

Bestuursverslag 2021

SKO Flevoland en Veluwe



Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland Veluwe
Statutair gevestigd te Lelystad
Meentweg 14D
8224 BP Lelystad
Contactpersoon Marie Claire Eising (controller)

tel. 0320-225040
secretariaat@skofv.nl
www.ontwerpersvanonderwijs.nl

Inhoud

Inhoud	3
Voorwoord.....	5
1. Algemeen	6
1.1 Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland Veluwe.....	6
1.2 Organisatie	7
1.3 Besturingsfilosofie	9
2. Ontwikkelingen in 2021	9
2.1 Corona	9
2.2 NPO.....	10
2.3 Personele ontwikkelingen staf.....	11
3. Verantwoording van het beleid.....	13
3.1 Onderwijs & Kwaliteit	13
3.1.1 Project risicoscholen.....	13
3.1.2 Project implementatie basiskwaliteit	14
3.1.3 Project SKIN.....	15
3.1.4 Onderwijsresultaten.....	15
3.1.5 Visitatie	16
3.1.6 Kwaliteitscultuur	17
3.1.7 Passend onderwijs	17
3.2 Personeel & professionalisering	18
3.2.1 Akke & Demi	20
3.2.2 Vergroting instroom leraren.....	20
3.2.3 Flevopool.....	22
3.2.4 Werkdrukmiddelen	23
3.3 Personele ontwikkelingen	23
3.4 Verbonden partijen.....	25
3.5 Klachtenbehandeling	25
3.6 Huisvesting en facilitaire zaken.....	26
3.6.1 Huisvesting.....	26
3.6.2 Facilitair.....	27
4 Financieel beleid.....	27
4.1 Opstellen begroting.....	28
4.2 Treasury.....	29
4.3 Allocatie van middelen.....	29
4.3.1 Onderwijsachterstandenmiddelen.....	30
4.4 Risico's en risicobeheersing.....	31

5	Verslag Raad van Toezicht	31
5.1	Samenstelling.....	32
5.2	Governance Code en toezichtkader	33
5.3	Werkwijze.....	33
5.4	Contact met de organisatie.....	34
6	Verslag GMR	35
6.1	Samenstelling GMR.....	35
6.2	Vergaderingen	35
6.3	Besproken onderwerpen.....	35
6.4	Terugblik op jaarplan 2021.....	36
7.	Verantwoording en financiën (continuïteitsparagraaf)	37
7.1	Ontwikkelingen in meerjarig perspectief.....	37
7.1.1	Leerlingen	37
7.1.2	Formatie	37
7.2	Staat van baten en lasten.....	39
7.3	Toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbegroting.....	42
7.4	Balans in meerjarig perspectief.....	44
7.5	Financiële positie.....	47
7.5.1	Kengetallen.....	47
7.5.2	Reservepositie	48
	Bijlage 1 - Overzicht van de scholen	49
	Bijlage 2 - Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht.....	50
	Bijlage 3 - Inzet middelen NPO.....	51
	Bijlage 4 - Realisatie doelen huisvesting en onderhoud	53
	Bijlage 5 - Risico-inventarisatie	53
	Bijlage 6 - Realisatie jaarplan GMR.....	57
	Bijlage 7 - Leerlingenaantallen per school 2020-2026	59

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag 2021 van onze stichting. 2021 was alweer een bijzonder jaar. De coronapandemie stelde ons, maar zeker ook de scholen wederom voor uitdagingen. Het was geweldig om te zien dat de collega's die zijn aangegaan en dat de zorg voor de leerlingen in stand is gebleven. Lockdowns van de scholen, het geven van afstandsonderwijs en het verzorgen van noodopvang was een terugkerend thema, maar het is ons allen gelukt om door die roerige tijd heen te komen. Want ondanks alles zijn we erin geslaagd om ook tot ontwikkeling te komen. Het organisatie brede kwaliteitssysteem is verder uitgebouwd en het aantal risicoscholen is verder afgenomen. We werken planmatig aan de verbetering van het onderwijskundig proces en zijn steeds beter in staat om dit zorgvuldig te monitoren en te toetsen.

Op de scholen zien we dat (de landelijke) personeelstekorten ons steeds meer parten gaan spelen. Het wordt steeds lastiger om de formatie “rond te krijgen” en ook ziektevervanging wordt steeds lastiger om in te vullen. Dat vraagt creativiteit en ook daarin zijn we steeds beter in staat om door het “anders” te organiseren van het onderwijs de kinderen een volledig aanbod te geven.

In 2021 namen veel medewerkers op het stafbureau afscheid van SKO. Ook bestuurder Koen Oosterbaan nam afscheid. Die periode heeft extra veel gevraagd van de vaste medewerkers en de tijdelijke krachten en de directeuren.

In 2021 zijn er vanuit het rijk veel extra financiële middelen beschikbaar gekomen. Deze middelen vormen mede de basis om de komende jaren het onderwijs een extra impuls te geven. Daarmee werken we gestadig aan ons hoger doel om “Samen voor ieder kind ruimte te creëren en geluk te kunnen ervaren”.

Leeswijzer:

Het bestuursverslag is opgebouwd op basis van het format van de PO-Raad. Het geeft inzicht in het profiel, de organisatie en de besturingsfilosofie (hoofdstuk 1). Vervolgens worden in hoofdstuk 2 de ontwikkelingen in 2021 geschetst. In hoofdstuk 3 verantwoorden we het gevoerde beleid. Onze interne stakeholders doen verslag in hoofdstukken 5 en 6. De financiën komen aan bod in hoofdstukken 4 en 7.

U wordt van harte uitgenodigd om te reageren op ons bestuursverslag, wij gaan graag het gesprek met u aan.

Maaïke Huisman & Marc Kammeraad,

College van Bestuur

1. Algemeen

1.1 Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland Veluwe

Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland Veluwe (SKO) is het bevoegd gezag van 27 basisscholen in Lelystad/Dronten, Almere en de Veluwe. Deze scholen verzorgen dagelijks onderwijs voor ongeveer 7.000 leerlingen.

Misie

Het schoolbestuur staat voor 'Samen voor ieder kind ruimte creëren om geluk te kunnen ervaren'. Dat hebben we als 'hogere doel' voor onze organisatie geformuleerd.

Visie

We hebben een gewaagd doel geformuleerd waar we met onze scholen naar toe willen werken:

Als ontwerpers van onderwijs hebben we het lef om te doen wat nodig is om ervaren en uitdagend te leren.

Kernwaarden

Waarden, voortvloeiend uit onze katholieke traditie, vormen ons moreel kompas en beschrijven hoe we met elkaar willen omgaan en hoe we willen zijn. De volgende kernwaarden hebben we voor SKO met elkaar geformuleerd:

- Verwondering;
- Geloof en vertrouwen;
- Gelijkwaardig;
- Betrouwbaar;
- Samenwerken.

Kernkwaliteiten

Binnen SKO hebben we veel kwaliteiten. De kernkwaliteiten van onze scholen en onze medewerkers hebben we samengevat in de volgende woorden: lef, speels, ondernemend, meesterschap en ruimte geven/nemen.

In bovenstaande afbeelding hebben we deze visie met onze Kernwaarden, Kernkwaliteiten, Hogere doelstelling en Gewaagd doel gevisualiseerd. Daarnaast hebben we de vier gewenste effecten op een rijtje gezet: op en



top onderwijs, een stabiele en gezonde organisatie, SKO waar je bij wil horen en duurzame samenwerking. De top 3 doelen die we daarbij hebben gesteld zijn:

- Genoeg gelukkige en capabele medewerkers;
- Alle scholen voldoen minimaal aan de SKO basiskwaliteit;
- Ons leiderschap is op orde;
Met als basis: betaalbaar houden met zicht op de effecten.

1.2 Organisatie

Scholen

Per 31/12/2021 vallen 27 scholen voor primair basisonderwijs onder de SKO-scholengroep. Het betreft grote en kleinere scholen, stads- en dorpsscholen met diverse onderwijskundige concepten. De scholen worden geleid door een directeur die integraal verantwoordelijk is voor de zaken die de school betreffen. Het besturingsmodel van SKO gaat uit van de professionele ruimte voor de directeur van de school, binnen de bestuurlijke kaders die door het College Van Bestuur worden aangegeven.



De scholen zijn verspreid over Almere (tien scholen), Lelystad (vijf scholen), Dronten (drie scholen), Biddinghuizen, Swifterbant, Elburg, 't Harde, Harderwijk (drie scholen), Nunspeet en Putten. De scholen werken in drie lokale netwerken samen: lokaal netwerk Almere, lokaal netwerk Lelystad/Dronten en lokaal netwerk Veluwe. Door deze verspreiding heeft SKO te maken met verschillende bestuurlijke

40950 Bestuursverslag 2021

structuren, zowel op gemeentelijk niveau (7 gemeentes) als bij de uitvoering van passend onderwijs (3 samenwerkingsverbanden). Ook de arbeidsmarkt heeft per regio andere kenmerken. Bij SKO werken circa 678 medewerkers (ongeveer 467 fte)). Zie ook [scholenopdekaart.nl](https://www.scholenopdekaart.nl) en de schoolwebsites. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van alle scholen.

College van Bestuur

SKO wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB). Het CvB is het bevoegd gezag en daarmee integraal verantwoordelijk voor SKO en haar scholen. Het CvB is verantwoordelijk voor het waarborgen van de onderwijskwaliteit, het strategisch positioneren van de organisatie, het personeelsbeleid, goed werkgeverschap, het financieel en materieel beleid, beheer, de bedrijfsvoering en de verbinding met de interne- en externe stakeholders. Het CvB geeft daarnaast leiding aan de directeurs, de teamleiders van het stafbureau en de bestuurssecretaris.

Het CvB bestaat uit Koen Oosterbaan (tot 1 september 2021), Maaïke Huisman en Marc Kammeraad (ad interim, vanaf 1 juli). Na het vertrek van Koen Oosterbaan werken we binnen SKO met een collegiaal bestuur. De leden van het CvB zijn benoemd door de Raad van Toezicht (RvT).

Maaïke Huisman is lid CvB en sinds het vertrek van Koen Oosterbaan verantwoordelijk voor de gehele portefeuille samen met Marc Kammeraad.

Nevenfuncties:

- Toezichthoudend bestuurder samenwerkingsverband Passend Onderwijs Lelystad/Dronten;
- Lid raad van toezicht Coöperatie passend onderwijs.

Marc Kammeraad is in juli 2021 gestart zodat er gelegenheid was voor een goede overdracht van de werkzaamheden. De RvT heeft besloten Marc Kammeraad tot uiterlijk 1 januari 2023 in te zetten. Het verwachte inspectiebezoek in het voorjaar van 2022 kan zo goed worden

voorbereid door het bestuur. Daarnaast is een goede bezetting en inwerken van de staf prioriteit, waarbij werving en een wisseling van bestuurder onwenselijk is. De werving van een nieuwe bestuurder zal rond de zomer 2022 starten.

(Neven)functies:

- Directeur Confina

Koen Oosterbaan was tot 1 september 2021 voorzitter CvB.

Nevenfuncties (tot 1 augustus 2021)

- Toezichthoudend bestuurder samenwerkingsverband Zeeluwe;
- Bestuurslid passend onderwijs Lelystad/Dronten.

Stafbureau

De medewerkers van de staf hebben een ondersteunende en adviserende rol richting het CvB en de scholen. Het stafbureau bestaat uit 3 afdelingen: Onderwijs & kwaliteit, HRM en bedrijfsvoering. In 2021 zijn we in een pilot gestart met een MT met een teamleider Onderwijs & Kwaliteit en HRM, de controller en de bestuurssecretaris. Mede als gevolg van de vele personele wisselingen op het stafbureau en het niet kunnen vervullen van vacatures, heeft deze pilot niet tot het

zomervakantie is gekozen voor een integraal CvB-MT overleg, zodat bij besluitvorming de inbreng van de teamleider onderwijs en kwaliteit, HR en de controller direct meegenomen wordt. De korte lijnen worden als prettig ervaren. Deze werkwijze wordt in 2022 voortgezet.

