Met het directiebestuur en de GMR zijn er inhoudsvolle gesprekken gevoerd over de betekenis van deze documenten op en rond onze scholen. Er is in 2018 voorlichting gegeven binnen onze scholengroep over de AVG en privacybeleid. Daarnaast is in samenwerking met het Onderwijsbureau Meppel een start gemaakt met het digitaliseren van de personeelsdossiers op onze scholen. In het kader van de AVG is dit belangrijk vanwege het organiseren van beperkte toegang tot de personeelsdossiers (enkel geautoriseerd en op basis van rol in de organisatie). In 2018 is daarnaast op schoolniveau aandacht besteed aan de inhoud en de kwaliteit van de leerlingendossiers. Dit gebeurt door een bovenschoolse projectleider Parnassys.

Bewustwording is gecreëerd op de volgende manieren:

- Aandacht voor dit thema via het directiebestuur;
- Afleggen teambezoeken;
- Periodiek verzenden scholengroepbrede nieuwsbrief;
- Nieuwe teksten voor de schoolwebsite en schoolgids;
- Inkoop module e-learning.

In 2018 is een keer gebruik gemaakt van het recht op vergetelheid en is 1 datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (gestolen laptop).

Het College van Bestuur heeft zich aangesloten bij SIVON (de ICT-inkooporganisatie voor het primair onderwijs). SIVON ontwikkelt een aanbod voor een FG-functionaris in het eerste kwartaal van 2019. Dat betekent dat wij ons zullen aansluiten bij het aanbod vanuit SIVON en voornemens zijn om nog in het eerste kwartaal van 2019 een nieuwe FG aan te wijzen.

Ook op de scholen binnen onze scholengroep wordt hard gewerkt aan de bewustwording rond privacy en de AVG. Al onze scholen zijn geattendeerd op de noodzaak om de verplichte toestemmingsverklaringen voor o.a. beeldmateriaal op te vragen bij de ouders. Komend jaar ontwikkelen we standaarden voor het bewaren van gegevens van onze leerlingen voor wat betreft gegevens van vitaal belang (medische gegevens, etc.), gegevens van algemeen belang of uitoefening van openbaar gezag (bijvoorbeeld delen met overheidsinstanties).

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 materiele instandhouding wordt volledig aan de scholen toegekend behalve de bekostigingscomponent voor buitenonderhoud. Deze worden gebruikt voor de dotatie aan de bovenschoolse voorziening onderhoud. Van het personeels- en arbeidsmarktbudget wordt 69% afgeroomd voor het bestuurskantoor inclusief administratiekantoor.

Vanaf 1-8-2018 is de bekostiging voor werkdrukvermindering volledig toegevoegd aan de baten van de scholen. Alle overige 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 2018 is dit 4.3%.

6.2 Algemene ontwikkeling

SKO in leerlingen	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018
4 tm 7 jaar	3.420	3.465	3.449	3.408
8 jaar en ouder	3.304	3.354	3.415	3.453
totaal	6.724	6.819	6.864	6.861

Per 1-3-2018 is Basisschool De Korf overgedragen aan de Veluwe Onderwijsgroep. Voor de vergelijkende cijfers zijn ook de leerlingaantallen van de jaren 2015-2017 exclusief De Korf.

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 3 leerlingen afgenomen. Per 1-10-2018 waren er 12 (2017:8) scholen met afnemende leerlingenaantallen (totaal -/-192 leerlingen), 6 scholen (2017:6) met gelijkblijvende aantallen (mutatie minder dan 5 leerlingen) en 10 (2017: 13 scholen met een groeiend aantal leerlingen (meer dan 5 en in (totaal +191 leerlingen). In het meerjarenperspectief wordt in de twee volgende jaren een lichte toename van het totaal aantal leerlingen verwacht, waarna het leerlingaantal zal stabiliseren.

Op bestuursniveau had de SKO in het schooljaar 2017-2018 voor de personele bekostiging groeitellingen vanaf 1-1-2018. Er waren 2 scholen die ook groei materiële instandhouding hebben ontvangen.

6.3 Balans per 31-12-2018

	2018		2017	
Inventaris en apparatuur	4.911.439		4.395.078	
Leermiddelen	979.973		998.931	
Totaal vaste activa		5.891.412		5.394.009
Vorderingen	1.611.201		1.871.834	
Liquide middelen	6.971.033		6.372.635	
Totaal Vlottende activa		8.582.234		8.244.469
TOTAAL ACTIVA		14.473.646		13.638.478
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	5.996.469		6.012.514	
Bestemmingsreserve publiek	1.518.625		989.612	
Bestemmingsreserve privaat	1.099.526		1.109.615	
		8.614.620		8.111.741
Voorzieningen	2.214.933		2.116.236	
		2.214.933		2.116.236
Kortlopende schulden	3.644.093		3.410.502	
		3.644.093		3.410.502
TOTAAL PASSIVA		14.473.646		13.638.479

Materiële Vaste activa

In 2018 is €1.347.328 (begroot €1.356.542) geïnvesteerd in technisch onderhoud, inventaris en ICT apparatuur. Voor het Onderwijsleerpakket is €233.752 (begroot € 354.333) 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.

Per 31-12-2018 zijn de activallijsten geschoond voor niet meer aanwezige activa. Meestal was er geen sprake meer van een boekwaarde. In een aantal gevallen zijn er voortijdig vervangingsinvesteringen gedaan. Dit heeft geresulteerd in een boekverlies van € 58.665,-.

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, nog te verrekenen bedragen met de VOG inzake De Korf, energie en vooruitbetaalde facturen die betrekking hebben op 2018.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn met € 597.117 toegenomen naar € 6.971.033, mede door het positieve exploitatieresultaat 2018. Deze middelen staan gestald op direct opvraagbare (spaar)rekeningen. De liquide middelen bestaan voor verplichte voorzieningen voor onderhoud en personele voorzieningen als jubilea en WGA-uitkeringen € 2.214.933. Voor

het overige zijn de middelen nodig voor het doen van investeringen, die jaarlijks hoger zijn dan de afschrijvingen (2018 € 800.000).

Daarnaast is een bepaalde transactiebuffer nodig om niet in liquiditeitsproblemen te komen.

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 zijn er al bestemmingsreserves gevormd. Voor 2018 bedroeg het genormaliseerd resultaat (geschoond voor de uitgaven bestemmingsreserve 2017) € 1.189k. Dit was € 1.457 beter dan begroot. Voor 2018 is er een bestemmingsreserve gevormd van € 1.112k voor de navolgende doelen.

- Continuering van de facilitering van I-coach, starterscoach en innovatiecoach voor 1 dag per week. 28 scholen **> € 380.000** voor het schooljaar 2019-2020. Vanaf 1-8-2020 gaat dit onderdeel uitmaken van de schoolexploitatie. De afdracht van het PAB-budget aan bovenscholen wordt dan overeenkomstig verlaagd;
- Om deeltijdstudenten te kunnen binden aan SKO, een aanstelling van 2 dagen per week als lerarenondersteuner voor maximaal 1 jaar. Daarna komen zij ten laste van het schoolbudget of krijgen een reguliere aanstelling. Maximaal 15 personen **> € 294.000**;
- Tevens zullen de reeds bij SKO aanwezige talenten (7) ook een reguliere aanstelling krijgen. **> € 137.000** voor 2019-2020;
- Uitbreiding ILS-team naar 15 personen: in de reguliere begroting 2019 is er al een uitbreiding naar 10 personen meegenomen. Meerkosten **€ 174.825**;
- Voor de meerkosten van uitzendkrachten tot 31-7-2019 dient nog een bestemmingsreserve te worden gevormd van **€ 76.323,-** voor lopende verplichtingen. Totaal is dit bedrag € 157.000, maar hiervoor zijn reeds nog restantbedragen binnen de bestemmingsreserve beschikbaar. Na 1-8-2019 wordt geen gebruik meer gemaakt van uitzendbureaus;
- Campagne "Branding en werving van leerkrachten" met als doel minimaal 20 leerkrachten per 1-8-2019 aan SKO te kunnen binden. **> € 50.000**

De bestemmingsreserve heeft als focus het behouden van kwaliteit en continuïteit.

<u>Overige reserves</u>	Boekwaarde 1-1-2018	Bestemming resultaat in 2018	Boekwaarde 31-12-2018	te besteden in 2019 (in begroting)	resteert per 31-12-2019		
Reserve tbv impuls ICT-Meer /Hoogbegaafden (2013)-impuls materialen	€ 73.677		€ 73.677	€ -73.677	€ -	*	Extra kosten uitzendkrachten
Reserve innovatiebudget 2016 en facilitering extra ondersteuning	€ 152.250	€ -152.250	€ -		€ -		Facilitering extra formatie jan-juli 2018
Facilitering starters-/i-coach (wtf 0,2)	€ 353.685	€ -147.369	€ 206.316	€ -206.316	€ -	*	Schooljaar 2018-2019
Innovatie-ontwikkelbudget 2017		€ -	€ -		€ -		
Reserve t.b.v. personele knelpunten	€ 65.000	€ -58.000	€ 7.000	€ -7.000	€ -	*	
Werving:							
1. Campagne beter positioneren SKO	€ 25.000	€ -11.085	€ 13.915	€ -13.915		*	
2. Uitbouwen relaties PABO's	€ 45.000	€ -45.000	€ -				
Vergroten "vijver"							
3. Uitbouwen ILS-team	€ 50.000	€ -50.000	€ -				ultimo 2018 7 personen + 1 IB
4. Aanstellen uitzendkrachten	€ 112.000	€ -112.000	€ -				
5. Aanstelling voor 2e jaars zij-instromers	€ 38.000	€ -	€ 38.000	€ -38.000		*	
6. Reiskostenvergoeding leerkrachten Almere Kwaliteit (en voorkoming uitval)	€ 10.000	€ -5.230	€ 4.770	€ -4.770		*	2 leerkrachten 24UN
7. Implementatie vreedzame school	€ 65.000	€ -2.201	€ 62.799	€ -62.799		*	
sbttl bestemmingsreserve	€ 989.612	€ -583.135	€ 406.477	€ -406.477	€ -		
<u>Nieuw per 31-12-2018:</u>							
Facilitering starters-/i-coach (wtf 0,2)		€ 380.000	€ 380.000	€ -158.333	€ 221.667		Schooljaar 2019-2020
Uitbreiding ILS team naar 15 personen		€ 174.825	€ 174.825	€ -72.844	€ 101.981		In reguliere begroting 10p> meerkosten 5p
(Eerdere) Aanstelling deeltijdstudenten		€ 294.000	€ 294.000	€ -122.500	€ 171.500		2 dgn, maximaal 15 personen, 2019-2020
Aanstelling zittende deeltijdstudenten		€ 137.000	€ 137.000	€ -57.084	€ 79.917		2 dgn, 7 personen, 2019-2020
Extra uitgaven uitzendkrachten		€ 76.323	€ 76.323	€ -76.323	€ -	*	
Campagne branding en werving van leerkrachten		€ 50.000	€ 50.000	€ -50.000	€ -		Traject B&T
							Meerkosten uitzendkrachten (€ 157.000) en facilitering i-coach jan-juli al in begroting 2019 opgenomen
sbttl nieuwe bestemmingsreserve	€ -	€ 1.112.148	€ 1.112.148	€ -537.083	€ 575.065	*	
Totaal	€ 989.612	€ 529.013	€ 1.518.625	€ -943.560	€ 575.065		

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 2018 was € 29.226. De uitkeringen voor jubilea bedroegen € 20.340,-.
- Voorziening spaarfonds
Deze regeling bestaat niet meer. Het saldo bestaat uit nog uit op te nemen verlof door deelnemers. De voorziening is ultimo 2018 nihil.
De vrijval van de voorziening spaarfonds bedroeg in 2018: €33.566,-
- 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 31-12-2018 waren toegekend aan medewerkers. Gedurende 10 jaar na toekenning zal de uitkering worden verhaald op SKO. Er is in 2018 1 medewerker ingestroomd in de WGA. 2 ex-medewerkers hebben de AOW-leeftijd bereikt, waarvan de uitkeringen niet meer worden verhaald. De onttrekking aan de voorziening (= verhaal door UWV) bedroeg € 214.346,-. De dotatie in verband met de instroom bedroeg € 159.350,-.
- 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 31-12-2018 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 2018 €195.666, terwijl er € 359.959 is onttrokken. Het deel dat gereserveerd was voor De Korf maakt onderdeel uit van de afrekening aan de Veluwe Onderwijsgroep m.b.t. De Korf. 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 2018 is er € 81.754 onttrokken aan deze voorziening.