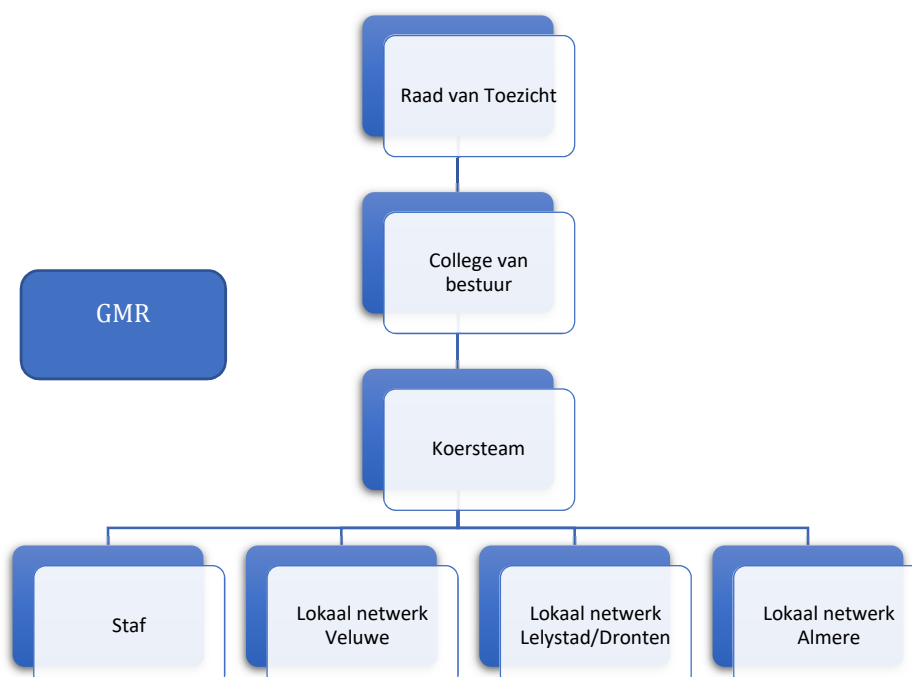
Organisatiestructuur

Binnen SKO werken we met een koersteam. Het koersteam adviseert het CvB bij de totstandkoming en uitvoering van het (strategisch) beleid en heeft een beleidsvoorbereidende taak. Deelnemers van het koersteam zijn de leden van het CvB, de voorzitters van de vier netwerken (Almere, Lelystad-Dronten, Veluwe en de Staf), de controller en de bestuurssecretaris.

SKO heeft een Raad van Toezicht en een College van bestuur voor een organieke scheiding van de functies van bestuur en intern toezicht (two-tier). In het verslag van de RvT in hoofdstuk 5 is hier meer over te lezen.

Code goed bestuur

In de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) zijn basisprincipes vastgelegd rond professionaliteit van bestuurders,



gewenste resultaat geleid. Vanaf de 40950 Bestuursverslag 2021

toezichthouders en managers in het primair

onderwijs. Het bestuur van SKO handhaaft deze code.

Er is in 2021 afgeweken van deze code. Op basis van het rooster van aftreden zou Monique Visser aftredend zijn als lid van de RvT. Hoewel het belang van de governancecode door SKO wordt onderschreven is besloten om de (2^e) termijn van Monique Visser te verlengen met een jaar. De reden hiervan is, zoals vastgelegd in de notulen RvT, de goede dynamiek in de RvT op dit moment, gecombineerd met een wisseling in het bestuur en een kwetsbare organisatie. Door de expertise van Monique Visser op financieel gebied is van belang dat haar termijn werd verlengd.

1.3 Besturingsfilosofie

We sturen op basis van *Vertrouwen en Geloof*. We geven *Richting, Ruimte en Ruggeleuning* en werken vanuit *Relatie*. We organiseren en besluiten sociocratisch.

Zoals in 1.2 is beschreven werken we voor de besluitvorming met vier netwerken. Hierbij hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Lokaal bespreken wat lokaal kan;
- Meer gebruik maken van elkaars expertise;
- Daadkracht en slagvaardigheid vergroten;
- Versterken onderlinge samenwerking;
- Verbinding op inhoud;
- Ruimte voor inhoudelijke onderwerpen, ook op lokaal niveau;
- Duidelijkheid op gebied van proces en besluitvorming.

Het eerste jaar werken volgens deze uitgangspunten is positief ervaren in de organisatie. De betrokkenheid bij besluitvorming is groter en er kan beter worden aangesloten op lokale ontwikkelingen. De onderlinge samenwerking in de netwerken is hiermee versterkt. Er moeten nog stappen worden gezet in de besluitvorming op basis van sociocratie. Daarom is in het najaar een inspiratiedag georganiseerd over 40950 Bestuursverslag 2021

sociocratische besluitvorming en wordt het koersteam op dit punt vanaf oktober 2021 begeleid door Pieter van der Meché (Sociocratisch Centrum Nederland).

2. Ontwikkelingen in 2021

2.1 Corona

Ook in 2021 hebben de scholen van SKO te maken gehad met de gevolgen van de corona pandemie. Van december 2020 tot juni 2021 heeft de samenleving in een lockdown gezeten en hebben de scholen onderwijs op afstand gegeven. Deze periode heeft wederom veel gevraagd van leerlingen, ouders en medewerkers. Door de eerste lockdown in 2020 hadden scholen ervaring opgedaan en is het gemakkelijker geworden om het onderwijs op afstand weer op te starten.

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

2021 heeft met alle gevolgen van corona veel gevraagd van de medewerkers van de scholen. Door quarantaine regels is de afwezigheid van leerlingen groot geweest. Ook medewerkers zijn veel uitgevallen of moesten noodgedwongen in quarantaine. Vervanging was moeilijk of niet te vinden. Mondkapjes werden verplicht voor medewerkers en dringend geadviseerd voor leerlingen. Een regel die niet door iedereen werd onderschreven en ook voor onrust heeft gezorgd. Hoewel het streven van de overheid was om de scholen niet meer te sluiten, zijn de scholen uiteindelijk toch weer gesloten in de laatste week voor de kerstvakantie 2021.

2.2 NPO

Ook in 2021 is door het rijk extra geïnvesteerd in het onderwijs in verband met de gevolgen van de corona-pandemie. Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is een investeringsprogramma van het kabinet voor de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023. Dit om de gevolgen van de coronacrisis voor leerlingen op te vangen. Het bestuur van SKO ziet het NPO als een erkenning van de grote uitdagingen waarvoor het onderwijs zich gesteld ziet. Er is een projectleider NPO aangetrokken die vanaf juni '21 voor wtf 0.5 – 0.6 de scholen ondersteunt bij de uitvoering van dit proces.

Schoolscan

Alle 27 SKO scholen hebben geanalyseerd waar knelpunten bij leerlingen en groepen zitten en dit beschreven in de schoolscan. Vervolgens is er op basis van deze schoolscan op iedere school een plan uitgewerkt, het schoolprogramma, waarin duidelijk beschreven staat waar behoefte aan is en welke interventies de scholen inzetten. De keuzes voor ingezette interventies, zijn passend bij de door het ministerie opgestelde menukaart. Deze menukaart bestaat uit bewezen interventies die het ministerie van Onderwijs op een rij heeft gezet.

Schoolprogramma

Alle scholen hebben een schoolprogramma opgesteld, waarbij ze gebruik hebben gemaakt van een SKO format. De schoolprogramma's maken deel uit van de jaarplannen van de scholen. De schoolprogramma's zijn opgesteld in een periode waarin de werkdruk op de scholen, voor leerkrachten en directieleden bijzonder hoog was. Ongeveer 70% van de schoolteams heeft intensief meegedacht met het opstellen van de schoolprogramma's. In andere gevallen zijn de schoolprogramma's opgesteld door het MT van de scholen, waarna ze in de schoolteams besproken zijn. Ouders zijn in veel mindere mate betrokken geweest bij de ontwikkeling van de schoolprogramma's. Ouders zijn wel een belangrijke bron geweest bij de totstandkoming van de schoolscans. De projectleider NPO heeft alle schoolprogramma's gelezen en de school voorzien van feedback op deze plannen om de

40950 Bestuursverslag 2021

kwaliteit hiervan te waarborgen en te optimaliseren.

Op het moment dat het schoolprogramma gereed was, is op iedere school het schoolprogramma voorgelegd aan de MR van de school. Op alle scholen heeft de MR ingestemd met het schoolprogramma.

Inzet middelen

In bijlage 3 is een overzicht te vinden van de ingezette interventies op de scholen. De meeste middelen zijn ingezet voor (extra) inzet van personeel en ondersteuning (32%) en één op één begeleiding/individuele instructie in kleine groepen.

Van de middelen die in 2021 beschikbaar zijn gekomen, is 3,9 % ingezet voor inhuur van personeel niet in loondienst (PNIL).

Eerste resultaten in de uitvoering van de plannen

De schoolprogramma's van NPO zijn geen losstaande programma's, maar maken deel uit van het SKO kwaliteitszorgsysteem. Een eerste tussenevaluatie van NPO en tevens overige jaarplannen heeft plaatsgevonden binnen de lokale netwerken waarin alle directeuren vertegenwoordigd zijn. Dit aansluitend bij de planning van de kwaliteitszorgcyclus. Er is bij de eerste tussenevaluatie extra aandacht besteed aan de kwaliteit van een goede evaluatie. Het leren met en van elkaar en elkaar inspireren stond hierbij centraal en zal ook bij volgende evaluaties worden ingezet.

Scholen zijn enthousiast aan de slag gegaan met de opgestelde plannen. De uitvoering hiervan is op de scholen gestart volgens planning.

Scholen die extra ondersteuning kunnen bieden met extra personeel, geven aan meer rust in de groepen te ervaren en meer en beter zicht te krijgen op de ontwikkeling van de leerlingen. Vanuit observaties van leerkrachten wordt voorzichtig aangegeven positieve ontwikkelingen te zien bij de leerlingen op cognitief gebied en daar waar ingezet is op de motorische ontwikkeling zijn ook positieve ontwikkelingen zichtbaar. Daarnaast heeft het inzetten van een vakleerkracht gymnastiek een positieve

invloed op de werkdrukbeleving van leerkrachten.

De voortgang in het uitvoeren van de plannen wordt op alle scholen bemoeilijkt door het regelmatig in quarantaine moeten van groepen leerlingen en leerkrachten die uitvallen door corona. Het lerarentekort maakt dat er geen invallers meer inzetbaar zijn. Extra personeel dat ingezet zou moeten worden voor ondersteuning, gericht op het wegwerken van achterstanden, wordt daarom regelmatig ingezet om groepen op te vangen. Scholen maken deze keuze om te voorkomen dat er nóg meer leerlingen naar huis moeten worden gestuurd en daarmee dan ook nog meer achterstanden oplopen.

De eerste tussentoetsing vanuit het leerlingvolgsysteem heeft op het moment van dit schrijven nog niet plaatsgevonden, er zijn dus nog geen resultaten beschikbaar vanuit het leerlingvolgsysteem waaruit ontwikkeling over een wat langere periode te meten is op de basisvakken.

Professionalisering voor individuele leerkrachten en/of schoolteams is of wordt opgestart volgens planning. Dit vindt in de meeste gevallen doorgang, maar is in 2021 wel bemoeilijkt door de coronamaatregelen. Een enkele scholing is doorgeschoven naar een later moment in dit schooljaar en in een aantal gevallen heeft dit digitaal plaatsgevonden. De eerste effecten van de scholing worden door directeurs gezien: de didactische aanpak en het lesaanbod in de groepen verbeterd, gericht op het onderwerp van de scholing (begrijpend lezen/rekenen/sociaal emotionele ontwikkeling).

Bovenschoolse interventies

- Het bestuur heeft, in overleg met de directeurs van SKO, een projectleider NPO voor wtf 0.5 – 0.6 aangesteld vanaf juni '21, voor de looptijd van NPO;
- Er is een bestemmingsreserve opgenomen voor personele risico's: mogelijke werkloosheidskosten en transitievergoedingen voor personeel dat met geld uit het programma is

aangenomen en waarvan wij niet kunnen garanderen dat ze na de looptijd van NPO in dienst kunnen blijven. De omvang van deze bestemmingsreserve is berekend met het rekenmodel van de PO-raad.

Eind 2021 hebben meerdere gesprekken plaatsgevonden met de directeurs over mogelijke gezamenlijke interventies. Vanuit deze gesprekken is een voorstel opgesteld betreffende gezamenlijke, bovenschoolse, interventies:

1. Traject 'Zij-instromers en trainees' uitzetten in alle regio's van SKO;
2. Werving en selectie:
 - Wervingsplan opstellen
 - Plan voor behoud medewerkers opstellen
 - Centrale persoon aanstellen voor wervingsproces;
3. Regisseur 'anders organiseren' aanstellen

Dit voorstel is voorgelegd aan de GMR, die met de voorgestelde gezamenlijke interventies op 10 januari 2022 heeft ingestemd. Begin 2022 ligt het voorstel voor de definitieve verdeling van middelen voor bij de MR-en van de scholen. Op basis van deze definitieve verdeling kunnen voorgestelde gezamenlijke interventies doorgang vinden in 2022.

2.3 Personele ontwikkelingen staf

In 2021 hebben we te maken gehad met veel personele ontwikkelingen. De drie HR medewerkers hebben kort na elkaar afscheid genomen. Er zijn twee interim HR-adviseurs aangetrokken die de lopende zaken hebben opgepakt en daarnaast de kwaliteit van HR in beeld hebben gebracht met een HR scan. De functie van HR assistent is na een procedure ingevuld.

Op het bestuurssecretariaat hebben de secretaresse en de bestuurssecretaris afscheid genomen. Er is een bestuurssecretaris a.i. aangetrokken en er is een werving gestart in het najaar. De functie van secretaresse is in eerste instantie waarnemend ingevuld. Twee wervingsrondes hebben niet een geschikte kandidaat opgeleverd. In de derde ronde is een secretaresse gevonden die in januari 2022 is gestart.