Kortlopende schulden

Deze post heeft betrekking op nog te betalen bedragen die betrekking hebben op 2018, zoals o.a. loonheffing en (pensioen) premies over december 2018, reservering vakantiegeld en de nog te verrekenen bedragen van OCW m.b.t. dubbel bekostigde leerlingen door de verzelfstandiging van KBS Wolderweide.

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 risicoprofiel van de organisatie. In vergelijking met de benchmark 2017 wijken de kengetallen niet significant af.

	2018	2017	Benchmark 2017	Signalerings grens
Solvabiliteit	59,5%	59,5%	55,0%	< 30%
Weerstandsvermogen (EV-MVA)/TB	7,1%	7,5%	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, zie ook paragraaf 6.3.

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.

	2018	2017	Benchmark 2017	Signalerings grens
Liquiditeit	2,36	2,42	2,02	< 0,75
Rentabiliteit	1,6%	2,0%	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 2018 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 kwaliteitsverbetering, 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 2018

SKO heeft het kalenderjaar 2018 met een positief exploitatieresultaat van €606.086,- afgesloten. Dit is € 1.457.242 beter dan de begroting 2018.

In 2018 zijn er extra uitgaven van € 583.135 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, uitbouwen relaties met Pabo's voor het ontwikkelen van zijinstromers, trajecten van Rabo naar Pabo en begeleiding studenten. Daarnaast is SKO gestart met het vormen van een team met interim leerkrachtsspecialisten die verbonden zijn aan een school met een specifieke opdracht en daarvoor gefaciliteerd worden. Bovendien was een deel van de bestemmingsreserve bedoeld voor de extra kosten die gemaakt zijn voor uitzendkrachten om tijdelijke vacatures te kunnen invullen.

Het resultaat van SKO is in de reguliere exploitatie, dus exclusief de extra uitgaven ten laste van de bestemmingsreserves 2013-2017, € 1.189.221. In de vergadering van de Raad van Toezicht op 1 april 2019 is besloten voor € 1.112.148 een bestemmingsreserve 2018 te vormen voor de aanpak lerarentekort-leeropbrengsten, uitbreiden van het team van interim leerkrachtsspecialisten en aanstellingen voor deeltijdstudenten 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 € 537.083 worden uitgeven in 2019 en het restant in 2020. De begroting van 2019 en 2020 zijn hierop aangepast. De bedragen zijn afgerond op duizendtallen.

Exploitatieresultaat (x € 1.000)

BATEN	Realisatie 2018	Budget 2018	Realisatie 2017
Rijksbijdragen	37.383	35.534	35.140
Overige overheidsbijdragen en subsidies	391	23	328
Overige baten	673	390	579
TOTAAL BATEN	38.447	35.947	36.047
LASTEN			
Personele lasten	30.900	29.721	28.427
Afschrijvingen	955	926	856
Huisvestingslasten	2.726	2.713	2.840
Overige lasten	3.260	3.438	3.193
TOTAAL LASTEN	37.841	36.798	35.316
Saldo baten en lasten	606	-851	731
Saldo financiële bedrijfsvoering			
TOTAAL RESULTAAT	606	-851	731

6.5.1 Baten

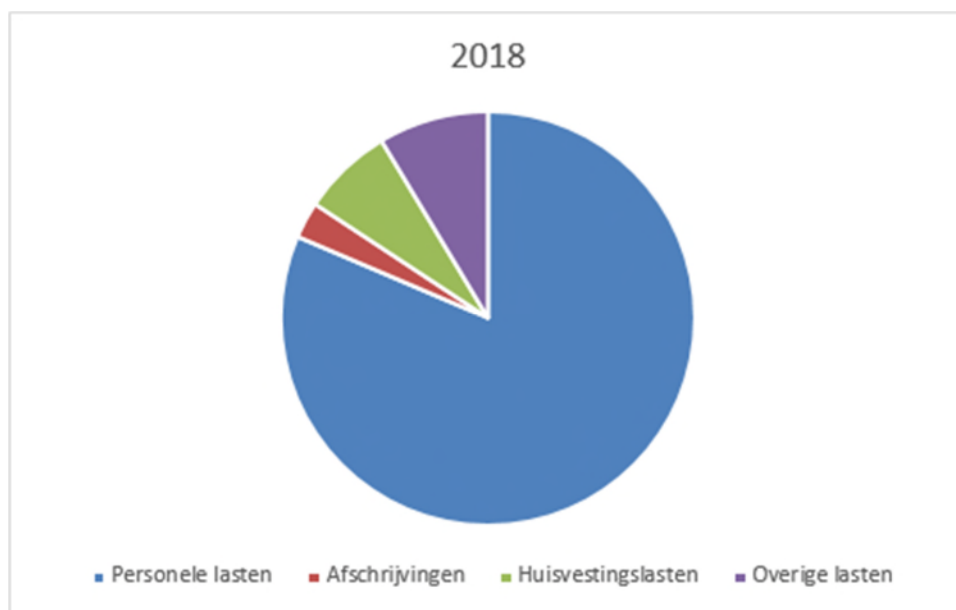
(toelichting bedragen x € 1.000)

- De totale baten zijn in 2018 7% hoger dan begroot. De stijging van de baten ten opzichte van 2017 bedraagt 6.7%.
De Scholengroep is in belangrijke mate afhankelijk van de overheid (ministerie en gemeenten);
- De totale baten zijn 2.500k hoger dan begroot en dit wordt in hoofdzaak veroorzaakt door een hogere Rijksbijdrage OCW van 1.849k. Er is meer ontvangen voor de personele bekostiging (en groei), materiele instandhouding en personeels- en arbeidsmarktbudget (1.703k), studieverlof, opvang vreemdelingen, impulsregeling en prestatiebox (141k). De baten voor Passend Onderwijs waren uiteindelijk 4k hoger dan begroot;
- In 2018 is de personele bekostiging verhoogd naar aanleiding van de CAO-onderhandelingen en was de bijstelling van de normbedragen (over 2017-2018 en 2018-2019) hoger dan verwacht (meer ontvangen dan begroot 1.108k). Deze was bestemd voor een salarisverhoging van het onderwijzend personeel en resulteerde in de exploitatie 2018 dan ook in een overschrijding op de salariskosten;
- Per 1-8-2018 zijn ook de middelen voor werkdrukvermindering toegevoegd aan het Personeels- en arbeidsmarktbudget. Voor SKO was dit bedrag 443k over de periode augustus t/m december 2018 en is rechtstreeks toegevoegd aan de baten van de scholen;
- De groeibeschikkingen voor personeel vanaf 1-1-2018 en materiële instandhouding voor 2 scholen waren 14k hoger dan begroot;
- Er zijn meer lerarenbeurzen voor studieverlof (43k), hogere impuls gelden (30k), meer prestatiebox gelden (56k) ontvangen. Daarnaast zijn er extra gelden toegekend voor de eerste opvang vreemdelingen/asielzoekers (12k);
- De overige overheidsbijdragen zijn 368k hoger dan begroot. Er is 271k meer subsidie ontvangen dan begroot. De VVE-subsidie van Gemeente Lelystad was 110k hoger dan begroot. Verder zijn ontvangen niet begrote subsidies voor een project hoogbegaafdheid (Samenwerkingsverband Lelystad-Dronten 38k en Gemeente Lelystad 15k) waarvan SKO-penvoerder is, brede school subsidie van 7k, Subsidie voor klimaatonderzoek 3k, Achterstandenbeleid van Gemeente Harderwijk 9k, bijdrage Gemeente Dronten meet- en regeltechniek CV 7k. Administratief is er een subsidie verwerkt van 96k 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 50k voor dit project is ook verwerkt. Administratief is er een subsidie verwerkt van 96k waarvoor eenzelfde bedrag aan lasten is opgenomen;
- De overige baten (+283k) bestaan uit vergoedingen detachering, ontvangen huur (+31k) ondersteuningsbekostiging cluster 1 en 2 leerlingen (+22k) en diverse private bijdragen. Er sprake van vrijval van een balanspost van de Govak-bijdrage ad 32k over 2017. Deze werd niet gefactureerd. Vanuit de taalschool Almere is eenmalig een bedrag van 26k verrekend met een aantal scholen die leerlingen hebben geplaatst na 1 oktober, maar daar wel de nodige inzet voor hebben moeten doen. Voor het overige zijn studiekosten verrekend met diverse besturen, zijn er door ouderraden en speciale acties baten gegenereerd die ten gunste komen van de scholen.

6.5.2 Lasten

(toelichting bedragen x € 1.000)

- De totale lasten zijn ten opzichte van 2017 6.7% hoger. Ten opzichte van de begroting 2018 is er 2.8% meer uitgegeven. Zoals uit onderstaande grafiek blijkt bestaan de kosten in belangrijke mate uit personele kosten (81.4%). Voor het overige zijn de huisvestingslasten (7%) en de overige lasten (8,5%) substantieel;



- Personele lasten
 - De personele lasten zijn 1.179k hoger dan begroot;
 - De personele lasten betrekking hebbend op de salariskosten zijn 927k hoger dan begroot. Dit is het effect van de CAO-verhoging 2018. Bovendien is er extra personeel ingezet op de werkdrukmiddelen en diverse subsidies;
 - De inhuur van (tijdelijk) personeel was 418k hoger dan begroot. Dit betreft tijdelijk inzet van onderwijzend personeel als ZZP en via uitzendbureaus, interim directie en Interne begeleiding;
 - De kosten van vervanging (ziekte, babo, ouderschapsverlof, levensloop, afkoop en outplacement) zijn 154k lager dan begroot. Hierop zijn de uitkeringen van het UWV voor zwangerschaps- en bevallingsverlof en levensloop in mindering gebracht. Dat hier sprake is van een onderschrijding geeft aan dat het niet gelukt is om in alle gevallen adequate vervanging te organiseren. De vervangingspool heeft niet de gewenste omvang gehad ondanks voortdurende werving. Er zijn bovendien minder ontslagvergoeding betaald dan begroot (33k);
 - De mutaties op de personele voorzieningen (jubilea, spaarfonds en WGA-voorzieningen) hebben een bate opgeleverd van 63k, voornamelijk herrekening WGA-voorziening;
 - 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;
 - De overige personele lasten zijn conform begroting. Op onderdelen zijn er overschrijdingen, bijv. werving en selectie (27k), kosten dienstreizen en woon/werkverkeer. Deze worden echter gecompenseerd door posten met een onderschrijding;
 - Op nascholing is er een overschrijding van 70k;
 - 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 29k;
- De afschrijvingslasten zijn gebaseerd op de gerealiseerde investeringen in 2018 en zijn ten opzichte van 2017 met 4.4% toegenomen. De afschrijvingen zijn 3.7% lager dan de

begroting 2018. In 2018 zijn de activa beoordeeld op aanwezigheid. Hierdoor is er sprake van een afboeking van activa, veelal met een boekwaarde nul, maar in sommige gevallen nog met een restantboekwaarde. Dit heeft geresulteerd in een boekverlies van 59k;



- De huisvestingskosten zijn in totaliteit ten opzichte van 2017 afgenomen met 4% en is er ten opzichte van de begroting nauwelijks een afwijking (0.48%). De totale onderschrijding is 13k. Op onderdelen zijn er over- en onderschrijdingen.nl. hogere gebruiksvergoedingen (-/-33k), dagelijks onderhoud (-/-20k), schoonmaak (+13k) en energie/publiekrechtelijke heffingen (-/-13k). Ook hier wordt de vrijval van de voorzieningen onderhoud voor de Korf geboekt. Deze wordt overgedragen aan de Veluwe Onderwijsgroep naar het saldo van 28-2-2018;
- De post Overige lasten is in totaliteit ten opzichte van 2017 met 2% toegenomen en ten opzichte van de begroting is er een onderschrijding van 5.2%, zijnde 178k, met name overige lasten (221k). In deze laatste zijn de projecten opgenomen, waaronder het innovatiebudget-scholen (200k). Dit budget is niet besteed in 2018. Het bovenschoolse innovatiebudget is geheel uitgegeven. Diverse posten overschrijden de begroting o.a. ICT-leermiddelen (licenties), ICT-consultancy (migratie naar SharePoint 2.0), reproductie.

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 tot 1-3-2018.

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 2018 een bedrag van 1.313k ontvangen vanuit de samenwerkingsverbanden en 36k 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 Lelystad Dronten		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
2017-2018	10	16	15	11	6	1		

Op basis van het totaal aantal leerlingen per 1-10-2017 (6863) zijn er 59 leerlingen (2017-2018) die een verwijzing hebben gekregen naar SBAO of SO. Dit is 0.85%.

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.

SKO heeft in 2018 €521.910,- ontvangen uit dit samenwerkingsverband. Hiervan was €26.062 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	€ 82.263	15,5%
Indirecte inzet in het onderwijs, bijvoorbeeld een zorgcoördinator/ IB	€ 166.774	31,4%
Professionalisering leerkrachten	€ 41.119	7,8%
Inzet expertise	€ 25.715	4,8%
Orthopedagoog	€ 70.103	13,2%
Arrangementen	€ 60.180	11,3%
Hoogbegaafden	€ 60.899	11,5%
Hulpmiddelen of aanpassingen t.b.v. passend onderwijs	€ 23.269	4,4%
	€ 530.322	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 5 toelaatbaarheidsverklaringen (6 x SBAO en 1x SO) afgegeven. Het totaal aantal SKO-leerlingen is 1725 in dit samenwerkingsverband. Het verwijzingspercentage is 0.4 %.

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 € 149.925,- voor 2797 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 € 49.000 ontvangen voor het begeleiden van 11 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	€ 42.171	18,7%
Indirecte inzet, bijv. IB	€ -	0,0%
Professionalisering	€ -	0,0%
Inzet expertise	€ 10.547	4,7%
Arrangementen	€ 92.853	41,3%
Materiaal	€ 5.420	2,4%
TOS-arrangementen (externe begeleiding)	€ 49.000	21,8%
Inzet tbv LZK (onderwijsassistent)	€ 25.000	11,1%
	€ 224.991,00	100,0%

Er zijn 26 toelaatbaarheidsverklaringen toegekend. Dit is 0.9% 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.

SKO heeft in 2018 recht op een bedrag van € 794.001,-. Hierop is ingehouden voor verwijzingen naar het SO € 195.540. Voor het SBO is het verwijzingspercentage lager dan 2% en hoeft geen extra bijdrage te worden betaald. Ook wordt een bedrag van € 43.500 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	€ 195.540	24,6%
Directe inzet, bijv. onderwijsassistent	€ 301.200	37,9%
Indirecte inzet, bijv. IB	€ 106.186	13,4%
Professionalisering	€ 16.230	2,0%
Inzet expertise	€ 50.514	6,4%
Arrangementen	€ 43.000	5,4%
Materiaal	€ 39.143	4,9%
Cofinanciering subsidietrajecten	€ 43.500	5,5%
	€ 795.313	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 2017/2018: 11 (12 in 2016/2017)

Aantal SBO verwijzingen 2017/2018: 15 (14 in 2016/2017)

Dit is 1.1% (2016/2017: 1.1%) van het totaal aantal leerlingen (2324) in dit samenwerkingsverband.

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:

6.8.1 Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs

Doorbraak in het benutten van digitalisering

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

Talentontwikkeling voor elk kind

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

Een brede vorming voor alle leerlingen

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

6.8.2 Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering

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

Bij SKO hebben 25 van de 28 scholen een basisarrangement van de inspectie.

6.8.3 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 directeurs geregistreerd (87%) voor het schoolleidersregister. Twee directeurs volgen nog een opleiding. 2 directeurs registreren zich op korte termijn. Landelijk staat het percentage op 60%.

6.8.4 Doorgaande ontwikkelingen

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 2018 heeft SKO 1250k ontvangen uit de prestatieboxmiddelen.

6.9 Middelen ten behoeve van werkdrukvermindering

Met ingang van 1-8-2018 zijn er middelen beschikbaar gekomen voor het verlagen van de werkdruk. Dit bedroeg voor het schooljaar 2018-2019 € 155,- per leerling.

Op iedere school is het gesprek gevoerd met het volledige schoolteam over de knelpunten die werknemers ervaren en de oplossingen die zij mogelijk zien. In het gesprek is besproken welke maatregelen er in de school kunnen worden genomen om de werkdruk te verminderen.

Alle bestedingsplannen zijn ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeleding van de MR. De P-MR-en worden na afloop van het schooljaar 2018-2019 door de schooldirecteur geïnformeerd over de besteding van de extra werkdrukmiddelen (BRIN-niveau) in het voorgaande schooljaar.

Over de periode aug-december 2018 heeft dit geleid tot onderstaande sommatie van alle modellen van de 28 SKO-scholen:

Waar zijn de extra werkdrukmiddelen globaal voor ingezet		
<i>Bestedingscategorie</i>	<i>besteed bedrag 2018</i>	<i>toelichting (meest voorkomende bestedingsdoelen)</i>
personeel	€ 434.396,67	<u>Inzetvakleerkrachten, onderwijsassistenten, extra leerkrachtijd voor facilitering in tijd van</u>
materieel	€ 6.775,00	<u>ICT middelen, koffiemachines</u>
professionalisering	€ 2.708,33	<u>Implementatie leeradministratiesysteem</u>
overige	€ 625,00	<u>Begeleiding team-2-daagse</u>
totaal bestedingen	€ 444.505,00	
budget 2018	€ 444.873,10	
nog te besteden	€ -368,10	

Een evaluatie over de eerste maanden heeft opgeleverd dat veelal een verlichting wordt ervaren als er extra leerkrachtijd beschikbaar is. Een (vak)leerkracht die een groep kan overnemen waardoor gesprekken, administratie, onderzoeken, toetsen onder schooltijd kunnen gebeuren levert een gevoel van werkdrukvermindering op. Helaas is het zo dat door het lerarentekort en het gebrek aan vervangers deze "extra handen" soms ook worden ingezet voor vervanging.

Er zijn ook teams die ervaren dat de gekozen inzet van de middelen niet de juiste of meeste werkdrukvermindering oplevert. Zij gaan zich beraden over de inzet van volgend schooljaar.

Overigens is de periode waarover in dit verslag verantwoording wordt afgelegd te kort om al goed onderbouwde conclusies te kunnen trekken.

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 het CvB haar directeurs 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 2018 is de Europese aanbesteding van schoonmaak afgerond. Ingangsdatum van het nieuwe contract was 1-3-2018. In augustus 2018 heeft de arbodienst het contract eenzijdig opgezegd per 1-1-2019. In het vierde kwartaal is daarom een onderhands aanbestedingstraject opgestart om een nieuwe partij te vinden. Hoewel de volledige procedure is doorlopen is er uiteindelijk maar één inschrijver geweest. Deze voldeed aan alle gunningscriteria en heeft per 1-1-2019 het contract gegund gekregen.

In de praktijk blijkt dat in een aanbestedingsprocedure, zowel openbaar als onderhands, het niet altijd lukt om voldoende aanbieders te vinden. Met name op het gebied van onderhoud aan gebouwen is de markt zo krap dat er soms, conform het inkoopbeleid, onvoldoende offertes zijn. Vanwege de voortgang wordt dan uit de beschikbare aanbiedingen gekozen.

6.10 Treasury- en financieringsstructuur

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

Het treasurybeleid is conform het treasurystatuut van SKO uitgevoerd. 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 2018 naar nihil gedaald. Ten aanzien van deze rekeningen is

het tweehandtekeningensysteem (van beide leden van het College van Bestuur) van toepassing.

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

7. Continuïteitsparagraaf

7.1 Algemeen

Deze continuïteitsparagraaf is gebaseerd op de meerjarenraming 2019 – 2023. Basis voor de meerjarenraming vormt deels voorzetting van het huidige beleid zoals beschreven in het huidige strategisch beleidsplan rekening houdende met(a) actuele interne en externe ontwikkelingen en (b) de ontwikkeling van een nieuw strategisch beleidsplan in 2019.

In deze paragraaf worden de meest relevante toekomstige ontwikkelingen toegelicht met een doorkijk naar de jaren 2020 en verder. In het kader van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO) wordt in de continuïteitsparagraaf vier jaar vooruit gekeken naar ontwikkelingen op belangrijke punten van beleid en organisatie. Daarbij worden de gevolgen voor de financiële exploitatie en balanspositie beoordeeld.

2019 is te beschouwen als overgangsjaar van het bestaande strategische beleidsplan naar een nieuw beleidsplan. Een vierjarig beleidsplan is niet meer in deze tijd. Onze omgeving verandert snel en dat vraagt meer flexibiliteit en innovatiekracht om in te kunnen spelen op deze veranderende omgeving. Anderzijds is juist een blik naar voren noodzakelijk om tijdig bakens te kunnen verzetten. Onze ambitie zal zijn opgebouwd aan de hand van kwaliteit van onderwijs, kwaliteit van personeel en innovatie. Deze verkenning zal gepaard gaan met het benoemen van een aantal lange-termijn-vraagstukken waarvan het effect helder zal moeten worden gemaakt in de meerjarenbegroting van 2020.

Voor de komende jaren heeft het verbeteren van de onderwijskwaliteit op onze scholen de hoogste prioriteit. Het College van Bestuur heeft in het afgelopen jaar de nodige vervolgstappen gezet in het verbeteren van het proces van analyseren en borgen van de kwaliteit van het onderwijs op de SKO-scholen. Dit proces wordt de komende jaren voortvarend uitgevoerd. Met als doelstelling: goed onderwijs aan al onze leerlingen. Als er signalen zijn of als uit de doelstellings- en schoolontwikkelgesprekken blijkt dat het op meerdere indicatoren niet goed gaat, is dit aanleiding tot interventies van het CvB op het vlak van de onderwijs- en organisatieontwikkeling van de school. De intensiteit van de interventies door het CvB zijn afhankelijk van waar de risico's zitten.