Verder hebben we te maken gehad met uitval van de ICT projectleider medio 2021 en de afwezigheid van de adviseur passend onderwijs. Ook een functie die ad interim is ingevuld.

Eind 2021 is een gedegen wervingsprocedure gestart met de inzet van Bureau B&T voor de vacatures bij onderwijs en kwaliteit, HR en bedrijfsvoering. Voor de werving van de bestuurssecretaris is gekozen voor bureau Beteor.

In 2022 zijn de vacatures voor HR (2x) en O&K (2x) per 1-4-2022 ingevuld. De adviseur bedrijfsvoering (1x) is in maart 2022 begonnen en de bestuurssecretaris per 1-5-2022. Daarmee is de STAF weer volledig bemenst.

3. Verantwoording van het beleid

3.1 Onderwijs & Kwaliteit



Op & top onderwijs, dat is een van de vier effecten die we voor ogen hebben. Wij streven ernaar dat ons onderwijs eraan

bijdraagt dat alle leerlingen de ruimte krijgen om zich te kunnen ontwikkelen op een manier die bij hen past. Uit diverse analyses in 2019, is gebleken dat de kwaliteit van het onderwijs binnen SKO onder grote druk stond. Sinds schooljaar 2019-2020 zet SKO stevig in op het versterken van het kwaliteitsbewustzijn binnen de organisatie. Zicht hebben op de onderwijskwaliteit en streven naar continue bewaking en/of verbetering hiervan, ziet SKO als gedeelde verantwoordelijkheid van scholen en schoolbestuur.



Eind 2019 is daarom gestart met een drietal projecten, samen vallen zij onder het programma 'Zicht en sturen op kwaliteit, samen ontwikkelen', met als doel dat alle scholen minimaal voldoen aan de SKO basiskwaliteit.

De kernboodschap is:

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

De drie projecten binnen het programma zijn:

1. Project risicoscholen (tot medio 2021)
2. Project implementatie basiskwaliteit
3. Project SKIN (SKO Innovatie)

Voor het programma (2019-2022) gelden de volgende doelen:

- het bepalen en organiseren van de SKO-basiskwaliteit;

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

We hebben tussentijdse gesprekken gevoerd met de inspectie om hen mee te nemen in onze genomen stappen, instrumenten en werkwijze. Vanuit deze gesprekken hebben wij het vertrouwen van de inspectie gekregen dat de ingeslagen weg een goede is en kijken we positief vooruit naar het in 2022 geplande herstelonderzoek.

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

3.1.1 Project risicoscholen

Doel van het project is dat alle scholen aan de SKO-basiskwaliteit gaan voldoen. Wij hebben de lat hoog gelegd met als basis het didactisch handelen van de leerkracht en het aansturen van de schoolontwikkeling door de directie van de school.

Bij de start van het project in 2019 waren er 12 SKO scholen die op basis van een audit niet aan deze SKO-norm voldeden. We spreken nadrukkelijk van een SKO-norm omdat deze afwijkt van de inspectienorm.

Het project is verlengd en heeft in 2021 doorgang gekregen. Scholen met een risico hebben we als gevolg van ons systeem voor kwaliteitszorg goed in het vizier. We werken planmatig aan verbetering van kwaliteit in het primaire proces en verbeteren en verbreden van het didactisch repertoire. Het verbeterproces monitoren en toetsen we zorgvuldig. De coronapandemie stelt ons en onze scholen hierbij voor uitdagingen.

Over het algemeen zien we voldoende groei op aanbod, pedagogisch klimaat, kwaliteitszorg (wettelijke documenten, plannen, evaluaties, gesprekcyclus etc.) en kwaliteitscultuur.

Lastig is het om groei te realiseren op:

- Didactisch handelen (wel veel groei, nog niet altijd de norm, scholen komen van ver);
- Zicht op ontwikkeling;
- Resultaten.

Dit valt enerzijds te verklaren door lockdowns (afstandsonderwijs) en corona, waardoor observaties in de groepen en directe feedback op het handelen van de leerkrachten lastiger te organiseren was. Anderzijds door het lerarentekort. Er is onvoldoende bevoegd en bekwaam personeel, juist op deze scholen. Het effect op de resultaten door het versterken van het leerkracht-handelen komt dan onder druk.

Doelen die we op de 12 risico scholen hebben gerealiseerd in 2021, gemeten middels een audit:

- Drie van de risicoscholen hebben hun onderwijskwaliteit voldoende verbeterd, hierdoor vallen zij onder de 'bestuurlijke basisondersteuning' (Laetare, Pirouette, Lettertuint);
- Één school heeft de onderwijskwaliteit voldoende ontwikkeld, deze school is opgeheven omdat het leerlingaantal onvoldoende toekomstbestendig is gebleken (Goede Herder);
- Twee risicoscholen hebben hun onderwijskwaliteit voldoende verbeterd, maar door vertrek van de IB-er en/of directeur blijven zij voorlopig onderdeel van het project risicoscholen (Kristal, Gabrielschool);
- Twee risicoscholen laten mooie ontwikkelingen zien t.a.v. het versterken van de onderwijskwaliteit, zij werken blijvend aan hun herstelopdracht en het is de verwachting dat deze scholen in 2022 uit het project risicoscholen kunnen (Schrijverke, Zonnewijzer);
- Twee scholen laten een langzame maar goede ontwikkeling zien (Droomspiegel, Loofhut);
- Twee risicoscholen laten te weinig progressie zien, zij werken blijvend aan hun herstelopdracht (Toermalijn, Panta Rhei).

Naast deze scholen zijn er drie scholen die op dit moment extra aandacht krijgen op basis van kwetsbaarheden in het primaire proces (Duinvlinder, Wolderweide, Wingerd). Dit gebeurt in samenwerking met het team O&K.

Project risicoscholen	Basiskwaliteit voldoende	Basiskwaliteit onvoldoende
December 2019	16 scholen	12 scholen
December 2021	21* scholen	6 scholen
Verwachting 2022	24 scholen	4 scholen

De overdracht van de projectaanpak 'risicoscholen' naar regulier werk was gepland in augustus 2021, maar dat is uitgesteld naar 2022.

Richting 2022 zien we vanuit het lerarentekort en het oplopend aantal scholen dat noodgedwongen overschakelt op 'anders organiseren', een extra uitdaging richting het behoud van de kwaliteit van ons onderwijs. Bij deze stappen zullen we de scholen ondersteunen.

3.1.2 Project implementatie basiskwaliteit

Eind 2019, begin 2020 zijn we gestart met de ontwikkeling van het 'SKO kwaliteitszorgsysteem'. Het proces en de opbrengsten hiervan hebben we beschreven in de roadmap 'Bouwen aan integrale kwaliteitszorg'. Het kwaliteitszorgsysteem is in 2021 benut om te werken aan de volgende doelstellingen:

- Werkwijze verder vaststellen: keuze maken t.a.v. methodieken/methoden waar nodig;
- Systematisch organiseren: routines ontwikkelen (staf en schoolniveau), organiseren van de dialoog over doelen, effecten en interpretatie;
- Project overdragen naar 'regulier werk'.

We hebben geïnvesteerd in de implementatie van het SKO-kwaliteitszorgsysteem en goed zicht op de kwaliteit van ons onderwijs verkregen. We werken met duidelijke

indicatoren, SKO kwaliteitsnormen en vaste peilmomenten om te monitoren in hoeverre de scholen aan de normen voldoen. We doorlopen de kwaliteitscyclus, werken met betere schoolplannen en de kwaliteitskalender is ontwikkeld en wordt benut om de kwaliteit te monitoren en te borgen. We hanteren een bestuurlijk dashboard met een overzicht van de resultaten van onze 27 scholen afgezet tegen de gestelde kwaliteitsdoelen. Waar nodig wordt direct actie ondernomen.

Enkele doelen die we hadden geformuleerd voor 2021 hebben we vertraagd. Mede als gevolg van het verleggen van prioriteiten door corona en het niet kunnen vervullen van vacatures bij O&K. We beogen de zaken die we hebben opgestart maar nog niet volledig hebben afgerond, in juli 2022 af te ronden. Daarna dragen we het project over naar 'reguliere werkzaamheden'.

Gerealiseerd in 2021:

- Afronden van de door de corona-crisis uitgestelde kwaliteitsaudits (3 scholen);
- De beschrijvingen rondom basiskwaliteit is vertaald naar werkkaders voor de implementatie;
- Een notitie waarin de lezer wordt meegenomen in de kwaliteitszorg binnen SKO (roadmap SKO-kwaliteitszorg);
- Eerste uitrol van de SKO-kwaliteitskalender;
- Besluitvorming en inzet SKO-observatie instrument onderwijsleerproces;
- Besluitvorming en inzet rondom instrument & moment van evaluatie 'uitstroom leerlingen';
- Inrichten proces t.b.v. de besluitvorming instrumenten tevredenheidsbeleving (LTO, MTO, OTO);
- Webinar voor directies over het nieuwe inspectiekader.;
- Kennisbijeenkomsten 'effectieve schoolbespreking' (zicht op ontwikkeling).

Enkele onderdelen van het project zijn vertraagd en doorgeschoven naar 2022:

- Besluitvorming en inzet instrumenten tevredenheidsbeleving ((LTO, MTO, OTO);

- Ontwikkelen van een SKO-Toolbox (instrumenten en beschrijving werkwijze bevorderen van schoolontwikkeling).

3.1.3 Project SKIN

SKIN is een samenvoeging van SK(O) en IN(novatie). SKIN biedt een plek om onze ondertitel 'ontwerpers van onderwijs' vorm te geven. Binnen het project willen we creatieve en innovatieve ideeën de ruimte bieden. Van idee naar experiment.

In 2020 is aan de voorwaarden gewerkt (visie, samenstellen werkgroep, inrichten platform). Implementatie zou plaatsvinden in 2021. Na vertrek van een aantal kartrekkers in 2021 én de veranderende werkelijkheid, waardoor de focus noodgedwongen op de basisorganisatie van ons onderwijs lag, is het project tijdelijk stopgezet.

3.1.4 Onderwijsresultaten

Eindopbrengsten

Fijn is dat een ruime meerderheid van onze scholen uitkomt boven de signaleringsgrens van de inspectie, zowel voor 1F als 1S/2F. Iets meer dan de helft van onze scholen doet het op 1F (fundamentele, minimaal vereiste) niveau even goed of zelf beter dan scholen met een vergelijkbare leerling populatie. Voor het 1S/2F niveau (streefniveau, afhankelijk van de schoolweging) geldt dat voor bijna 40%. Er zijn vijf scholen die onder de signaleringsgrens komen. Voor deze scholen is een specifiek plan van aanpak opgesteld.

Boven de signaleringsgrens van de inspectie	Onder de signaleringsgrens van de inspectie
22 scholen	5 scholen

Als we kijken naar de trend, dan zien we een licht dalende trend op het 1F niveau: hadden we vorig jaar nog 17 scholen die het beter deden dan de scholen met een vergelijkbare populatie, dit jaar zijn dat er 14. De verdeling op het gebied van 2F is gelijk aan die van vorig jaar.

Tussentijdse opbrengsten

Tijdens de schoolontwikkelgesprekken kijken we met scholen ook naar de tussenopbrengsten. Hierbij valt stichting breed het volgende op. De M-toetsen werden door corona later in het jaar dan gebruikelijk afgenomen (landelijk). De eerste bevindingen waren positief, de impact op de leerresultaten leek op de meeste scholen wel mee te vallen. Na afname van de E-toetsen in juni zagen we een ander beeld. Veel van onze scholen hebben te maken met tegenvallende tussenresultaten. Er is een duidelijke dalende trend in de tussentijdse opbrengsten. Het onderwijs op afstand, de lockdown en de sterk wisselende aanwezigheid van leerkrachten en kinderen toen de scholen weer open waren hebben hun sporen getrokken.

Scholen werken hard aan hun opdracht de opgelopen achterstanden in te halen. Hiervoor worden NPO-middelen ingezet, beschreven in het bestedingsplan van elke school. Dit is gemonitord door de projectleider NPO. Helaas zien we dat veel formatie vanuit NPO-middelen, bestemd voor het wegwerken van achterstanden, noodgedwongen wordt ingezet voor het lerarentekort; het opvangen van klassen bij uitval. De huidige context met corona en het lerarentekort maakt het enorm lastig achterstanden weg te werken. De verwachting is dat het negatieve effect op de opbrengsten nog verder zal doorwerken en dat de trend van de tussenopbrengsten ook zichtbaar zal worden in de eindopbrengsten 2022.

3.1.5 Visitatie

Inspectiebezoek op de scholen

In 2021 heeft de inspectie onze scholen op diverse manieren gevolgd en onderzocht.