Bovenstaande kan alleen gerealiseerd worden met voldoende en goed opgeleid personeel. Daar waar er onvoldoende personeel voor handen is, moet de organisatie dusdanig ingericht worden, om toch de kwaliteitsdoelstelling te kunnen behalen. Op SKO-niveau vraagt dit in de komende periode een actieve organisatieontwikkeling (marketing, werving, opleiding, innovatie, binden en boeien, kwaliteitszorg, werkgeverschap). Deze organisatieontwikkeling is ook de kern van het nieuwe strategische beleidsplan. De nadruk zal dan ook 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 onze agenda en in onze begroting. De noodzaak voor het verbinden van (toekomstige) medewerkers aan SKO is een belangrijke opdracht voor de toekomst

Naast de twee bovengenoemde items (onderwijskwaliteit en voldoende goed gekwalificeerd personeel) moeten we ook inzetten op innovatie en transitie. Met gerichte innovatie, willen we de flexibiliteit in onze organisatie versterken. Een flexibelere organisatie is nodig om in te kunnen spelen op de vraagstukken omtrent onderwijskwaliteit, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de toenemende vraag naar een meer gepersonaliseerde leeromgeving. Om dit te ondersteunen zal in schooljaar 2019 / 2020 een externe veranderaar binnen onze

scholengroep starten. Doel is op scholen de eerste stappen te zetten en te ondersteunen naar een flexibele organisatie of werkwijzen.

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.

		2019	2020	2021	2022	2023
Bijeenkomsten Young professionals	<i>projecten</i>	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Aanstelling deeltijdstudenten	<i>salariskosten</i>	€ 179.584	€ 251.417			
Facilitering starterscoaches (icm i-coaches) tm 31-7-2020	<i>salariskosten</i>	€ 364.649	€ 221.667	€ -	€ -	€ -
		€ 549.233	€ 478.084	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000

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

Professionalisering:

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

		2019	2020	2021	2022	2023
Akke en Demi	<i>scholing en opleiding</i>	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000
Opleiding schoolleider	<i>projecten</i>	€ 85.750	€ 144.000	€ 31.425	€ -	€ -
Opleiding MLE (2x)	<i>scholing en opleiding</i>	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
Scholing ontwikkelinstrument	<i>scholing en opleiding</i>	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
		€ 158.250	€ 216.500	€ 103.925	€ 72.500	€ 72.500

Coaching en begeleiding:

- Medewerkers die behoefte hebben aan coaching ontvangen deze begeleiding vanuit het nascholingsbudget op de betreffende school;
- Medewerkers die baat zouden hebben bij coaching (op aangeven van leidinggevend) ontvangen deze begeleiding uit een bovenschools beschikbaar bedrag;
- Directies en medewerkers worden gefaciliteerd bij hun reflectie op functioneren.

		2019	2020	2021	2022	2023
Coaching directeuren	<i>nascholing directies</i>	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Directietweedaagse	<i>nascholing directies</i>	€ 30.000	€ 7.500	€ 30.000	€ 7.500	€ 30.000
Designthinking tijdens directieberaad	<i>nascholing directies</i>	€ 15.000				
360gr feedback	<i>ov.kosten IPB</i>	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Bovenschools coaches	<i>salariskosten</i>	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
		€ 75.000	€ 37.500	€ 60.000	€ 37.500	€ 60.000

Verzuimaanpak:

- Het ziekteverzuim is gedaald van 5.17% naar 4% op 01-08-2019;
- Na 01-08-2019 blijft het verzuimpercentage stabiel;

- Het langdurig verzuim is gedaald.

		2019	2020	2021	2022	2023
Begeleidingstrajecten verzuimpreventie/2e spoor	<i>kosten begeleidingstrajecten</i>	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
Arbodienst en inzetbaarheidscoach	<i>inleen personeel</i>	€ 48.000	€ 48.000	€ 48.000	€ 48.000	€ 48.000
		€ 88.000	€ 88.000	€ 88.000	€ 88.000	€ 88.000

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;
- We zullen dit aantal naar 15 uitbreiden.

		2019	2020	2021	2022	2023
Salariskosten en facilitering	<i>salariskosten</i>	€ 272.644	€ 301.781	€ 199.800	€ 199.800	€ 199.800
Scholing ILS team	<i>nascholing</i>	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500
Begeleiding LC-leerkrachten	<i>ov.kosten IPB</i>	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
		€ 285.144	€ 314.281	€ 212.300	€ 212.300	€ 212.300

Flevopool:

- De pool heeft een omvang van 4% van ons personeelsbestand (18 fte);
- De poolers hebben een reguliere aanstelling binnen de SKO.

		2019	2020	2021	2022	2023
Coördinatie	<i>salariskosten</i>	€ 41.500	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000	€ 42.000
Kosten "matchen van de vraag"	<i>kosten vervangingspool</i>	€ 42.000	€ 42.500	€ 43.000	€ 43.500	€ 44.000
Reiskosten poolers	<i>Dienstreizen</i>	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Scholing Poolers	<i>kosten nascholing</i>	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
		€ 123.500	€ 124.500	€ 125.000	€ 125.500	€ 126.000

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:

- Collegiale visitatie;
- Inzetten (extern) audit-team;
- Schoolontwikkelgesprekken omtrent opbrengsten en kwaliteit;
- Project De Vreedzame school op Goede Herder, Laetare, de Delta en de Droomspiegel.

Curatief:

- Er is een verbeterplan voor scholen waar een kwaliteitsrisico wordt verwacht of door de inspectie is vastgesteld;
- Er zijn resultaatafspraken gemaakt met de directies;
- Strakke monitoring door adviseur onderwijskwaliteit;
- Ondersteuning op primair proces door adviseur primair proces;
- Maandelijks 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.

		2019	2020	2021	2022	2023
Begeleidingstrajecten/kwaliteitsonderzoek/extra inzet	<i>projecten</i>	€ 180.000	€ 100.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Project vreedzame school	<i>projecten</i>	€ 21.000	€ 10.775			
		€ 180.000	€ 100.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000

Resultaat: vanaf 2020 is het kwaliteitsoordeel van de inspectie voor het bestuur tenminste voldoende op de domeinen "kwaliteitszorg en ambitie" en financieel beheer.

Innovatie

- Voor 2019 e.v. jaren is er een budget beschikbaar voor grotere innovatieve projecten. Hierbij wordt in het kader van kwaliteit en continuïteit dit budget in te zetten voor anders organiseren van scholen. Een projectplan dient als aanvraag;
- Onderzoek naar de mate waarin onderzoekend en ontwerpend leren binnen de SKO plaatsvindt.

		2019	2020	2021	2022	2023
- Innovatiebudget	<i>projecten</i>	€ 80.000	€ 80.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
w.v. wetenschap en techniek/i-coaches						
- Innovatiebudget (begrijpend lezen)	<i>projecten</i>	€ 80.000	€ 80.000	€ -	€ -	€ -
		€ 160.000	€ 160.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000

Overige		2019	2020	2021	2022	2023
Personeelsdag	<i>kosten personeelsdag</i>	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Begeleiding strategisch plan	<i>projecten</i>	€ 20.000	€ -	€ -	€ -	€ -
Scholing ihkv AVG	<i>nascholing</i>	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Digitaliseren personeelsdossier	<i>projecten</i>	€ 20.000				
Communicatieplan met Puuridee	<i>projecten</i>	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
RIE/ Tevredenheidsonderzoeken	<i>projecten</i>	€ -	€ 25.000	€ -	€ 25.000	€ -
Gemeentelijke overleggen	<i>projecten</i>	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Diversen	<i>projecten</i>	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
		€ 140.000	€ 125.000	€ 100.000	€ 125.000	€ 100.000

7.2 Zaken van maatschappelijke en politieke impact

De financiering van het primair onderwijs ligt onder een vergrootglas. In de Tweede Kamer en de maatschappij is er een sentiment, waarbij de huidige financieringssysteem in twijfel wordt getrokken. Komt al het geld wel bij de leerlingen (in primaire proces) terecht, hoeveel blijft er in de 'kleilaag' van besturen en samenwerkingsverbanden hangen? Onlangs verscheen er in De Volkskrant een artikel, waarbij een ouder de geldstromen heeft onderzocht en zo inzicht wilde krijgen in enerzijds de kosten per leerling en anderzijds de 'inkomsten' kant vanuit OCW.

Ook in de Tweede Kamer zijn er wel twijfels t.a.v. de huidige lumpsum financiering. Er is onvrede over de wijze waarop besturen zich verantwoorden en men vindt dat de besturen/scholen te weinig leveren. De onderwijsraad heeft hierover advies uitgebracht en geconstateerd dat de huidige financiering qua opzet adequaat is, maar dat de verantwoording lastig is omdat de geldstromen zo ingewikkeld zijn. Bovendien verreken het ministerie pas in november de feitelijke loonkosten over het kalenderjaar. De mee- of tegenvallers die hieruit voortvloeien kunnen dan niet meer in de resterende 2 maanden opgevangen worden, met als gevolg dat besturen geld overhouden of tekort komen bij een sluitende begroting.

De PO-Raad pleit voor een vereenvoudiging van het financieringssysteem (werken in kalenderjaren, teldatum naar 1/02, geen correcties meer in november, aantal indicatoren beperken), waardoor de horizontale dialoog (met GMR/MR, directies/team en RvT) beter gevoerd kan worden en de verantwoording inzichtelijker is.

De komende periode gaat er veel maatschappelijke aandacht naar het aandeel thuiszittende leerlingen (thuiszitters, drie of meer maanden thuis zitten zonder passend onderwijsaanbod). Dit aantal neemt landelijk toe. Ook binnen onze scholengroep is het aantal thuiszitters licht toegenomen. Het blijft de komende periode een aandachtspunt. Een van de maatregelen die wij de komende periode zullen inzetten is dat wij (per gemeente

met collega-besturen) aan de slag gaan om 10-14 onderwijs aan te bieden binnen onze werkgebied. Ons doel hierbij is om leerlingen te ondersteunen en te begeleiden bij de overstap van de overgang tussen PO en VO.

Leraren spelen een sleutelrol in de kwaliteit van ons onderwijs, maar een omvangrijk tekort dreigt landelijk en dus ook voor onze scholengroep. Veel van onze scholen ervaren nu al veel moeite bij het vinden van vaste medewerkers en/of invalkrachten. Het terugdringen van het lerarentekort binnen onze scholengroep was en is daarom één van onze grootste beleidsprioriteiten.

Met ingang van het schooljaar 2017–2018 is in het primair onderwijs het vernieuwde onderwijstoezicht ingevoerd. Het vernieuwde toezicht kent twee pijlers: waarborgen en stimuleren van de onderwijskwaliteit. Nieuw is dat het toezicht begint en eindigt bij het College van Bestuur. Wij zijn verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit op onze scholen. Dat betekent dat onze ambities en doelstellingen leidend zullen zijn voor de Onderwijsinspectie. Komend jaar zullen wij nog scherper deze ambities en doelstellingen vastleggen, uitdragen en monitoren. Het strategisch beleidsplan

De aandacht voor informatieveiligheid in het onderwijs wordt steeds belangrijker. Informatiebeveiliging valt in eerste instantie onder de verantwoordelijkheid van de College van Bestuur en onze regels zijn streng en duidelijk. Dat vraagt in de komende periode meer dan gemiddelde inzet op blijvende en geborgde awareness voor informatiebeveiliging en bescherming van persoonsgegevens bij medewerkers van onze scholen. Via onze Akke & Demi bieden wij onze medewerkers (verplicht) een e-learningmodule aan om in de toekomst te kunnen beschikken over voldoende kennis en het hebben van de juiste houding ten aanzien van informatiebeveiliging en bescherming van persoonsgegevens.