Twee van onze scholen, 't Schrijverke en De Lettertuin, hebben beide een herstelonderzoek gehad. De inspectie heeft het vertrouwen uitgesproken in de schoolontwikkeling en de basiskwaliteit van de school als voldoende beoordeeld. Naast het vertrouwen van de inspectie en het voldoende oordeel bezoeken wij de scholen ook nog met een interne audit om scholen stevig vanuit het

project risicoscholen over te dragen naar 'regulier'. De inspectierapporten zijn te vinden

via: <https://zoekscholen.onderwijsinspectie.nl>

Op vijf scholen heeft de inspectie thema onderzoeken afgenomen:

'Doorstroomonderzoek VO Invloed van COVID'. Onderzoek op afstand, februari 2021	Alfons Ariëns
'Kwaliteitsverbetering en de leerlingenpopulatie'. Onderzoek op afstand, januari-februari 2021	Zonniewiel, Zonniewijzer
'Gevolgen van de coronacrisis in het basisonderwijs'. Onderzoek op afstand, juni 2021	Agnetenschool
'Monitor Leskwaliteit' Schoolbezoek, oktober 2021	Loofhut

Van de themaonderzoeken hebben we een mondelinge terugkoppeling van de scholen gehad. De inspectie spreekt tijdens een thema onderzoek geen oordelen uit op standaarden uit het onderzoekskader. Het kan zich voordoen dat een bezoek of gesprek met de school, voor de inspectie aanleiding is om een vervolgonderzoek naar risico's te doen. Dit was op geen enkel school het geval.

Audits

Vanuit de behoefte aan meer zicht op de kwaliteit van onze scholen, zijn we in 2019 gestart met integrale kwaliteitsonderzoeken op ál onze scholen. Om dit zicht ook in de toekomst te behouden, geldt dat er op iedere school minimaal 1 x per 4 jaar een integraal kwaliteitsonderzoek (audit) plaatsvindt. Daarnaast geldt dat bij mogelijke overgang vanuit 'intensieve begeleiding' (in het geval van risico's t.a.v. de basiskwaliteit) naar 'reguliere ondersteuning'

2021	
April	Lettertuin
Mei	Pirouette
Juni	Kristal

Sept	Loofhut Laetare
Oktober	Zonnewijzer
November	Wolderweide
In 2021 gepland voor 2022	
Jan	Wingerd
April	't Schrijverke
Oktober	Klimboom

Voor 2024 geldt dat we alle scholen weer minimaal 1x hebben bezocht.

3.1.6 Kwaliteitscultuur

Naast een goed werkend systeem is er in 2021 veel aandacht besteed aan de kwaliteitscultuur binnen de organisatie. Het versterken van de SKO-kwaliteitszorg is immers veel meer dan alleen een systeem, het is allereerst en vooral een proces. Een proces waarbij het kwaliteitsbewustzijn en de professionele cultuur (binnen alle lagen van de organisatie) belangrijke dragers van de verandering zijn. Openheid en transparantie, samen leren vanuit kwetsbaarheid, het goede gesprek over de onderwijskwaliteit en resultaten van ons handelen hebben een meer centrale plaats in de organisatie gekregen. De inrichting van het overleg in de netwerken, een koersteam en de inrichting van de staf dragen zo allemaal bij aan het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs.

3.1.7 Passend onderwijs

SKO participeert in drie samenwerkingsverbanden (Almere, Lelystad-Dronten en Zeeluwe). Om richting te geven aan de basisondersteuning van alle drie de samenwerkingsverbanden, hebben wij onze basisondersteuning gedefinieerd middels "De ijkpunten basisondersteuning" (Cor Hoffmans e.a.), het handelingsgericht werken en ons eigen SKO-kwaliteitszorgsysteem. De extra ondersteuning kan per school verschillen. Dit heeft te maken met de mogelijkheden, ambities en grenzen van de school. Door de geografische ligging van de SKO-scholen hebben wij te maken met een diversiteit aan schoolpopulatie. Om ons aanbod goed te laten aansluiten, brengt elke school haar populatie in beeld m.b.v. het instrument 'Schoolpopulatie in Beeld' (SIB).

Aan de hand hiervan schrijft elke school een Schoolondersteuningsprofiel (SOP) en publiceert dit op de eigen schoolwebsite.

Het is onze ambitie om het basisaanbod te verbreden (bieden van o.a. ondersteuning in de school op meerdere gebieden) en om onze extra ondersteuningsmogelijkheden uit te breiden. Dit willen wij doen op een duurzame wijze i.s.m. partners. Wij stemmen de ondersteuningsmogelijkheden af met onze partners, zoals met De Kleine Prins, Vitree, Oké op school en De Twijn.

Als SKO werken wij samen met onze stakeholders. Samen maken we (werk)afspraken en stellen wij doelen op t.b.v. een dekkend aanbod. Dit betreft o.a. de Ambassadeursgroep in Lelystad, de specialistische ondersteuning in Almere (de Poortklas), de voorziening voor hoogbegaafde leerlingen in Dronten en Lelystad en het hoogbegaafdheidsonderwijs in Elburg.

Het Samenwerkingsverband (SWV) Almere werkt middels het expertisemodel i.c.m. het schoolmodel. Dit SWV zet een deel van de middelen zelf in om de ondersteuning vorm te geven. Een kleiner deel gaat naar de scholen. Het SWV Zeeluwe en het SWV Lelystad-Dronten werken met het schoolmodel. Er ligt hierdoor een grote verantwoordelijkheid bij de scholen en het bestuur om de middelen op de juiste wijze in te zetten en waar nodig te bundelen.

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

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

In 2021 ontving SKO van SWV Lelystad-Dronten € 352,49 per leerling, van het SWV Zeeluwe €300,- per leerling en € 60,- incidenteel en van SWV Almere €52,85 per leerling en incidenteel in 2020 € 20,- per leerling. Dit is een totaalbedrag van € 1.375.989 voor kalenderjaar 2021. 85% hiervan is naar de scholen gegaan. Het resterende bedrag is bovenschools ingezet voor o.a. inzet van orthopedagogen, professionalisering en extra ondersteuning voor diverse doelgroepen (o.a. hoogbegaafdheid en leerlingen die meer ondersteuning nodig hebben om de leerstof eigen te maken). Daarnaast is € 50.750 ontvangen voor leerlingen met een cluster 1 (slechtziend) of 2 (TOS) indicatie.

3.2 Personeel & professionalisering



SKO, daar wil je bij horen is één van de geformuleerde beoogde effecten in het strategisch plan.

In april 2021 is een nulmeting (quick scan) gedaan van de HR dienstverlening en het toepassen van het HRM instrumentarium. Dit bracht aan het licht dat de basis van de dienstverlening en inrichting van HRM niet op orde was. Er is een plan ontwikkeld waarin wordt beschreven hoe SKO de HRM basisprocessen en instrumenten op orde kan brengen, om er vervolgens voor te zorgen dat HRM kan bijdragen aan de strategische doelen

van SKO. Hierbij zijn de volgende doelstellingen voor 2021 geformuleerd:

- Start met het inrichten van een PDCA cyclus HRM;
 - o Het School Ontwikkel Gesprek inrichten met resultaatgerichte afspraken en kengetallen;
 - o Het inrichten van een dashboard HRM binnen de kwaliteitscyclus;
 - o Het ontwikkelen van de MARAP HRM;
- Het ontwikkelen van (ontbrekend) HRM beleid, het actualiseren van beleid en het evalueren van projecten (in 2022 afgerond);
- Het beschrijven van processen, rollen en roadmaps m.b.t. werkwijze en (integrale) HRM verantwoordelijkheid.

Daarnaast spelen er ook nog inhoudelijke beleidsthema's HRM die om aandacht vragen:

- Werving & Selectie;
- Verzuimmanagement;
- Het toepassen, vormgeven en continueren van ontwikkelings-, en professionaliseringsbeleid;
- Het digitale personeelsdossier;
- Plaatsing van de directeuren-in-opleiding.

[Start met het inrichten van een PDCA cyclus HRM](#)

In mei zijn met alle directeuren en locatieleiders School Ontwikkel Gesprekken HR gevoerd. Dit zijn gesprekken van de HR adviseurs met de directeur/locatieleider over professionaliteit en ontwikkeling van de school en de medewerkers en over kengetallen. De afspraken zijn vastgelegd in een schoolkaart die met de directeuren/schoolleiders is gedeeld.

Op 5 kerngebieden (verzuim, formatie, welzijn, bekwaamheid & scholing en wettelijke verplichtingen) zijn in totaal 21 criteria besproken en gewaardeerd. Deze zijn verwerkt in een kwaliteitsdashboard. Dit dashboard geeft zicht op de risico's en kansen en waar de parels liggen op HR gebied op de scholen. Dit kwaliteitsdashboard is op SKO-niveau besproken in de 'vlootschauw' en vastgelegd in de (eerste) HR

managementrapportage. Opvallende resultaten:

Wat gaat goed?

- Het inhoudelijke en resultaatgerichte gesprek is goed gewaardeerd door schoolleiders;
- Verbinding leggen tussen HR indicatoren en acties levert nieuwe inzichten en oplossingen op;
- Inspiratie en advies gingen hand in hand, ook de brede SKO samenwerking heeft hiermee een impuls gekregen.

Welke risico's zijn gesignaleerd?

- Er zijn vier kwetsbare scholen op HR gebied die extra ondersteuning nodig hebben;
- Er zijn vier thema's vanuit HR die in 2022 prioriteit nodig hebben: Verzuim, W&S, werkdruk en de tijdige aanlevering van VOG's.

De totaal resultaten zijn de basis voor de volgende ronde SOG's in het voorjaar van 2022. Hiermee werken we via de PDCA cyclus aan monitoring en bijstelling van doelen en resultaten.

[Het ontwikkelen/ actualiseren van HR beleid](#)

Op basis van de Quick Scan HR is in 2021 gestart met het actualiseren van het functieboek, beloningsbeleid, en verzuimbeleid. Ook is extra aandacht besteed aan het vullen van de bekwaamheidsdossiers. Leraren zijn hier volop mee gestart, maar aanjagen en monitoren blijft een speerpunt.

In december is een eerste 'blik op verzuim' geschreven en hieruit zijn vervolgstappen met een actieplan opgesteld. In 2022 start een klankbordgroep en worden gesprekken gevoerd met de ARBO dienst.

[Het beschrijven van processen, rollen en roadmaps](#)

Binnen het Werving & Selectieproces zijn de processen van selectie en indiensttreding beschreven. Daarnaast zijn de roadmaps "Coaching" en SKO "werven, opleiden en

begeleiden startende leerkrachten" opgesteld. Met deze roadmaps is duidelijk hoe we werken en kunnen werkwijze, kosten en resultaten aan elkaar gekoppeld worden. Dit draagt bij aan de inzet van de PDCA cyclus.

[Inhoudelijke beleidsthema's HRM](#)

SKO streeft naar personeelsbeleid dat optimaal is afgestemd op de onderwijskundige visie en de opgaven waar de scholen voor staan, dat rekening houdt met de organisatieomgeving, dat is afgeleid van de organisatiestrategie en dat bestaat uit onderling geïntegreerde instrumenten. Dit strategisch personeelsbeleid wordt geïmplementeerd, gemonitord en geëvalueerd.

In 2021 is op basis van evaluatie van selectierondes een gewijzigde aanpak van selectiecommissies ingevoerd. De invoering bevindt zich nog in de pilotfase, maar de benoemingsadviescommissies van de scholen zijn hier nu al erg positief over. Het past bij de "nieuwe" sollicitant en de rol van de SKO medewerker als ambassadeur in plaats van beoordelaar. Er is een 'onboardingsschema' gemaakt, met een duidelijke beschrijving van rollen en acties.

In 2021 zijn vanuit de groep schoolleiders-in-opleiding die in 2021 hun diploma hebben behaald, vier directeurs benoemd als (aankomend-) directeur op een SKO school. Zij volgen het "maatjes" programma. Dit is voor twee risicoscholen nog extra aangevuld met de begeleiding van de zittende interimdirecteur. Deze extra begeleiding zal voor beide in 2022 aflopen en omgezet worden naar het reguliere "maatjes" traject.

SKO heeft besloten om niet opnieuw een groep potentiële schoolleiders te starten in 2021. Wel onderzoeken we hoe we ons verhouden tot de arbeidsmarkt van directeurs en de komende vacatures. Dit kan leiden tot enkele individuele trajecten die in 2022 gaan starten.

In 2021 ontstaat naast een lerarentekort ook een dreigend tekort aan intern begeleiders. Er is in 2021 gebruik gemaakt van de inzet van interim IB-ers en dat zal (zonder acties) vervolgd moeten worden in 2022. In samenwerking met O&K is gestart met een onderzoek om een IB kweekvijver te starten. In dit onderzoek wordt de veranderende rol van IB-er naar kwaliteitscoördinator meegenomen.

In 2021 is de vraag naar leraarondersteuners toegenomen als noodoplossing om met minder leerkrachten in de school toch klassen te kunnen bedienen. Hiervoor kunnen PABO studenten ingezet worden en kijken we naar (voor SKO) nieuwe leer-werktrajecten BBL.

3.2.1 Akke & Demi



Onze strategische ambitie voor HR is gericht op het werven en behouden van voldoende gelukkige en capabele medewerkers die zich blijven ontwikkelen en professionaliseren. Om onze medewerkers

hiertoe te stimuleren hebben we een eigen SKO academie: de Akke&Demi. De doelstellingen die zijn geformuleerd voor de Akke&Demi:

- Kwalitatief goed cursusaanbod;
- Een duidelijke koppeling tussen aanbod en de strategische doelen van SKO;
- Een duidelijke koppeling tussen aanbod en de ontwikkelbehoefte van scholen;
- Meer zicht op de ingezette professionaliseringsactiviteiten op organisatieniveau;
- Gelijkblijvend of stijgend deelnamepercentage;
- >80% tevreden over de activiteit;
- Meer zicht op de ingezette professionaliseringsactiviteiten op organisatieniveau.

Overzicht aanmelding/uitvoer cursusaanbod:

School-jaar	Aantal deelnemers	Aantal uitgevoerde cursussen	Aantal vervallen cursussen ¹
'15-'16	145	14 82%	3 18%
'16-'17	214	36 82%	8 18%
'17-'18	199	46 72%	18 28%
'18-'19	308	52 73%	19 27%
'19-'20	235	38 79%	10 21%
'20-'21	255	48 79%	13 21%
'21-'22	104	45 71%	18 29%

Het deelnameaantal in 2021 is in vergelijking met de voorgaande jaren opvallend laag. Daarnaast is het percentage vervallen cursussen o.b.v. een te laag aantal aanmeldingen van deelnemers, relatief hoog t.o.v. de voorgaande jaren.

Op basis van uitvraag onder directeuren, leerkrachten én aanbieders, bleek corona de belangrijkste factor rondom het lage aanmeldpercentage. Professionalisering had minder de focus, continuïteit van het primaire proces en de inzet die dat vroeg stond voorop.

De cursussen die doorgang hebben gevonden, zijn positief gewaardeerd door de deelnemers.

3.2.2 Vergroting instroom leraren

De SKO scholen worden steeds meer geconfronteerd met het lerarentekort. Op verschillende manieren werken we aan een nieuwe instroom van leraren.

Partnerschap SAMEN

Vanaf 2030 heeft SKO de verplichting om toekomstige leraren op te leiden volgens het concept 'Samen Opleiden & Professionaliseren' (SO&P) in de officiële opleidingsschool in samenwerking met de hogescholen. Met het samenbrengen van theorie en praktijk wordt de effectiviteit van de lerarenopleiding vergroot, de aansluiting op de beroepspraktijk verbeterd en de schoolontwikkeling gestimuleerd.

¹ Vanwege een te laag deelnamepercentage
40950 Bestuursverslag 2021

SKO maakt deel uit van het aspirant Partnerschap SAMEN. Het partnerschap bestaat uit 4 PO besturen; SKO, Stichting SCHOOL, Ante, SCPO en 2 hogescholen; de lerarenopleiding Hogeschool Katholieke PABO Zwolle (KPZ) en de hogeschool Windesheim vanaf 1-01-2022. SKO is de penvoerder van het partnerschap.

De aspirant status is geldend voor 4 jaar van 2020 - 2024. Het partnerschap is aan het 3e jaar begonnen. 17 SKO-scholen zijn opleidingsscholen, gekoppeld aan SAMEN, en voldoen aan de kwaliteitsstandaarden. Het voornemen is dat het in 2022 wordt uitgebreid met de 10 SKO opleidingsscholen in Almere. In 2021 zijn 48 studenten van de KPZ opgeleid op de 17 SKO opleidingsscholen (studenten van Windesheim worden nog niet meegeteld).

In samenwerking met de KPZ, Partnerschap SAMEN en 3 andere partnerschappen is beleid ontwikkeld ten aanzien van Samen Opleiden & Professionaliseren.

Zij-instromers

Met een programma (trainee programma, zij-instromers en 'Versneld voor de klas') probeert SKO de instroom in het onderwijs vanuit een andere sector te vergroten en te vergemakkelijken. Trainees en zij-instromers (kandidaten met een hbo-achtergrond) doorlopen een selectieproces voor gesubsidieerde zij-instroom trajecten en trainees voor de verkorte deeltijdopleidingen.

2021	Voor traject	Studie traject	(Tijdelijk) Bevoegd	1 ^e jrs Starter SKO
Zij-instroom	7	5 (eindfase 1)	5	
Trainees		12 (eindfase 7)	7	
WPO/LIO/LS		9 WPO/4 LIO/6 LS	6 WPO/2 LIO	5 WPO/3 LIO

*LS staat voor lang studeerders dat zijn studenten die de praktijk van de WPO/LIO hebben afgerond maar nog niet zijn afgestudeerd.

In 2021 zijn er 20 betaalde trainees/zij-instromers/Versneld voor de Klas kandidaten die worden opgeleid binnen SKO. Deelnemers zijn middels een tripartite overeenkomst minimaal 3 jaar verbonden aan SKO als bevoegd leerkracht.

Om een goede start mogelijk te maken worden de kandidaten begeleid door de starterscoaches in de scholen en bovenschools door trainee- en zij-instroom coaches. De trainees en zij-instromers evalueren de begeleiding zeer positief; de coaches geven vertrouwen en de juiste bijsturing indien nodig.

In 2021 is het traineeprogramma gewijzigd. De trainee krijgt bovenschools 1 dag een stagedag vergoed en wordt daarnaast twee dagen aangesteld als leraar ondersteuner op een school. De zij-instroom trajecten worden deels vergoed vanuit het Noodplan, RAPPEN en reguliere subsidie. Versneld voor de Klas trajecten zijn een variant op de zij-instroom en geschikt voor trainees in de eindfase van de studie. Vanuit het Noodplan en de RAPPEN worden dezelfde middelen beschikbaar gesteld voor de Versneld voor de Klas kandidaten.

Regionale Aanpak Lerarentekort en Noodplan Almere vanuit de G5

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

Het doel van deze samenwerking is het samen werven, samen opleiden, samen professionaliseren van "Nieuwe talenten om het lerarentekort en tekorten rondom andere professionals direct te beïnvloeden en in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen. Daarnaast zijn er initiatieven om het onderwijs anders te organiseren (het 5e schooldag concept).

In 2021 zijn binnen de 4 subsidietrajecten allerlei programmalijnen uitgezet om

professionals voor het onderwijs te werven en op te leiden. De loketfuncties Hatseklas en Flevowijs zijn operationeel en via deze loketfuncties worden er kandidaten geworven voor SKO. Begeleidingsprogramma's voor de professionals zijn ontwikkeld en worden uitgevoerd.

Regionaal Investerings Fonds (RIF)

SKO participeert in twee Regionaal Investerings Fondsen. Het RIF stimuleert de samenwerking tussen scholen, de publieke sector en het bedrijfsleven. Doel van het RIF is mbo-studenten extra goed voor te bereiden op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt.

1. Wetenschap en technologie van het ROC van Flevoland, ROC van Amsterdam, Windesheim Flevoland, Science Museum NEMO, IVN Natuureducatie, de Gezondheidsfabriek en ruim 30 arbeidsorganisaties in kinderopvang en basisonderwijs. Mbo-studenten worden opgeleid om jonge kinderen op een speelse manier in aanraking te brengen met wetenschap en technologie (w&t). Door corona is dit op de SKO scholen niet van de grond gekomen;
2. Innovatiecluster Kind & Educatie van drie MBO-opleidingen: Deltion, Landstede en Menzo Alting (tevens penvoerder) en 3 Hogeschool-lerarenopleiders: Windesheim, VIAA en KPZ in de campus Zwolle. Doel is om in 2024 negen interprofessionele leerteams van studenten van niveau 4 tot aan niveau 7 te hebben. Voor 2021 was het doel om 3 Interprofessionele leerteams operationeel te hebben. Dit doel is ruim behaald:
 - Kring Lelystad
 - St Franciscus Nunspeet
 - Klimboom Dronten
 - Golfslag Swifterbant

Penvoerder is Mbo: mbo studenten aanjagen meer zichtbaar te maken Scholen werken met een leerteam met alle studenten.

3.2.3 Flevopool

De Flevopool levert invalleerkrachten ('poolers') ten behoeve van de vier deelnemende besturen (SCPO Lelystad, Stichting Codenz, SKO Flevoland & Veluwe en Stichting SchOOL) bij afwezigheid van personeel met een onderwijsgevende taak, zoals (vak)leerkrachten en onderwijsassistenten. Het belangrijkste doel van de Flevopool is te zorgen voor continuïteit en invulling van de invalverzoeken van de scholen. SLIM personeelsdiensten koppelt vraag en aanbod vervangingsvraag en deelt haar kennis en ervaring met de besturen met als doel: optimale resultaten (geen klas naar huis!).

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

Er zijn gesprekken gevoerd tussen de 4 deelnemende besturen en Slim over de huidige werkwijze en voortgang van de Flevopool en er is advies opgesteld voor het College van Bestuur.

De volgende resultaten zijn in 2021 behaald:

- De werving en selectie voor nieuwe medewerkers in de Flevopool is een continu proces. Het lerarentekort heeft ook grote invloed op de bezetting van de pool. Veel poolers worden ingezet op langdurige vervanging, de kortdurende vervanging (en daardoor de continuïteit) komt extra onder druk te staan. Dit is ook merkbaar in het teruglopen van de dekkingspercentage;
- Het aantal vervangingsverzoeken en formatieproblemen vraagt mede door extra uitval door corona, een intensieve inzet van de leidinggevende van de pool. Het percentage medewerkers in de pool is teruggelopen door het aanvaarden van een baan elders, het niet verlengen van het contract door onvoldoende functioneren, of de keuze voor een aanstelling aan een vaste school;
- We hebben kunnen constateren dat er minder aanvragen gedaan worden bij Slim,

aangezien men er al vanuit gaat dat er geen vervanger beschikbaar is;

- De inzet van Slim is als waardevol ervaren. Er is met regelmaat overleg geweest. Helaas is het doel 'geen klas naar huis' door bovenstaande situatie niet gerealiseerd. Het streefpercentage van 4% t.o.v. het totale personeelsbestand wordt niet behaald. Dit geldt voor alle betrokken besturen;
- Er heeft overleg tussen de betrokken besturen plaatsgevonden, met als resultaat dat er een onderzoekstraject is uitgezet bij adviesbureau Uwmerk! merkwaardig om de vervangingspool beter in de markt te zetten. Inmiddels is een nieuwe naam (Onderwijspool Flevoland), een nieuw logo, nieuwe huisstijl en een nieuw communicatieconcept vastgesteld. De vervolgstap zal in 2022 verder gestalte krijgen.

3.2.4 Werkdrukmiddelen

Met ingang van 1-8-2018 zijn middelen beschikbaar voor het verlagen van de werkdruk. Dit bedroeg voor het schooljaar 2020-2021 € 251,38 per leerling en voor 2021-2022

€ 258,67 per leerling. Totaal voor 2021 € 1.714.328. Dit geld is rechtstreeks naar de scholen gegaan. Op iedere school is met het volledige schoolteam gesproken over de knelpunten die zij ervaren en oplossingen die zij zien om de werkdruk te verminderen. Alle bestedingsplannen zijn ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeledingen van de MR. De P-MR-en worden na afloop van het schooljaar door de schooldirecteur geïnformeerd over de besteding van de extra werkdrukmiddelen (BRIN-niveau) in het voorgaande schooljaar.

De werkdrukmiddelen worden vooral ingezet voor personele doeleinden. Bijvoorbeeld de inzet van vakleerkrachten voor bewegingsonderwijs en muziek en uitbreiding van formatie. Daarmee worden ook leerkrachten gefaciliteerd

om hun werkzaamheden onder schooltijd te kunnen uitvoeren. Daarnaast is ook gekozen voor het vormen van extra, kleinere groepen en zijn middelen ingezet op ondersteunende diensten, zoals evenementen, administratie, conciërges taken.

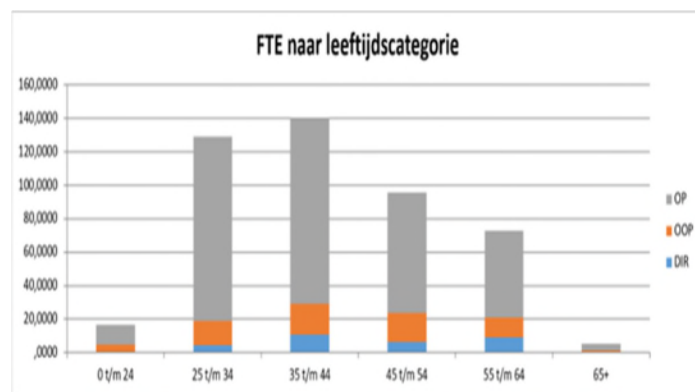
Helaas was het soms ook noodzakelijk om deze formatie in te zetten voor vervanging bij ziekte, omdat er geen vervangers beschikbaar waren.