7.3 Kengetallen personele bezetting en leerlingenaantallen

Personele bezetting in FTE	2018	2019*	2020*	2021*	2022*	2023*
Management/Directie	35	34	33	32	32	32
Onderwijzend personeel	373	383	374	371	369	367
Overige medewerkers	43	47	44	44	44	44
Totaal	452	464	451	447	445	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*	1-10-2022*	1-10-2023*
4 tm 7 jaar	3.449	3.408	3.602	3.668	3.622	3.579	3.530
8 jaar en ouder	3.415	3.453	3.398	3.390	3.425	3.431	3.389
totaal	6.864	6.861	7.000	7.058	7.047	7.010	6.919

* prognose

Leerlingontwikkelingen op school (gemeentelijk) niveau:

Vaststelling leerlinggegevens per 1-10-		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
00DZ	Agnietenschool	160	162	185	200	200	200	200
04OV	St. Jeanne d'Arc	132	140	140	146	146	144	147
06QC	Gabrielschool	293	304	308	320	321	321	291
07UG	St. Franciscus	177	183	190	188	192	191	192
09MF	Alfons Ariens	345	332	320	309	298	291	288
10HB	Dominicus Savio	362	354	356	349	349	339	330
31GW	Wolderweide	255	269	291	307	298	297	289
<i>sbttl Veluwe</i>		<i>1724</i>	<i>1744</i>	<i>1790</i>	<i>1819</i>	<i>1804</i>	<i>1783</i>	<i>1737</i>
09XI	De Toekomst	97	88	89	81	80	81	77
10PT	De Wingerd	229	221	221	224	207	203	199
11EO	De Golfslag	200	209	211	213	215	208	200
23BZ	De Zonnewijzer	135	147	153	157	163	163	165
25KF	De Klimboom	273	281	297	307	306	315	312
<i>sbttl Gemeente Dronten</i>		<i>934</i>	<i>946</i>	<i>971</i>	<i>982</i>	<i>971</i>	<i>970</i>	<i>953</i>
12QA	Laetare	210	185	188	190	194	195	198
12XI	De Kring	317	354	364	386	383	389	388
13DH	De Toermalijn	299	293	317	324	325	317	316
13IP	t Schrijverke	316	286	281	261	263	235	220
27TZ	De Lisperluut	258	260	261	258	261	259	257
<i>sbttl Gemeente Lelystad</i>		<i>1400</i>	<i>1378</i>	<i>1411</i>	<i>1419</i>	<i>1426</i>	<i>1395</i>	<i>1379</i>
12HU	De Delta	100	99	96	95	95	86	75
12QK	Panta Rhei	239	238	235	235	226	227	221
13IU	De Loofhut	180	180	176	174	168	167	160
13NU	Goede Herder	141	114	114	113	117	119	118
23EY	Crescendo	253	243	248	241	232	233	225
23ZU	t Zonnewiel	578	595	588	579	562	559	546
24UN	De Lettertuin	166	153	156	148	147	148	141
25KU	De Pirouette	310	297	287	278	272	263	262
26PW	Het Kristal	278	274	269	269	260	246	236
29UB	De Droomspiegel	488	457	470	487	507	512	519
31DV	De Duinvliender	73	143	189	219	260	302	347
<i>sbttl Gemeente Almere</i>		<i>2806</i>	<i>2793</i>	<i>2828</i>	<i>2838</i>	<i>2846</i>	<i>2862</i>	<i>2850</i>
Totaal generaal		6864	6861	7000	7058	7047	7010	6919

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 niet meer opgenomen.

7.4 Meerjarenperspectief

BALANS (x € 1000)						
ACTIVA	2018	2019*	2020*	2021*	2022*	2023*
Materiele vaste activa	5.891	6.935	7.066	6.616	6.104	5.830
Financiele vaste activa						
Totaal vaste activa	5.891	6.935	7.066	6.616	6.104	5.830
Vlottende activa	8.582	6.418	5.422	6.608	7.501	8.047
TOTAAL ACTIVA	14.474	13.353	12.488	13.224	13.605	13.877
PASSIVA	2018	2019*	2020*	2021*	2022*	2023*
<i>Eigen vermogen</i>						
Algemene reserve	5.996	5.876	5.604	5.946	6.454	6.754
Bestemmingsreserve publiek	1.519	575				
Bestemmingsreserve privaat	1.100	1.109	1.109	1.109	1.109	1.109
Bestemmingsfonds publiek						
Bestemmingsfonds privaat						
Voorzieningen	2.215	2.149	2.131	2.525	2.398	2.370
Langlopende schulden						
Kortlopende schulden	3.644	3.644	3.644	3.644	3.644	3.644
TOTAAL PASSIVA	14.474	13.353	12.488	13.224	13.605	13.877

*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. De komende jaren zullen alle technische investeringen vooral gericht zijn op energiemaatregelen en verduurzaming van gebouwen.

Vlottende 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 2018 zijn er bestemmingsreserves gevormd. Deze zullen ultimo 2020 geheel besteed zijn. De bestemmingsreserve 2018 en de besteding daarvan zijn verwerkt in het meerjarenperspectief en geeft daarmee een afwijking van de vastgestelde begroting 2019. Deze is daarop 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 fte 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. Vooralsnog zijn er geen bovenmatige voorzieningen. De planning laat zien dat deze in 2034 naar ongeveer nihil.

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)	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023
Beginstand liquide middelen	6.373	6.972	4.807	3.811	4.997	5.890
af/bij: exploitatieresultaat	606	-1.055	-847	342	508	300
Aanpassingen voor:						
Afschrijvingen	897	970	979	974	936	916
Mutaties voorzieningen	99	-66	-18	394	-127	-28
Overige mutaties EV	-103					
Mutaties in:						
Vorderingen	261					
Kortlopende schulden	234					
Af: investeringen mva	-1.394	-2.014	-1.110	-524	-424	-642
Eindstand liquide middelen	6.972	4.807	3.811	4.997	5.890	6.436

Kengetallen:	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kapitalisatiefactor	36,7%	33,6%	31,3%	32,7%	33,4%	34,1%
Liquiditeit	2,36	1,76	1,49	1,81	2,06	2,21
Solvabiliteit	59,5%	56,6%	53,8%	53,3%	55,6%	56,7%
Weerstandsvermogen (EV-MVA)/TB	7,08%	1,62%	-0,91%	1,11%	3,66%	5,10%
Weerstandsvermogen (EV)/TB	22,4%	19,6%	17,3%	17,9%	19,0%	19,7%
Rentabiliteit	1,6%	-2,7%	-2,2%	0,9%	1,3%	0,8%

De kengetallen van SKO zijn tot op heden voldoende. Zichtbaar is wel dat het weerstandsvermogen (EV-MVA/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 voor de komende jaren is hoog. Vooralsnog levert dit geen problemen op. Een prioritering in de planning kan dan ook nodig zijn om meer naar het ideaalcomplex te bewegen. Er zijn veel scholen met een ongeveer gelijke leeftijd, waardoor vervanging van meubilair en installaties een hoge investeringslast met zich meebrengt. De druk op energiezuinige maatregelen en verduurzaming is daarnaast ook groot. Ook staat uitbreiding van ICT hoog op de agenda's van de scholen.

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

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. In de begroting is een vast bedrag opgenomen voor deze dotatie. Deze is de afgelopen jaren toereikend geweest.

BATEN	2018	2019*	2020*	2021*	2022*	2023*
Rijksbijdragen	37.383	38.176	38.514	39.059	39.419	39.477
Overige overheidsbijdragen en subsidies	391	112	30	30	30	30
Overige baten	673	362	357	386	385	381
TOTAAL BATEN	38.447	38.650	38.901	39.475	39.834	39.888
LASTEN	2018	2019*	2020*	2021*	2022*	2023*
Personele lasten	30.900	32.006	32.052	32.270	32.508	32.777
Afschrijvingen	955	970	979	974	936	916
Huisvestingslasten	2.726	2.789	2.777	2.784	2.781	2.777
Overige lasten	3.260	3.479	3.365	3.105	3.101	3.118
TOTAAL LASTEN	37.841	39.244	39.173	39.133	39.326	39.588
Saldo baten en lasten	606	-594	-272	342	508	300
Uit bestemmingsreserve	0	-461	-575			
TOTAAL RESULTAAT	606	-1.055	-847	342	508	300

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 3 samenwerkingsverbanden krijgen er 2 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;
- De middelen voor werkdrukverlaging zijn toegevoegd aan de baten van de scholen. Zij hebben hiervoor een bestedingsplan gemaakt. In de (meerjaren) begroting is nog uitgegaan van het bedrag van € 155,- per leerling. Inmiddels is bekend dat dit met ingang van 1-8-2019 € 220,- per leerling wordt. Dit zal leiden tot extra uitgaven, zodat het uiteindelijk resultaat gelijk blijft;
- Het nieuwe achterstandenbeleid, dat per 1-8-2019 in gaat, zal leiden tot een extra bate van € 415.444 na de overgangsperiode. Dit leidt in sommige gevallen tot een substantiële verhoging ten opzichte van de huidige gewichten- en impulsregeling. Voor de betreffende scholen is een voorzichtige schatting meegenomen. Het is een risico dat jaarlijks de achterstandsscores opnieuw worden vastgesteld. Onduidelijk is of dit veel impact zal hebben;
- 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;
- De komende jaren zien we op totaalniveau een lichte stijging en stabilisering.
 - De Duinvliender zal naar maximaal 14 groepen (units) groeien. Dit zijn ongeveer 350 leerlingen. We verwachten een geleidelijke groei naar het moment van oplevering nieuwbouw.
 - Wolderweide (Harderwijk) kan maximaal 16 groepen huisvesten (ong. 400 leerlingen). Deze huisvesting is al beschikbaar. De mate van groei van het aantal leerlingen is afhankelijk van de oplevering van nieuwbouwwoningen;
- De ontwikkeling van de leerlingaantallen past bij vergrijzing in bepaalde wijken. In sommige gevallen is de terugloop groter dan verwacht ('t Schrijverke, Laetare, Goede Herder). In de meeste gevallen wordt tijdig geanticipeerd op de afname van leerlingen. De leerlingaantallen worden voortdurend gemonitord, zodat bijstelling gedurende een begrotingsjaar (vaak per 1 augustus) nog mogelijk is;
- 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;
- 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;
- 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 1-8-2019 4% 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

Sinds 2013 is het risicomanagement een integraal onderdeel van onze organisatie. Voor de inventarisatie is gebruik gemaakt van het instrument van de PO-raad. Jaarlijks vindt tijdens de voorbereiding van de begrotingscyclus een herijking van de analyse plaats. Iedere vier jaar vindt er op het bestuurskantoor een interimcontrole van de accountant plaats. Dan worden alle processen en beheermaatregelen beoordeeld.

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

Naast een instrument dat helpt bij het identificeren van risico's, bij het aanbrengen van prioriteiten en bij het beoordelen van de toereikendheid van getroffen beheersingsmaatregelen, is ook de organisatiestructuur en de cultuur van wezenlijk belang bij het welslagen van risicomanagement. Het moet ervoor zorgen dat er maatregelen worden getroffen die de kans van optreden of de gevolgen van risico's op een gewenste wijze beïnvloeden. Risicomanagement is een continu proces.

Daarbij is tevens gebruik gemaakt van het toetsingskader financiële positie van de PO-Raad voor wat betreft het aanhouden van (extra) reserves. Vooralsnog zijn er geen nieuwe onaanvaardbare risico's ontstaan en zijn de bestaande reserves toereikend.

Het instrument heeft op gestructureerde wijze duidelijk gemaakt dat SKO een behoorlijk risicobeheersingsapparaat heeft, maar op onderdelen van de PDCA-cyclus aanscherping nodig heeft.

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.

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;
- risico's ten aanzien van de AVG
- personeel: kwantiteit en kwaliteit
- jurisdisering in relatie tot communicatie/verbinding houden met ouders
- 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.

Er worden periodiek afzonderlijke rapportages opgesteld waarin gerapporteerd wordt over de onderwijskwaliteit, verzuim en de personele formatie. Risico's met een financiële impact worden bovenscholisch begroot. De realisatie wordt gemonitord aan de hand van managementrapportages. Er wordt naar gestreefd om voor de afzonderlijke rapportages een integrale vorm te ontwikkelen.

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.

De algemene conclusie is dat SKO 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:

AANWEZIGE - VERSUS BENODIGDE FINANCIËLE BUFFER					
	2017	2018	2019	2020	2021
A. Aanwezige financiële buffer					
Totaal vermogen/ totaal kapitaal	€ 13.638.479	€ 14.473.646	€ 13.353.418	€ 12.488.186	€ 13.225.292
-/- gebouwen en terreinen (G&T)	€ 424.263	€ 376.450	€ 353.823	€ 331.323	€ 308.823
-/- privaat vermogen	€ 1.109.615	€ 1.099.526	€ 1.099.526	€ 1.099.526	€ 1.099.526
-/- overig	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
totaal aanwezig vermogen/ kapitaal (gecorrigeerd)	€ 12.104.601	€ 12.997.670	€ 11.900.069	€ 11.057.337	€ 11.816.943
Minus: kapitaal voor instandhoud. mat. vaste activa (excl. gebouwen en terreinen)					
Keuze A: Vervangingswaarde MVA (excl. G&T) o.b.v. 37% van de totale baten	€ 13.337.296	€ 14.225.421	€ 14.300.566	€ 14.393.456	€ 14.605.972
Keuze B: Vervangingswaarde MVA (excl. G&T) o.b.v. eigen berekening	€ 12.053.414	€ 11.800.567	€ 12.777.064	€ 12.934.068	€ 12.896.460
Keuze voor wijze bepaling vervangingswaarde MVA (A of B)	A	A	A	A	A
Financieringsbehoefte: mogelijkheid spreiden investeringen	55%	55%	55%	55%	55%
	€ 7.335.513	€ 7.823.982	€ 7.865.311	€ 7.916.401	€ 8.033.284
Minus: kapitaal voor het doen van reguliere transacties (transactiefunctie)					
hoogte kortlopende schulden (uitgangspunt: liquiditeit = 1,0)	€ 3.410.501	€ 3.644.093	€ 3.644.000	€ 3.644.000	€ 3.644.000
aanpassing uitgangspunt liquiditeit = 1,0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	€ 3.410.501	€ 3.644.093	€ 3.644.000	€ 3.644.000	€ 3.644.000
Totaal aanwezige financiële buffer	€ 1.358.587	€ 1.529.595	€ 390.758	€ 503.064-	€ 139.659
als percentage van totale baten	4%	4%	1%	-1%	0%
B. Benodigde financiële buffer					
Keuze A: benodigde bufferliquiditeit cf. Cie Vermogensbeheer Onderwijsinstelli	€ 1.802.337	€ 1.922.354	€ 1.932.509	€ 1.945.062	€ 1.973.780
Keuze B: benodigde bufferliquiditeit o.b.v. eigen berekening	€ 1.811.053	€ 1.928.901	€ 1.955.072	€ 1.968.973	€ 1.997.093
Keuze voor wijze bepaling bufferfunctie (A of B)	A	A	A	A	A
Totaal benodigde financiële buffer	€ 1.802.337	€ 1.922.354	€ 1.932.509	€ 1.945.062	€ 1.973.780
als percentage van totale baten	5%	5%	5%	5%	5%
Verskil aanwezige - benodigde financiële buffer (A minus B)	€ 443.750-	€ 392.759-	€ 1.541.751-	€ 2.448.126-	€ 1.834.121-
als percentage van totale baten	-1%	-1%	-4%	-6%	-5%
EVALUATIE FINANCIËLE BUFFER/ VERMOGENSPOSITIE					
	2017	2018	2019	2020	2021
I. Signalering voor te hoge financiële buffer (cf. methode lvhO, 2011)					
maximale financiële buffer: drie maal de signaleringswaarde van CVO	€ 5.407.012	€ 5.767.063	€ 5.797.527	€ 5.835.185	€ 5.921.340
aanwezige buffer	€ 1.358.587	€ 1.529.595	€ 390.758	€ 503.064-	€ 139.659
Conclusie: te hoge financiële buffer?	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
boven de signalerings(boven)grens	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
II. Bandbreedte beoordeling financiële positie (cf. methode PwC, 2008)					
minimaal totaal vermogen/ totaal kapitaal	€ 11.881.486	€ 12.679.158	€ 12.726.792	€ 12.785.790	€ 12.920.766
maximaal totaal vermogen/ totaal kapitaal	€ 18.550.134	€ 19.791.869	€ 19.877.075	€ 19.982.518	€ 20.223.752
aanwezig totaal vermogen/ totaal kapitaal (excl. privaat vermogen)	€ 12.104.601	€ 12.997.670	€ 11.900.069	€ 11.057.337	€ 11.816.943
Conclusie t.a.v. aanwezig vermogen (te krap/ binnen bandbreedte/ te ruim)	binnen bb	binnen bb	te krap	te krap	te krap
boven de signalerings(boven)grens	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
onder de signalerings(onder)grens	€ -	€ -	€ 826.723-	€ 1.728.453-	€ 1.103.823-
III. Bandbreedte beoordeling financiële positie (weerstandsvermogen)					
weerstandsvermogen: signaleings(boven)grens 40%	23%	22%	20%	17%	18%
weerstandsvermogen (excl. privaat vermogen)	19%	20%	17%	14%	15%
Ontwikkeling netto resultaat	€ 730.641	€ 606.086	€ 1.055.038-	€ 846.985-	€ 342.225
ontwikkeling rentabiliteit	2,0%	1,6%	-2,7%	-2,2%	0,9%

Benodigd en beschikbaar kapitaal

Uit het overzicht "aanwezig versus benodigd" is er niet voldoende kapitaal om aan de behoefte te voldoen. Er is per ultimo 2018 een tekort aan financiële ruimte van € 392.759. 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 o.b.v. 37% van de totale baten. Op grond hiervan is er sprake van een kapitaalbehoefte, maar zal dit op korte termijn geen consequenties hebben voor de (meerjaren)begroting. De totale aanschafwaarde van de activa van SKO ligt beneden dit percentage van 37%. 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. Vooral nog 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.

Het is echter zo dat SKO bewust de komende jaren geen sluitende begroting heeft. Een extra impuls in kwaliteit en kwantiteit is noodzakelijk. Daarvoor is in eerste instantie een bestemmingsreserve gevormd, maar zal zijn plek moeten krijgen binnen de reguliere begroting. Daarmee komt de ontwikkeling van de rentabiliteit onder druk te staan en lijkt de financiële positie te krap te zijn. Bij een zorgvuldige monitoring met daarbij goede liquiditeitsprognoses hoeft dit niet tot problemen te leiden.

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. Dat doet de RvT enerzijds aan de hand van het strategisch beleidsplan 2014 – 2018 en anderzijds aan de hand van het toezichtskader SKO 2016. Met de huidige governancestructuur beschikt SKO over de formele (organieke) scheiding tussen toezicht en bestuur en voldoen wij aan de code goed bestuur. In 2018 heeft de Raad van Toezicht dit toezichtskader in evaluatieve zin besproken met het College van Bestuur. In 2019 wordt het toezichtkader geactualiseerd.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2018 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 Raad van Toezicht heeft in 2018 de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht aangepast. Besloten is de vergoeding aan te passen naar € 4.500 exclusief BTW en inclusief reiskosten. De verhoudingsfactor voorzitter/lid blijft gelijk op 2:1.

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 2018 5 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 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 toegehoord 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 2017, het bestuursverslag 2017, het concept accountantsverslag, de begroting 2019 en de interim-controle van de accountant besproken met het College van Bestuur, de controller en de accountant en daarover advies uitgebracht aan de Raad van Toezicht. De adviezen van de auditcommissie zijn overgenomen door de Raad van Toezicht en vervolgens door het College van Bestuur verwerkt in de jaarstukken en begrotingen.
- De onderwijscommissie heeft overleg met het College van Bestuur en leden van de staf over de onderwijskwaliteit op de scholen in brede zin. De Onderwijscommissie heeft de Raad van Toezicht geadviseerd over de bevindingen uit de jaarlijkse bestuursrapportage onderwijsopbrengsten en het bestuursgesprek met de Onderwijsinspectie. De commissieleden zijn toegehoord bij het bestuursgesprek. Specifiek heeft de onderwijscommissie dit jaar aandacht besteed aan de doorwerking van de notitie 'Regievoeren over kwaliteit'.
- De remuneratiecommissie heeft in juni het jaarlijkse functioneringsgesprek met de leden van het College van Bestuur gevoerd en daarover gerapporteerd aan de Raad van Toezicht.

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;
- Voorgenomen besluiten van het College van Bestuur ter goedkeuring;
- Bespreking van (bestuurs)rapportages.

Inhoudelijke thema's

De door de raad behandelde thema's in 2018 waren:

Maart 2018	1. HRM-voortgangsrapportage 2. Jaarplan 2018 CvB eerste bespreking
April 2018	3. Startgesprek herijking strategisch beleidsplan (in aanwezigheid van stafbureau en schooldirecteuren); 4. Jaarplan 2018 van het College van Bestuur; 5. Bestemmingsvoorstel jaarresultaat 2017;
Juli 2018	1. Accountantsverslag; 2. Jaarrekening en Bestuursverslag 2017 inclusief overzicht deelnemingen/specificatie juridische kosten;

	3. 'Regievoeren over kwaliteit'.
Oktober 2018	1. Zelfevaluatie: effectieve werkwijze tussen Raad van Toezicht en CvB. 2. Halfjaarlijkse rapportage HRM. 3. Route herijking strategisch beleidsplan.
December 2018	1. Casuïstiek Sturen op kwaliteit – verbeterplan De Goede Herder. 2. Jaarplan en begroting 2019 3. Managementletter 4. Reflectie eerste 100-dagen-Maaïke

Goedkeuring van bestuursbesluiten

De Raad van Toezicht heeft op basis van voorstellen vanuit het College van Bestuur c.q. eigen voorstellen goedkeuring verleend aan de volgende onderwerpen:

- Begroting en jaarplan 2019;
- Verlenen ontslag aan mevrouw Annelies Verbeek;
- Benoeming mevrouw Maaïke Huisman tot lid van het College van Bestuur SKOFV;
- Wijziging indeling commissies Raad van Toezicht;
- Toetreding tot inkoopcoöperatie SIVON;
- Vorming bestemmingsvoorstel 2017;
- Verlengen van het huidige strategische beleidsplan met 1 jaar;
- Benoeming nieuwe voorzitter (dhr. Janssens);
- Herijkt rooster van aftreden;
- Aanpassen vergoeding leden Raad van Toezicht.

Rapportages

De Raad van Toezicht (via haar adviescommissies) 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 Directieberaad. 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 2018 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 kwam het thema uitwisseling van verwachtingen en opvattingen over een effectieve werkwijze tussen RvT en CvB (mede aan de hand van de notitie 'Regievoeren over kwaliteit' en de positie van de zwakke scholen binnen SKO).

In het bijzonder is aandacht besteed aan de route die het College van Bestuur en Raad van Toezicht willen doorlopen om al onze scholen op het niveau van basiskwaliteit te brengen. De Raad van Toezicht geeft aan in 2019 om meer tijd te willen investeren om (samen met het College van Bestuur) scholen te bezoeken. In het bijzonder wil de Raad van Toezicht

zicht houden op de verbeterplannen van de risicoscholen. Zodat ook vanuit de scholen het antwoord kan worden gegeven op de vragen over voortgang, obstakels, problemen en oplossingen. Dat biedt in een (mits goed voorbereid) gesprek op eenvoudige wijze zicht op de verbeterplannen van de risicoscholen.