	Totaal
Kosten bestedingsplan 2021	1.714.328
Waarvan voor personeel	1.679.000
Waarvan voor Materieel	35.328

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

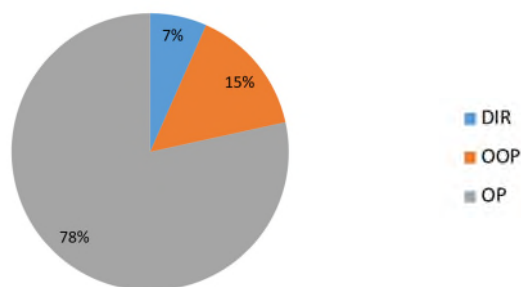
3.3 Personele ontwikkelingen

In 2021 had SKO gemiddeld 660 medewerkers (460 fte) in dienst, waarvan 85,8% vrouw is en 14,2% man. In de volgende tabel is de verdeling van het personeel naar leeftijd opgenomen. De grootste groep (62,5%) is jonger dan 45 jaar.



Van de 460 fte is 78% onderwijsgevend personeel (OP), 15% onderwijsondersteunend personeel en 7% heeft een directiefunctie.

FTE naar functiecategorie



Ziekteverzuim/vitaliteit

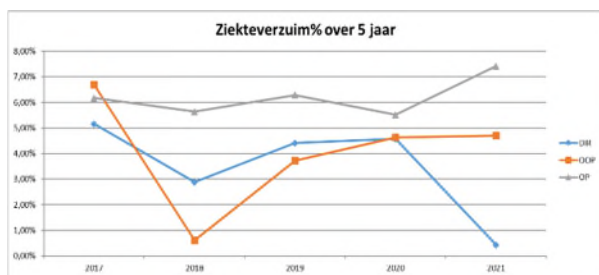
Vitaliteit heeft blijvend aandacht binnen SKO. SKO vindt het belangrijk dat signalen tijdig aangegeven en opgepakt worden in kader van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Ten aanzien van het ziekteverzuim zijn de volgende doelen gesteld:

Doel	Ambitie	31-12-2019*	31-12-2020*	31-12-2021
Verzuim-percentage	5%	5,88%	5,32%	6,55%
Meldings-frequentie	<0.8	0,72	0,69	0,77
Verzuim-duur	<15 dagen	21,51	24,90	27,8

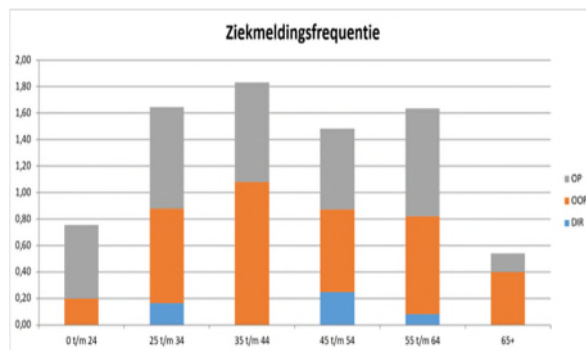
*Voortschrijdend (gemiddelde afgelopen 12 maanden)

Het landelijk gemiddelde in 2020 is 5,7% onderwijzend personeel (bron: onderwijs in cijfers, arbeid en gezondheid). In 2021 heeft 51% van de medewerkers bij SKO *zich niet* ziek gemeld.



De meldingsfrequentie geeft het gemiddeld aantal ziekmeldingen per medewerker per jaar weer. Bij de SKO is in 2021 de frequentie ten opzichte van voorgaande jaren licht gestegen van 0,7 in 2020 naar 0,8 in 2021. Dit betekent dat elke medewerker per jaar gemiddeld 0,8 keer verzuimt. Deze frequentie

is nog steeds lager dan het landelijk gemiddelde van 1,1 voor onderwijzend personeel.



Uitkeringen na ontslag

De kosten voor (WW) uitkeringen na ontslag bedroegen in 2021 € 25.966,-. Daarnaast is er een bedrag van € 82.804 betaald aan transitievergoedingen bij ontslag. Hiervan is € 33.609 uitgekeerd aan medewerkers die zijn ingestroomd in de WGA. In 2021 is één transitievergoeding uit 2015 door het UWV afgewezen voor compensatie. Hiermee moest een vordering van € 75.000 worden afgeboekt voor een transitievergoeding van een medewerker, die instroomde in de WGA. Om werkloosheidskosten in de toekomst te voorkomen wordt de gesprekkencyclus gehanteerd evenals de toepassing van het mobiliteitsbeleid. Vaste en/of tijdelijke aanstellingen van medewerkers worden alleen beëindigd indien er sprake is van ongeschiktheid voor de functie.

Herbenoemingsverplichtingen

Schoolbesturen zijn conform de regelgeving in de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) verplicht om hun vacatures met voorrang aan te bieden aan (ex)werknemers, die zijn aangemerkt als eigen wachtgelden. Eigen wachtgelden 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 wachtgelden. Op dit moment heeft SKO geen eigenwachtgelden aan wie zij bij voorrang vacatures moet aanbieden.

3.4 Verbonden partijen

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

Door het CvB en de schooldirecteuren wordt veel geïnvesteerd in een continue, goede horizontale dialoog met ouders (en leerlingen), gemeenten, collega-besturen, collega-scholen en vele andere maatschappelijke partners, over tal van onderwerpen (formeel en informeel). Het jaarverslag is niet het enige kanaal waarlangs SKO communiceert en verantwoording aflegt naar eerdergenoemde stakeholders. Naar de mening van het CvB kunnen de strategische doelen van SKO alleen worden behaald door de in- en externe stakeholders actief te betrekken bij de organisatie en voortdurend met hen samen te werken. Zo kan de kwaliteit van het onderwijs verder worden verbeterd.

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

- Diverse activiteiten en bijeenkomsten in het kader van de SKO Academie (Akke&Demi);
- De periodieke tevredenheidpeilingen onder medewerkers, ouders en leerlingen;
- Schoolbezoeken door het CvB;
- Het Koersteam en de lokale netwerken;
- Bijeenkomsten PO-raad;
- Bijeenkomsten samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs;

- Deelname in besturen Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs;
- Bestuursoverstijgende samenwerking in het kader van Opleiden in de School;
- Bijeenkomsten Pabo's;
- Gemeentelijke overleggen m.b.t. huisvesting, LEA, OOGO.

3.5 Klachtenbehandeling

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

SKO is lid van de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs, een onafhankelijke commissie die klachten in behandeling neemt.

Een veilige omgeving waarin elk kind en elke medewerker de ruimte voelt om geluk te ervaren heeft bij ons hoge prioriteit. Toch kan het iets gebeuren waardoor het gevoel van veiligheid verandert. Voor deze gevallen heeft elke school een vertrouwenspersoon. SKO kent verder een externe vertrouwenspersoon. Leerlingen, ouders en medewerkers kunnen contact met deze externe vertrouwenspersoon opnemen als het gaat om ongewenste omgangsvormen. Tevens kan de vertrouwenspersoon ingeschakeld worden als SKO het vermoeden heeft van het bestaan van vragen of ontstaan van meldingen dan wel klachten of levende onvrede bij ouders. Wanneer ouders of leerlingen dit wensen biedt de vertrouwenspersoon

ondersteuning bij de gesprekken die met betreffende school worden gevoerd. Vanaf juli 2021 is een nieuwe externe vertrouwenspersoon verbonden aan SKO, omdat SKO eraan hecht dat de vertrouwenspersoon gecertificeerd is. De externe vertrouwenspersoon zal in 2022 de structuur en scholing van vertrouwenspersonen op de scholen aanscherpen en de klachtenregeling en klokkenluidersregeling van SKO actualiseren.

Aantal meldingen

In 2021 werd er negen maal een beroep gedaan op de externe vertrouwenspersoon. Bij twee contacten ging het om een advies voor een directeur en de bestuurssecretaris over hoe om te gaan met een bepaalde situatie/klacht. Van de zeven overige meldingen was er één van een personeelslid en waren er zes van ouders. Het ging om meldingen, niet om klachten. Zes meldingen gingen over ongewenste omgangsvormen: eenmaal agressie en geweld, vijf maal onvoldoende begeleiding en/of onheuse begeleiding en eenmaal (veiligheids-)beleid. Eén melding van ouders ging om een officiële waarschuwing waar ze het niet mee eens waren. Zes meldingen zijn naar tevredenheid afgehandeld, één melding heeft in 2022 geresulteerd in een klacht die door het bestuur wordt opgepakt. In 2022 hebben gesprekken met school en ouders plaatsgehad. Dit heeft er toe geleid dat men zich gehoord voelde en er voldoende aandacht aan de klacht is besteed. Deze is daarmee afgehandeld.

3.6 Huisvesting en facilitaire zaken

3.6.1 Huisvesting

SKO wil dat alle gebouwen aantrekkelijk zijn en functioneel worden gebruikt. De inrichting van de school sluit aan op de onderwijsvisie. Er is een



aantrekkelijke en functionele leeromgeving voor leerlingen en medewerkers. Daarbij is de school opgeruimd en ordelijk, is er een herkenbare inrichting op basis van visie en beleid. Er is sprake van eenduidige huisstijl. Jaarlijks worden de doelen bepaald en wordt aangesloten bij de meerjarenonderhoudsplanningen en investeringsplannen voor wat betreft huisvesting en inventaris.

Om deze doelstelling te realiseren zijn in 2021 investeringen gedaan voor inrichting schoolpleinen en verbeteringen van het schoolgebouw, er is onderhoud uitgevoerd volgens de meerjarenonderhoudsplanning en er is geïnvesteerd in verduurzaming. In bijlage 4 is opgenomen welke werkzaamheden voor welke school precies zijn uitgevoerd. In de begroting was een bedrag van € 1.189.436 opgenomen, bestaande uit onttrekkingen uit onderhoudsvoorziening en investeringen. Gerealiseerd is € 1.132.053.

In de 7 gemeentes waar SKO gevestigd is of zijn Integrale Huisvestingsplannen in ontwikkeling.

In de Gemeente Elburg is voor de Agnietenschool een tijdelijke uitbreiding gerealiseerd voor 4 lokalen. Daarmee kon de huidige huur voor de dependance worden opgezegd en is de gehele school nu rond één schoolplein gevestigd.

Per 1-8-2021 is het gebouw van de Goede Herder teruggegeven aan de gemeente. Bij de overdracht is een bedrag van € 110.000 betaald. Dit bedrag is gebaseerd op de conditiemeting en de verstreken (reserverings)termijnen van verwachte grote investeringen, zoals bijv. de CV installatie.

Toekomstige ontwikkelingen

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

- Nieuwbouw voor de Duinvlinder in Almere is in 2021 gestart, oplevering eind 2022;
- Nieuwbouw voor De Kring in Lelystad is in 2021 verder uitgewerkt. Vooralsnog zal de Kring eind 2022 tijdelijk verhuizen naar het gebouw van de SBO-school De Watergeus. De huidige locatie komt daarmee vrij voor de nieuwbouw;
- Er zijn verkennende gesprekken in Dronten voor nieuwbouw voor De Toekomst met andere scholen en kinderopvang. Dit proces loopt vertraging op;
- De afweging voor het in eigendom verwerven van het gebouw van Wolderweide te Harderwijk, of blijvend huur/medegebruik. SKO heeft de voorkeur voor handhaving van de medegebruikssituatie;
- Planmatig verduurzamen gebouwen.

3.6.2 Facilitair

Bij 'facilitair' gaat het bij SKO vooral om het inkoop- en contractmanagement. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid van SKO is erop gericht optimaal efficiënt en effectief om te gaan met publieke middelen en een integere en betrouwbare opdrachtgever te zijn die leveranciers eerlijke en gelijke kansen biedt. SKO streeft naar langdurige samenwerking met haar leveranciers. Daarbij staat de juiste prijs/kwaliteit verhouding en het naleven van de relevante wet- en regelgeving voorop. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid biedt medewerkers een leidraad, helpt de kosten te reduceren en de kwaliteit te verhogen. Het 'ontzorgt' omdat geen of veel minder individuele contractbesprekingen nodig zijn en het contractbeheer centraal wordt ingericht. Dit levert voordelen in tijd en geld. De uitvoering van het beleid wordt centraal door het bestuurskantoor van SKO gecoördineerd. In 2021 zijn de volgende contracten afgesloten:

- Aanbesteding energiecontracten voor gas en elektra voor 2022-2026;

- Inrichting DAS aankoopstelsel voor ICT hardware;
- Aanschaf Microsoft O365 licenties 2022-2026.

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

4 Financieel beleid

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

Er wordt voor de gehele organisatie integraal beleid ontwikkeld. Hierbij vindt afstemming plaats tussen de diverse organisatielagen, waarbij taken en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd vanuit het principe "decentraal wat kan, centraal wat moet" of waarvan we met elkaar vinden dat het beter is om centraal te regelen.