Werkgeversrol

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

Deskundigheidsbevordering

De Raad van Toezicht heeft in 2018 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 2018

Raad van Toezicht (op 31/12/2018)

<u>Naam</u>	<u>Functie</u>
Dhr. B.A.M. Brouwer	Voorzitter (lid tot 31/12/2018)
Dhr. J. Janssens	Lid / voorzitter per 1/1/2019
Mw. M.B. Visser	Lid
Dhr. R.E.F.M. Nijhof	Lid
Dhr. H.A. Voortman	Lid
Dhr. E. Bosschaart	Lid

Commissies Raad van Toezicht (op 31/12/2018)

<u>Naam</u>	<u>Functie</u>
Dhr. B.A.M. Brouwer	Remuneratiecommissie (tot 31/12/2018)
Dhr. J. Janssens	Remuneratiecommissie
Mw. M.B. Visser	Auditcommissie
Dhr. H.A. Voortman	Auditcommissie
Dhr. R.E.F.M. Nijhof	Onderwijscommissie
Dhr. E. Bosschaart	Onderwijscommissie

College van Bestuur (op 31/12/2018)

<u>Naam</u>	<u>Functie</u>
Dhr. K.F. Oosterbaan	Voorzitter
Mw. A.E.J.M. Verbeek	Lid (tot 1/9/2018)
Mw. M. Huisman	Lid (per 1/6/2018)

Staf en administratieve ondersteuning (op 31/12/2018)

<u>Naam</u>	<u>Functie</u>
Mw. M.C.E. Eising	Controller
Mw. S.H.W. Kroon	Adviseur HRM
Mw. K. Verkerk	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 (tot 1/7/2018)
Mw. A. Junte	Administratief medewerkster (per 1/7/2018)
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 31/12/2018)

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 a.i.	www.bspantarhei.nl
De Goede Herder	Almere	Dhr. F.A.T. van Oeffelt a.i.	www.kbsdegoedeherder.nl
Crescendo	Almere	Dhr. M. Lensink	www.crescendo.nl
Het Zonnewiel	Almere	Dhr. J.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. M. Zwart - Toxopeus	www.kbslettertuin.nl
De Droomspiegel	Almere	Mw. Y. Sneekes a.i.	www.droomspiegel.nl
IKC De Duinvlinder	Almere	Mw. M. Tromp	www.deduinvlinder.nl
De Wingerd	Biddinghuizen	Dhr. S. van Dijk	www.kbswingerd.nl
De Toekomst	Dronten	Mw. L. Rosa Gastaldo - Lotterman	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. B. de Vente	www.alfonsariens.nl
Dominicus Savio	Harderwijk	Dhr. R. Bos	www.dominicus-savio.nl
Wolderweide	Harderwijk	Dhr. M. Hoekman	www.wolderweide.nl
Laetare	Lelystad	Dhr. J. de Bruijn a.i.	www.laetare.nl
De Kring	Lelystad	Dhr. R. Tuinman	www.dekring.net
De Toermalijn	Lelystad	Mw. P. de Haan	www.kbsdetoermalijn.nl
't Schrijverke	Lelystad	Mw. C. Kniest	www.schrijverke-lelystad.nl
De LISPeltuut	Lelystad	Dhr. J.C.W.M. Vos	www.lispeltuut.nl
St. Franciscus	Nunspeet	Mw. W. Bos	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

GMR (op 31/12/2018)

Geleding: O = ouder / P = personeel

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

Naam:	GMR rol	Geleding	Regio
Mw. P. ter Voert	voorzitter	O	L/D
Dhr. M. Stam	lid	O	A
Mw. L. Klören	lid	P	V
Mw. L. Brouwer	lid	P	V
Dhr. J. Langestraat	Lid	O	V
Dhr. A. Cornelissen	lid	O	L/D
Mw. L. Barels	lid	P	L/D

Mw. D.Brink	lid	P	L/D
Mw. M. Turksema	lid	P	A
Dhr. J. Hartman	Lid	P	A
Dhr. J. Hempel	lid	O	A
Dhr. D. Smit	lid	O	V

8. Jaarrekening

Stichting Katholiek Onderwijs
Flevoland-Veluwe

Financieel jaarverslag 2018

Inhoudsopgave

Toelichting op onderdelen van het jaarverslag	Pagina
Bestuursverslag	65
Financiële kengetallen	67
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2018	68
Staat van baten en lasten over 2018	70
Kasstroomoverzicht	71
Toelichting behorende tot de jaarrekening:	72
Grondslagen	72
Toelichting op de balans per 31 december 2018	75
Niet uit de balans blijkende verplichtingen	78
Gebeurtenissen na balansdatum	78
Model G, Overzicht doelsubsidies OCW	79
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2018	80
Overzicht verbonden partijen	83
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	84
Bestemming van het resultaat	86
Gegevens over de rechtspersoon	87
Overige gegevens	
Controleverklaring	88

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>2018</u>	<u>2017</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%	2%
<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.	2,36	2,42
<u>Solvabiliteit 1</u> <i>Eigen vermogen in percentage van het totale vermogen</i>	59,5%	59,5%
<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%.	74,8%	75,0%
<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.	7,1%	7,5%
Aantal leerlingen per teldatum 1-10 (t-1)	7.015	6.933
Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)	451,21	449,48
<u>Personeelskosten per FTE</u>	68.482	63.244

A.1.1 Balans per 31 december 2018

(na verwerking resultaatbestemming)

1.	Activa	31 december 2018	31 december 2017
1.2	Materiële vaste activa	5.891.412	5.394.009
	Totaal vaste activa	5.891.412	5.394.009
1.5	Vorderingen	1.611.201	1.870.554
1.7	Liquide middelen	6.971.033	6.373.916
	Totaal vlottende activa	8.582.234	8.244.470
	Totaal activa	14.473.646	13.638.479

2.	Passiva	31 december 2018	31 december 2017
2.1	Eigen vermogen	8.614.620	8.111.741
2.2	Voorzieningen	2.214.933	2.116.236
2.4	Kortlopende schulden	3.644.093	3.410.501
	Totaal passiva	14.473.646	13.638.479

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2018

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.	Baten			
3.1	Rijksbijdrage OCW	37.383.031	35.533.868	35.140.520
3.2	Overige overheidsbijdragen	390.919	22.975	327.512
3.5	Overige baten	672.957	389.734	578.601
	Totaal baten	38.446.907	35.946.577	36.046.633
4.	Lasten			
4.1	Personeelslasten	30.899.779	29.720.783	28.426.952
4.2	Afschrijvingen	955.322	925.935	855.996
4.3	Huisvestingslasten	2.725.878	2.712.820	2.840.052
4.4	Overige lasten	3.260.020	3.438.275	3.193.105
	Totaal lasten	37.840.999	36.797.812	35.316.105
	Saldo baten en lasten	605.908	851.235-	730.528
5	Financiële baten en lasten	178	80	112
	Netto resultaat	606.086	851.155-	730.640

A.1.3 Kasstroomoverzicht

	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat voor financiële baten en lasten	605.908	730.528
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	896.658	855.996
- Mutaties voorzieningen	98.697	285.662-
- Overige mutaties EV	103.207-	-
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
- Vorderingen	259.352	2.106
- Kortlopende schulden	233.592	318.135
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.991.000	1.621.104
Ontvangen interest	178	112
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.991.178	1.621.216
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
(Des)investerings materiële vaste activa	1.394.061-	1.159.582-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	1.394.061-	1.159.582-
Mutatie liquide middelen	597.117	461.634
Beginstand liquide middelen	6.373.916	5.912.282
Mutatie liquide middelen	597.117	461.634
Eindstand liquide middelen	6.971.033	6.373.916

Toelichting behorende tot de jaarrekening:

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.

Per 1 maart 2018 is de school De Korf (06YX) overgegaan naar een nieuwe stichting, Stichting Katholiek Primair Onderwijs Oost-Veluwe. Per deze datum maakt de school dus geen onderdeel meer uit van Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland-Veluwe. De overdracht is middels een activa/passiva transactie verwerkt. Per balansdatum resteert nog door te storten bedrag van €126.750, dit is opgenomen onder de kortlopende schulden.

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 5% en 10% van de aanschafwaarde
- ICT 10% en 25% 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.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van het bestuur. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

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 middels het private resultaat over het onderhavige boekjaar.

De bestemmingsreserve publiek bestaat uit bedragen die bestemd zijn voor speciale doeleinden. Een positief resultaat in enig jaar wordt bestemd voor het eerder bereiken van strategische doelen en/of facilitering van formatie in het kader van kwaliteit en continuïteit.

Uit 2018 bestaat de bestemmingsreserve uit bedragen die resteren uit 2017 en nieuw gevormd zijn in 2018. Deze zijn bestemd voor

- Facilitering van innovatiecoaches, starterscoaches en ict coördinatoren voor de periode 1-1-2019 t/m 31-7-2020.
- Betaalde aanstelling voor deeltijdstudenten
- Uitbreiding van het team van interim leerkrachtsspecialisten (ILS)
- Campagne branding en werving van leerkrachten
- Continuering project vreedzame school
- Tot 1-8-2019 extra kosten voor lopende contracten met detacheringsbureaus.

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 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.

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. In de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is een tijdelijke overgangsregeling opgenomen voor het toepassen van de methode van kostenegalisatie voor de voorziening groot onderhoud. Van deze tijdelijke overgangsregeling is gebruikt gemaakt bij het berekenen van de voorziening groot onderhoud.

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 103,8% (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 2018

1. Activa

1.2 Materiële vaste activa

	Aanschaf- waarde per 31 december 2017	Afschrijvingen tot en met 31 december 2017	Boekwaarde per 31 december 2017	Mutaties 2018				Aanschaf- waarde per 31 december 2018	Afschrijvingen tot en met 31 december 2018	Boekwaarde per 31 december 2018
				Investeringen	Desinves- teringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen desinvesteringen			
1.2.1 Gebouwen en terreinen	614.004	189.741-	424.263	3.158	48.685-	22.627-	20.341	568.477	192.027-	376.450
1.2.2 Inventaris en apparatuur	7.939.836	3.969.021-	3.970.815	1.347.328	1.510.285-	635.344-	1.362.475	7.776.879	3.241.890-	4.534.989
1.2.3 Overige vaste bedrijfs- middelen	2.832.559	1.833.628-	998.931	233.752	609.349-	238.687-	595.326	2.456.962	1.476.989-	979.973
Materiële vaste activa	11.386.399	5.992.390-	5.394.009	1.584.239	2.168.319-	896.658-	1.978.142	10.802.318	4.910.906-	5.891.412

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

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

De desinvesteringen hebben betrekking op overdracht van De Korf en opschoning van de activa.

1.5 Vorderingen

	31 december 2018	31 december 2017
1.5.1 Debiteuren	21.279	5.740
1.5.2 Vorderingen OCW	1.359.210	1.699.628
De vordering OCW heeft betrekking op de overlopende posten vanuit de personele lumpsum, impulsgebieden en personeels- en arbeidsmarktbeleid.		
1.5.6 Overige overheden	26.676	53.231
1.5.7 Overige vorderingen	8.550	-
Overige overlopende activa	195.487	111.955
Kruisposten	0	0
1.5.8 Overlopende activa	195.487	111.955
Totaal Vorderingen	1.611.202	1.870.554

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

1.7 Liquide middelen

	31 december 2018	31 december 2017
1.7.1 Kasmiddelen	2.231	1.354
1.7.2 Banken	6.971.649	6.371.281
1.7.4 Overig	2.847-	1.281
	6.971.033	6.373.916

2.1 Eigen vermogen

	Mutaties 2018		
	Boekwaarde per 31 december 2017	Bestemming resultaat	Overige mutaties
2.1.1 Algemene reserve	6.012.514	70.730	86.775-
2.1.2 Bestemmingsreserve publiek	989.612	529.013	-
2.1.3 Bestemmingsreserve privaat	1.109.615	6.343	16.432-
	8.111.741	606.086	103.207-
			8.614.620

Overige mutaties heeft betrekking op de reserves van De Korf, die per 1 maart 2018 de stichting heeft verlaten.
De bestemmingsreserve privaat is gevormd uit resultaten uit voorgaande jaren vanuit de private geldstromen.