Uitgangspunten financieel beleid:

- Het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs is leidend;
- Het financieel beleid is gericht op continuïteit;
- Voor de beoordeling van de resultaten van het financieel beleid sluiten wij aan bij aanbevelingen van de Inspectie van het Onderwijs en het Ministerie van OCW;
- De schooldirecteur is integraal verantwoordelijk voor zijn school met name op gebied van onderwijs, personeel en financiën;
- De eindverantwoordelijken voor (deel)begrotingen zijn op basis van de

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

De volgende doelen financieel beleid zijn vastgelegd:

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

- CvB en de scholen leggen op transparante wijze verantwoording af over de inzet van middelen;
- Alle scholen zijn goed gehuisvest en goed geoutilleerd;
- Het bestuurskantoor is functioneel en representatief binnen een vastgestelde begroting.

4.1 Opstellen begroting

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

Rollen en verantwoordelijkheden

Door Onderwijsbureau Meppel (het administratiekantoor van SKO) wordt het begrotingsinstrument gevuld met de uitgangspunten van SKO, de vastgestelde rekenregels, de toekenning van budgetten conform het allocatiemodel en basisinformatie (o.a. MJOP) waarna met het invullen van diverse variabelen de begroting wordt samengesteld. De totstandkoming van de (delen van) de begroting vindt als volgt plaats:

SKO-Schoolbegroting:

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

Begroting bestuurskantoor en SKO-algemeen:

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

Begroting SKO-totaal:

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

[Toekomstige ontwikkelingen](#)

De vereenvoudiging van de bekostiging per 1-1-2023 zal een wijziging in het allocatiemodel van SKO betekenen. De uitgangspunten en verdeling van middelen zullen worden heroverwogen. SKO maakt tot op heden nog gebruik van het model met een Gemiddelde Leerkracht Eenheid-(GLE)model gebaseerd op vaste verrekenprijzen voor personeel en een factor voor de salarisschaal. Daarmee worden verschillen in leeftijden in teams genivelleerd.. Met het toenemen van de doelbekostiging, zoals werkdruk, NPO, Passend Onderwijs sluit de GLE-methode niet goed meer aan. Met een vertegenwoordiging van schooldirecteuren, GMR en Staf zal dit in 2022 worden vormgegeven en resulteren in een voorstel ter besluitvorming voor GMR en RVT.

4.2 Treasury

In 2016 is een nieuw treasurystatuut van kracht geworden. Deze sluit aan bij de regeling beleggen, lenen en derivaten 2017

(FEZ/1402273) van het Ministerie van OCW. SKO maakt geen gebruik van leningen. Het treasurybeleid is conform het treasurystatuut van SKO uitgevoerd. De overtollige liquiditeiten zijn op direct opvraagbare (internet)spaarrekeningen gezet, verdeeld over een drietal banken, ING-bank/ ABN-AMRO / Rabobank. Vanaf mei 2020 is er sprake van negatieve rentes en dient over de saldi rente betaald te worden. In 2021 is er € 27.196 aan negatieve rente betaald. 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.

4.3 Allocatie van middelen

De stichtingsbegroting van SKO bestaat uit drie delen:

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

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

- De baten die worden toegerekend aan het bestuurskantoor worden gevormd door afroming van het Personeels en Arbeidsmarkt-budget en een deel van de middelen van de prestatiebox om daarmee de doelen uit het bestuurskantoor centraal te kunnen realiseren;
- SKO hanteert de leerlingtelling van T, in tegenstelling tot het Ministerie OCW die T-1 gebruikt;
- Scholen hebben in principe een sluitende begroting. Afwijkingen alleen gefundeerd. Over een periode van 3 jaar dient het resultaat nul te zijn;

- De begroting is de financiële vertaling van de doelstellingen uit het programmaplan, projectplannen en schoolplannen;
- De doelstellingen uit het strategisch plan zijn uitgewerkt in programma's en projecten;
- Er wordt bewust gekoerst op het niet verder (laten) stijgen van de kengetallen;
- Advies- en/of besluitvorming ten aanzien van de allocatie van middelen vindt altijd plaats binnen alle geledingen van de organisatie, te beginnen bij het koersteam voor advies, instemming bij GMR en goedkeuring van de Raad van Toezicht.

SKO-scholen

De scholen ontvangen de navolgende middelen:

- Gemiddelde Leerkracht Eenheid, gebaseerd op de Gemiddelde Personele Last van het Ministerie, voor de personele inzet op basis van het aantal leerlingen op teldatum T;
- Een deel van het PAB-budget, nl € 40,- per leerling;
- Middelen voor werkdrukverlaging, waarvan het bedrag gelijk is aan het bedrag uit de regeling;
- De kleine scholentoeslag uit het PAB-budget en personele bekostiging voor de scholen die het betreft;
- Baten uit Samenwerkingsverbanden, tenzij in gezamenlijk overleg is besloten, uit solidariteit, een buffer te vormen voor bijv. het aanstellen van gezamenlijke expertise als een orthopedagoog of de bijdrage voor verwijzingen naar SO en SBO boven een bepaald percentage;
- De vergoeding materiele instandhouding, waarvan de bekostigingscomponenten preventief- en buitenonderhoud worden afgeroomd ten behoeve de vorming van de voorziening onderhoud op bovenschools niveau;
- Subsidies die zijn toegekend aan specifieke scholen voor specifiek doeleinden;
- Gelden uit de prestatiebox voor de realisatie van de doelen uit het bestuursakkoord 2015-2020. Dit beschikbare bedrag is een vast bedrag per school en een bedrag per leerling. De middelen voor cultuureducatie worden geheel toegekend aan de scholen;
- Middelen uit de bijzondere bekostiging Professionalisering en begeleiding van starters en schoolleiders (per 1-8-2021) worden toegevoegd aan het budget van de scholen onder inhouding van € 24,- per leerling voor inzet op bestuurlijk niveau, als beeldcoaches, iris Connect, begeleiding trainees en startende schoolleiders;
- De middelen die toegekend zijn op basis van onderwijsachterstandsscores uit de regeling toekenning Onderwijsachterstandsmiddelen worden toegevoegd aan de baten van de betreffende school.

Indien er een wijziging komt in de allocatie van middelen wordt dit voorgelegd aan de lokale netwerken, en wordt de GMR om instemming gevraagd. Dit kan zich ook voordoen bij nieuwe bekostigingscomponenten. In 2021 is dit niet voorgekomen. De subsidie voor Inhaal en Ondersteuningsprogramma's zijn toegekend op aanvragen van de scholen en worden dan geheel toegevoegd aan de baten van de scholen.

De kosten van het bestuurskantoor inclusief administratiekantoor waren in 2021 € 2.296.731. Dit is 4.8% van de totale baten en blijft daarmee binnen de vastgestelde bandbreedte.

4.3.1 Onderwijsachterstandenmiddelen

SKO verdeelt de onderwijsachterstandsmiddelen op basis van de door het CBS bepaalde scores op ouder- en leerlingpopulatie van scholen en worden voor

100% toegekend aan de baten van de school, waarop de beschikking betrekking heeft.

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

SKO heeft in 2021 € 1.138.494 aan onderwijsachterstandsmiddelen ontvangen.

4.4 Risico's en risicobeheersing

[Interne risicobeheersingssysteem](#)

Sinds 2013 is risicomanagement een integraal onderdeel van de organisatie. Jaarlijks vindt tijdens de voorbereiding van de begrotingscyclus een herijking van de analyse plaats. Iedere vier jaar (voor het laatst in 2018) vindt er op het bestuurskantoor een interimcontrole van de accountant plaats. Dan worden alle processen en beheersmaatregelen beoordeeld.

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

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

SKO maakt gebruik van het toetsingskader financiële positie van de PO-Raad voor wat betreft het aanhouden van (extra) reserves (zie bijlage 5). 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.

[Belangrijkste risico's en onzekerheden](#)

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

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

5 Verslag Raad van Toezicht

SKO kent een Raad van Toezicht: een intern toezichtsorgaan dat de resultaten van het gevoerde beleid beoordeelt en controleert of de middelen doelmatig en rechtmatig worden ingezet. De Raad van Toezicht is de werkgever van het College van Bestuur en ziet erop toe dat het College van Bestuur door middel van strategie, beleid en beheer het doel van de stichting realiseert, met oog voor de daarbij aan de orde zijnde belangen, processen, effecten en risico's en dat het College van

Bestuur strategisch weloverwogen en maatschappelijk verantwoorde beleidskeuzes maakt.

5.1 Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. Deze leden nemen ieder deel aan een van de drie commissies (de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratiecommissie). De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar. Aftredende leden zijn maximaal éénmaal herbenoembaar.

In 2021 maakten de volgende personen deel uit van de Raad van Toezicht:

raamwerk van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI). Verantwoording van deze vergoedingen vindt plaats via de jaarrekening. Nadat het drie jaar ongewijzigd is gebleven, is de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht in 2021 aangepast. De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

- Binnen de WNT;
- In lijn met de handreiking VTOI-NVTK;
- De honorering van de voorzitter is 1,5 keer de honorering van een lid;
- De honorering is gebaseerd op een inzet van circa 80 uur per jaar;
- Er is geen afzonderlijke honorering voor een vice-voorzitter;

Op basis van de uitgangspunten wordt de

Naam	Functie	Benoeming	Herbenoembaar
De heer H. Wilbers	Voorzitter Raad van Toezicht Lid remuneratiecommissie	1-1-2020 tot 1-1-2024	Ja
Mevrouw M.B. Visser	Lid Raad van Toezicht Lid auditcommissie	1-6-2011 tot 1-6-2022	Nee
De heer H.A. Voortman	Lid Raad van Toezicht Lid auditcommissie	18-6-2013 tot 1-1-2023	Nee
De heer E. Bosschaart	Lid Raad van Toezicht Lid onderwijscommissie	18-6-2013 tot 1-1-2023	Nee
Mevrouw E. van Elderen	Lid Raad van Toezicht Lid onderwijscommissie Lid remuneratiecommissie	1-1-2020 tot 1-1-2024	Ja

In bijlage 2 zijn de hoofd- en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht opgenomen.

De termijn van Monique Visser is een jaar verlengd. De reden voor deze verlenging is de goede dynamiek in de Raad van Toezicht, de wisseling in het bestuur en de kwetsbare organisatie gezien vele wisselingen op het stafkantoor. Halverwege 2022 wordt gestart met de werving van twee nieuwe leden.

Voor de vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht wordt aangesloten bij het 40950 Bestuursverslag 2021

vergoeding van een lid € 7.840 en van de voorzitter € 11.760. Gezien de forse groei wordt een inloopmodel gehanteerd (zie de volgende tabel), waarbij in 2023 de berekende honorering wordt geboden.

	Leden	Voorzitter
2000	€ 4.500	€ 9.000
2021	€ 5.610	€ 9.920
2022	€ 6.720	€ 10.840
2023	€ 7.840	€ 11.860

Daarnaast zal vanaf 2021 indexering plaatsvinden om de bezoldiging ook op die

wijze toekomstbestendig te maken. De indexering is gelijk aan de door de Rijksoverheid toegepaste indexering van de WNT-bedragen.

5.2 Governance Code en toezichtkader

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

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

5.3 Werkwijze

In 2021 hebben vijf vergaderingen in aanwezigheid van het College van Bestuur plaatsgevonden. De agenda voor de vergadering wordt in een overleg tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht, het College van bestuur en de bestuurssecretaris opgesteld. Voorafgaand aan dit overleg hebben de leden van de Raad van Toezicht een onderling overleg om specifieke onderwerpen te bespreken en inhoudelijk bepaalde vergaderpunten af te stemmen. In 2021 zijn de volgende onderwerpen en thema's besproken:

- De Raad van Toezicht is meegenomen de transitie van de besturing en vormgeving van de organisatie, met de vier netwerken en het koersteam;
- Eens per kwartaal ontvangt de Raad van Toezicht een MARAP;
- De Raad van Toezicht heeft op basis van voorstellen vanuit het College van Bestuur en met een positief advies van de auditcommissie goedkeuring verleend aan:
 - De begroting 2022
 - De jaarrekening 2020;

- De Raad van Toezicht is geïnformeerd over het programma sturen op kwaliteit;

Nadat Koen Oosterbaan zijn vertrek heeft aangekondigd zijn verschillende opties voor opvolging onderzocht door de Raad van Toezicht. Het besluit is genomen om met een tweehoofdig collegiaal bestuur te werken. Dit model biedt de meeste kans om de noodzakelijke bestuurskracht op orde te houden. Dit besluit is genomen, nadat het is besproken met een aantal stakeholders waaronder het College van Bestuur, de netwerkvoorzitters en de GMR.

De bestuurlijke context van SKO is zeer uitdagend: de herstelopdracht van de inspectie ten aanzien van kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit, de bestuurlijke transitie die is ingezet, de pandemie en de vele wisselingen op het stafbureau. Om deze reden heeft de Raad van Toezicht besloten om een interim bestuurder te benoemen: Marc Kammeraad is op 1 juli 2021 gestart. Na zijn start is in september en oktober meerdere malen uitgebreid gesproken over continuïteit en stabiliteit van het College van Bestuur. Gezien de huidige situatie van SKO is besloten de periode van Marc Kammeraad te verlengen tot 1 januari 2023. De werving van een nieuwe bestuurder start in juni 2022.