Toelichting Bestemmingsreserve publiek:

	Mutaties 2018		
	Boekwaarde per 31 december 2017	Bestemming resultaat	Overige mutaties
reserve innovatiebudget 2016 en facilitering en extra ondersteuning	152.250	152.250-	-
reserve impuls ict meer/hoogbegaafdheden	73.677		73.677
reserve t.b.v. aanpak lerarentekort-leeropbrengsten	345.000	506.632	851.632
reserve facilitering starters-/coach	353.685	232.631	586.316
reserve t.b.v. personele knelpunten	65.000	58.000-	7.000
	989.612	529.013	-
			1.518.625

2.2 Voorzieningen

		Boekwaarde per 31 december 2017	Mutaties 2018			Boekwaarde per 31 december 2018	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
			Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval			
2.2.1	Personeel	835.216	188.606	268.252-	4.341-	751.230	8.294	742.936
	<i>Spaarverlof</i>	33.566	-	33.566-	-	-	-	-
	<i>Jubilea</i>	110.373	29.226	20.340-	4.341-	114.918	8.294	106.624
	<i>Overig personeel</i>	691.277	159.380	214.346-	-	636.312	-	636.312
2.2.3	Overige voorzieningen	1.281.020	665.666	425.842-	57.139-	1.463.703	758.934	704.769
	<i>Onderhoud</i>	1.281.020	665.666	425.842-	57.139-	1.463.703	758.934	704.769
		2.116.236	854.272	694.094-	61.480-	2.214.933	767.228	1.447.705

2.4 Kortlopende schulden

		31 december 2018	31 december 2017
2.4.3	Crediteuren	650.244	482.296
2.4.4	OCW Dit betreft het saldo van de afgelopen geoordeelde subsidies van OCW.	-	72.826
2.4.7.1	<i>Loonheffing</i>	1.068.455	977.571
2.4.7.2	<i>Omzetbelasting</i>	1.020	5.130
2.4.7.3	<i>Premies sociale verzekeringen</i>	95.662	67.478
2.4.7	Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	1.165.137	1.050.179
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen	335.928	335.938
2.4.9	Overige kortlopende schulden	49.571	52.956
2.4.10.4	<i>Vooruitontvangen termijnen OCW niet geoordeeld</i>	147.517	-
2.4.10.5	<i>Overlopende passiva m.b.t. vakantiegeld</i>	942.446	889.532
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva algemeen</i>	282.017	356.649
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva mbt subsidie Gemeente</i>	15.901	102.751
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva mbt subsidie overig</i>	55.332	67.374
2.4.10	Totaal overlopende passiva	1.443.213	1.416.305
Totaal kortlopende schulden		3.644.093	3.410.501

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

2.5 Niet uit de balans blijkende verplichtingen

	looptijd per maand	per maand	gedurende resterende looptijd	
	btw vrij	excl. btw	incl btw	
Leasecontract Autoplanning				
PH-202-R	tm 30-06-2020 € 178,10	€ 963,04	€ 24.180,81	
RT-891-V	tm 28-02-2023	€ 724,73	<u>€ 43.846,17</u>	
Totaal leasecontracten				€ 68.026,98
Huurcontract Bestuurskantoor	tm 29-02-2021	€ 3.165,00	<u>€ 82.290,00</u>	
Totaal huurcontract				€ 82.290,00
Service only contract Canon	1-10-2017 tm 30-9-2019	€ 8.683,00	<u>€ 94.557,87</u>	
Totaal kopieercontract				€ 94.557,87
	looptijd per jaar	per jaar	gedurende resterende looptijd	
	btw vrij	excl. btw	incl btw	
Schoonmaakcontracten				
Westerveld BV	1-3-2018 tm 28-2-2022	€ 158.021,00	€ 605.483,80	
Novon	1-3-2018 tm 28-2-2022	€ 134.940,00	€ 524.708,43	
Effektief Groep	1-3-2018 tm 28-2-2022	€ 151.985,00	<u>€ 582.355,86</u>	
Totaal schoonmaakcontracten				€ 1.712.548,09
Energiecontracten				
Eneco Gas	tm 31-12-2020		€ 140.000,00	
DVEP Elektra	tm 31-12-2020		<u>€ 145.000,00</u>	
Totaal energiecontracten				€ 285.000,00
Totaal niet uit de balans blijkende verplichtingen				<u>€ 2.242.422,94</u>

Niet uit de balans blijkende 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	<u>€ 22.910,43</u>	
				<u>€ 172.932,35</u>

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 2018	Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Subsidie voor studieverlof			42.929	42.929	X	
			42.929	42.929		

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2017	Lasten t/m 2017	Stand begin 2018	Ontvangen in 2018	Lasten in 2018	Te verrekenen 31-12-18
Aflopend			-	-	-	-	-	-	-

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2017	Lasten t/m 2017	Stand begin 2018	Ontvangen in 2018	Lasten in 2018	Stand ultimo 2018
Doorlopend			-	-	-	-	-	-	-

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2018

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen OCW

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.1.1.1	Rijksbijdragen OCW	34.358.424	32.655.321	32.303.403
3.1.1.2	Niet geoormerkte subsidies	1.711.953	1.570.317	1.421.354
	Totaal rijksbijdragen via OCW	36.070.377	34.225.639	33.724.756
3.1.3	Rijksbijdragen via samenwerkingsverband	1.312.654	1.308.229	1.415.764
	Totaal rijksbijdragen	37.383.031	35.533.868	35.140.520

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	294.766	22.975	174.966
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	96.153	-	152.546
		390.919	22.975	327.512

3.5 Overige baten

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
3.5.1	Verhuur	133.283	102.120	106.915
3.5.2	Detachering personeel	85.688	99.307	124.066
3.5.4	Sponsoring	-	-	14.165
3.5.5	Ouderbijdragen	83.473	125.600	119.011
3.5.6	Overig	370.513	62.707	214.444
		672.957	389.734	578.601

4.1 Personele lasten

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.1.1.1	<i>Bruto lonen en salarissen</i>	22.403.699	21.591.924	20.942.848
4.1.1.2	<i>Sociale lasten</i>	3.989.122	3.844.581	3.471.643
4.1.1.3	<i>Pensioenlasten</i>	2.965.223	2.857.781	2.861.473
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen	29.358.044	28.294.286	27.275.964
4.1.2.1	<i>Dotaties personele voorzieningen</i>	63.647-	26.500	200.169-
4.1.2.2	<i>Personeel niet in loondienst</i>	765.705	332.544	223.809
4.1.2.3	<i>Overig</i>	899.516	959.618	1.055.362
4.1.2.4	<i>Scholing/opleiding</i>	568.136	498.266	442.210
4.1.2	Overige personele lasten	2.169.711	1.816.928	1.521.213
4.1.3	Af: Uitkeringen	627.976-	390.432-	370.225-
		30.899.779	29.720.783	28.426.952

Realisatie 2018	Realisatie 2017
--------------------	--------------------

Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging) 451 449

4.2 Afschrijvingen

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.2.2.1	Gebouwen	22.627	24.664	23.881
4.2.2.2	Inventaris en apparatuur	635.344	654.631	590.967
4.2.2.4	Onderwijsleerpakket	238.687	246.640	241.148
		896.658	925.935	855.996
	Boekresultaat desinvesteringen	58.664		-
		955.322	925.935	855.996

4.3 Huisvestingslasten

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.3.1	Huur	837.272	803.620	784.526
4.3.3	Onderhoud	110.929	91.050	121.392
4.3.4	Water en energie	403.844	389.425	406.196
4.3.5	Schoonmaakkosten	655.679	668.955	705.387
4.3.6	Heffingen	43.652	30.410	39.526
4.3.7	Dotaties overige onderhoudsvoorzieningen	608.527	669.000	733.000
4.3.8	Overige huisvestingslasten	65.974	60.360	50.026
		2.725.878	2.712.820	2.840.052

4.4**Overige lasten**

		Realisatie 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	1.294.024	1.292.195	1.268.823
4.4.2.1	<i>Inventaris en apparatuur</i>	<i>70.519</i>	<i>70.000</i>	<i>68.267</i>
4.4.2.2	<i>Leermiddelen</i>	<i>995.225</i>	<i>954.033</i>	<i>921.023</i>
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.065.744	1.024.033	989.290
4.4.4	Overig	900.253	1.122.047	934.991
		<u>3.260.020</u>	<u>3.438.275</u>	<u>3.193.105</u>

Uitsplitsing

4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	16.912		16.420
	Accountantslasten	<u>16.912</u>		<u>16.420</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 2018	Begroting 2018	Realisatie 2017
5.1	Rentebaten	178	80	112
		<u>178</u>	<u>80</u>	<u>112</u>

A.1.7

Overzicht verbonden partijen

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen vermogen 31 december 2018	Exploitatie-saldo 2018	Omzet 2018	Verklaring art.2:403 BW ja/nee	Consolidatie ja/nee	Deelnemingspercentage	Code activiteit
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.			6.541-	741-	-	nee	nee	n.v.t.	4
			6.541-	741-	-				

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 Leerlingzorg Primair Onderwijs Almere	Stichting	Almere	4
Stichting Samenwerkingsverband 24-03 te Lelystad	Stichting	gemeente Lelystad	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 2018 een bezoldigingsmaximum van € 146.000. 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 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	M. Huisman-Verkeste										
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB										
Aanvang en einde functievervulling 2018	1/1-31/12	1/1-31/8	1/6-31/12										
Omvang dienstverband in FTE	1	0,975	1										
Dienstbetrekking j/n	j	j	j										
Bezoldiging													
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	114.136	70.253	53.158										
Beloningen betaalbaar op termijn	17.902	11.025	8.721										
Subtotaal	132.038	81.278	61.879										
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	146.000	94.770	85.600										
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag													
Totaal bezoldiging	132.038	81.278	61.879										
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan													
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling													
Gegevens 2017													
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1-31/12	1/1-31/12											
Omvang dienstverband 2017 in FTE	1	0,99											
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											
Totaal bezoldiging 2017	131.914	115.933											

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							
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid							
Aanvang en einde functievervulling 2018	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	9.000	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500							
Subtotaal	9.000	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500							
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.900	14.600	14.600	14.600	14.600	14.600							
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag													
Totaal bezoldiging	9.000	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500							
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan													
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling													

Gegevens 2017

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							
Totale bezoldiging 2017	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							

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 en zonder dienstbetrekking.

3. OVERIGE RAPPORTAGEVERPLICHTINGEN OP GROND VAN DE WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2018 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Bestemming van het resultaat

Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

€	70.730	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
€	529.013	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve overig
€	6.343	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

College van bestuur:

- K.F. Oosterbaan
- M. Huisman-Verkeste

Toeziçthouder:

- 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
	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
	31GW	K.B.S. Wolderweide

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 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 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 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 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 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2018;
2. de staat van baten en lasten over 2018; 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 2018 vallen. 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.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

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 2018 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 2018 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 fraude of fouten 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 2018, 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;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;

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 gerede 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, 17 juni 2019

Flynth Audit B.V.

Was getekend

drs. R.M. Janssen RA