De Raad van Toezicht werkt met drie commissies, die besprekpunten en adviezen schriftelijk delen met de hele Raad van Toezicht. De onderwijscommissie is in 2021 drie keer bij elkaar geweest. Het ontwikkelen en de aanpak van het dashboard van de scholen is verschillende keren uitgebreid besproken. Het dashboard geeft een overzichtelijke trendanalyse weer. De aandacht verschuift van individuele scholen naar aanpak op organisatieniveau. De onderwijscommissie is uitgebreid geïnformeerd over de risicoscholen, kwaliteitszorg, de inzet van NPO gelden. Ook is verkennend gesproken over de impact van de coronacrisis en het lerarentekort.

De auditcommissie heeft twee keer overleg gehad met het College van Bestuur en de controller. De jaarstukken 2020, de begroting 2022, meerjarenbegroting 2023-2026 en de financiële rapportages (tot en met april, augustus en oktober) zijn aan de orde geweest. De auditcommissie heeft specifiek aandacht gevraagd voor het eigenaarschap van directeuren voor het realiseren van de begroting, de ontwikkeling van aantal leerlingen en verzuim.

De Raad van Toezicht heeft Flynth Audit B.V. aangewezen als accountant als bedoeld in artikel 393, eerste lid, Boek 2 van het Burgerlijk wetboek om aan hen, als toezichthoudend orgaan, verslag uit te brengen over het boekjaar 2021.

In maart 2021 heeft een zelfevaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. In een goede, open en constructieve sfeer is gesproken over het thema meer dan vergaderen, werkgeverschap en rolbesef. Op basis van de zelfevaluatie zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Voorafgaand aan de vergaderingen is een vooroverleg met als doel verwachtingen te verhelderen;
- De raad zal werk maken van toezicht 'buiten de bestuurskamer', door o.a. contacten met de GMR, het leidinggevend kader, externe stakeholders in goede samenspraak met het bestuur;
- De raad sluit zijn vergaderingen standaard af met een moment van evaluatie.

5.4 Contact met de organisatie

De Raad van Toezicht spreekt minimaal twee keer per jaar met de GMR. Een keer met de voorzitters en een keer met de voltallige raad van Toezicht en GMR. Er wordt zonder agenda vergaderd, zodat er alle ruimte is om ervaringen en ideeën uit te wisselen.

6 Verslag GMR

6.1 Samenstelling GMR

De GMR geeft vorm aan medezeggenschap op bovenschools niveau en bestaat binnen SKO uit zes personeelsleden en uit zes ouders, die een binding hebben met een basisschool van SKO. Op schoolniveau geven medezeggenschapsraden vorm aan medezeggenschap en die vormen de achterban van de GMR. De samenstelling van de GMR in 2021 is in de tabel hieronder opgenomen.

De GMR werkt met een rooster van aftreden, waardoor elk jaar verkiezingen nodig zijn voor een derde van het aantal leden. In 2021 heeft de GMR afscheid moeten nemen van enkele leden, vanwege uiteenlopende redenen. Deze vacatures zijn na verkiezingen allemaal weer ingevuld, waardoor de GMR op volle sterkte het jaar 2022 kon starten. Met ingang van 1 augustus 2021 heeft Petra ter Voert het voorzitterschap overgedragen aan Roelof Schaafsma. Er is afscheid genomen van Rudie van de Wal en Marianne Turksema. Franca Rieteco heeft formeel ook afscheid genomen, maar treedt nog op als plaatsvervanger voor GMR-leden die om diverse redenen afwezig zijn. De GMR is blij dat Rolf Tuinman, Yvette Haring en Magda Wien zich kandidaat hebben gesteld en zijn togetreden tot de GMR.

Naam	School	Werkgroep	Geleding	Regio
Raoul Wouters	Droomspiegel	Onderwijs	Onderwijs	Atterveld
Yvette Haring	Pirouette	Personeel	Personeel	Veluwe
Bianca Scherpenisse	Droomspiegel	Personeel	Personeel	Veluwe
Magda Wien	Loofhut	Personeel	Onderwijs	Atterveld
Rolf Tuinman	Kring	Personeel	Personeel	Lelystad/Dronten
Petra ter Voert	Kring	Lange termijn	Ouder	Lelystad/Dronten
Roelof Schaafsma	Laetare	Financiën & organisatie	Voorzitter / Ouder	Lelystad/Dronten
Petra Kemper	Kring	Onderwijs	Personeel	Lelystad/Dronten
Krishna Oosterink	Lispeltuut	Personeel	Personeel	Lelystad/Dronten
Petra Kemper-Dusseljee	Kring	Onderwijs	Personeel	Lelystad/Dronten
Jeroen Langestraat	Leonardo Elburg	Financiën & organisatie	Ouder	Veluwe
Daan Smit	Wolderweide	Lange termijn	Vice-voorzitter / Ouder	Veluwe
Loes Brouwer	Wolderweide	Financiën & organisatie	Personeel	Veluwe

De GMR werkt met vier werkgroepen/commissies: onderwijs, 40950 Bestuursverslag 2021

personeel, financiën & organisatie en lange termijn. Onderwerpen die zijn geagendeerd op een vergadering worden voorbereid door de werkgroepen. Zo nodig worden stafleden bij deze voorbereidingen uitgenodigd om een toelichting te geven of vragen te beantwoorden.

6.2 Vergaderingen

In 2021 is zes keer een reguliere vergadering gehouden, waarbij deels onderling en deels met het CvB vergaderd werd. Daarnaast is eenmaal een themabijeenkomst gehouden rond het project Zicht op Kwaliteit van Onderwijs en is eenmaal een bijeenkomst geweest van CvB, GMR en RvT over de samenstelling van het CvB na het vertrek van de voorzitter van het CvB. De GMR jaarvergadering met de achterban (de medezeggenschapsraden van de scholen) is in oktober geweest met als thema de NPO-gelden versus de personeelstekorten in het onderwijs. Deze jaarvergadering kon fysiek doorgaan (precies in een korte periode dat de corona-maatregelen dit toelieten). Er was een redelijke opkomst en het heeft een geanimeerd gesprek over NPO en de personeelstekorten opgeleverd met een interessante opbrengst. Dit initiatief krijgt zeker een vervolg.

6.3 Besproken onderwerpen

- staand een overzicht van alle onderwerpen, die behandeld zijn in één of meerdere vergaderingen. Voor een aantal onderwerpen is er conform de Wet Medezeggenschap Scholen ingestemd of is er positief geadviseerd:
- Verschillende financiële rapportages (MARAP's);
 - Begroting SKO;
 - Jaarverslag SKO;
 - Formatie bestuurskantoor en inrichting staf SKO;
 - Functiehuis;
 - Project Zicht op kwaliteit;
 - Veiligheid op scholen (RI&E, MTO);
 - Noodplan personeelstekorten;
 - Gesprek met de Arboarts;
 - Corona en zelftesten i.v.m. corona;
 - Externe vertrouwenspersoon;

- Verlenging contract met Arbodienst;
- Observatie instrument voor kwaliteit van onderwijs;
- Aanstelling nieuw lid CvB (ad interim);
- NPO-gelden;
- Beleid ten aanzien van kleine scholen;
- Sociocratische besluitvorming;
- Samenwerking GMR en MR'n;
- GMR-reglement en MZ-statuut.

6.4 Terugblik op jaarplan 2021

In 2021 heeft de GMR een jaarplan opgesteld aan de hand van het jaarplan van SKO, ingericht per commissie. Dit jaarplan is geëvalueerd en de weergave hiervan is in bijlage 6 te lezen.

De werkgroepen hebben allen naast een evaluatie ook de plannen bijgesteld. Dit is na te lezen in het jaarplan 2022 van de GMR.

7. Verantwoording en financiën (continuïteitsparagraaf)

7.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

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

7.1.1 Leerlingen

SKO in leerlingen							
per 1-10	2020	2021	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*
4 tm 7 jaar	3.256	3.274	3.229	3.439	3.467	3.479	3.380
8 jaar en ouder	3.420	3.279	3.393	3.275	3.295	3.361	3.423
totaal	6.676	6.553	6.622	6.714	6.762	6.840	6.803

Voor het overzicht per school verwijzen wij naar bijlage 7.

Het aantal leerlingen wordt per school bepaald, waarbij de gegevens uit de leerlingenadministratie en de ontwikkelingen van de afgelopen jaren mee genomen worden. Tevens worden ook leerlingprognoses van gemeenten hierbij betrokken. Voor SKO resulteren deze aannames in bovenstaande tabel en bijlage 7. Hierin is zichtbaar dat het aandeel onderbouwleerlingen lager is dan de bovenbouwleerlingen. Dit resulteert op termijn in verdere krimp.

Per 1-8-2020 is De Goede Herder (13NU) gefuseerd met de Lettertuin (24UN) door een sterk teruglopend leerlingaantal en het ontbreken van een groeipotentieel in de wijk. Het schoolgebouw van De Goede Herder is per 1-8-2021 teruggegeven aan de gemeente Almere.

Voor het derde jaar op rij zien we een afname van het aantal leerlingen. Deels kan dit verklaard worden door het kwaliteitsprobleem op een aantal scholen. Er zijn echter ook scholen die slechter presteren dan andere scholen in de wijk. In 2022 zal een omgevingsanalyse per school gemaakt worden,

40950 Bestuursverslag 2021

waarbij aandacht voor deelname percentages, marktaandelen en demografische ontwikkelingen zichtbaar worden gemaakt. Daarnaast wordt in 2022 gestart met het ontwikkelen van beleid ten aanzien van de minimale omvang van scholen.

Per 1-8-2022 start SKO een nieuwe school in Nobelhorst-Almere. In de prognoses zijn nog de leerlingaantallen uit de gemeentelijke prognose voor deze school meegenomen. Gezien de ontwikkelingen in deze wijk, verwachten wij een snellere groei.

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

7.1.2 Formatie

Het uitgangspunt voor de ontwikkeling van het aantal FTE is het aantal geprognosticeerde leerlingen. Door tijdig te anticiperen op toe- of afname van het aantal leerlingen kan de formatie passend blijven bij de omvang van de school.

Medewerkers hebben een aanstelling bij SKO en blijven daarom recht houden op werk binnen SKO. Getracht wordt om dit door middel van mobiliteit te regelen. Vooralsnog heeft SKO te maken met een lerarentekort en wordt niet verwacht dat dit de komende jaren gaat afnemen. Door diverse samenwerkingen met PABO's, een eigen traineeprogramma (zie hoofdstuk 2) wordt getracht om het tekort te dempen. In begrotingen gaan we (nog) uit van een volledig ingevulde formatie. Komende jaren zal worden onderzocht of "anders organiseren" een oplossing kan bieden voor het toenemend lerarentekort.

Personele bezetting in FTE	2020	2021	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*
Management/Directie	30	31	34	34	33	33	33
Onderwijzend personeel	368	368	393	378	357	358	358
Overige medewerkers	69	63	76	58	52	52	52
Totaal	467	462	503	470	442	443	443

*prognose

Door de corona-pandemie is er mogelijk bij een aantal leerlingen sprake van een ontwikkelingsachterstand. De overheid heeft hiervoor extra middelen beschikbaar gesteld. Uit het Nationaal Programma worden in schooljaar 2021-2022 en 2022-2023 extra middelen toegekend. Deze kunnen ingezet worden op diverse interventies. Hiervoor zijn schoolscans gemaakt en zijn er bestedingsoverzichten voor de inzet van middelen opgesteld en zoveel mogelijk in de meerjarenbegroting meegenomen. Omdat er veelal is gekozen om extra formatie in te zetten neemt de personele bezetting in 2022 en 2023 daarom toe. Planvorming met bijhorende risico-inschattingen voor het ontstaan van verplichtingen is gedaan. Bij het opstellen van dit jaarverslag is duidelijk geworden dat de besteding van deze middelen over meerdere jaren (tm schooljaar 2024-2025) gedaan mag worden. Voor niet bestede middelen in enig jaar zullen wij een bestemmingsreserve vormen.

7.2 Staat van baten en lasten

									Vershil realisatie 2021 tov begroting 2021	Vershil 2021 tov 2020
	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026		
BATEN										
Rijksbijdragen	41.078.178	40.929.772	45.737.374	43.756.936	43.098.596	41.346.313	41.743.701	42.263.865	4.807.602	4.659.196
Overige overheidsbijdragen en subsidies	327.501	227.911	1.313.988	192.140	184.140	144.000	144.000	139.000	1.086.077	986.487
Overige baten	576.477	547.300	726.938	573.365	519.034	481.621	478.921	478.921	179.638	150.461
TOTAAL BATEN	41.982.156	41.704.983	47.778.300	44.522.441	43.801.770	41.971.934	42.366.622	42.881.786	6.073.317	5.796.144
LASTEN										
Personele lasten	36.341.486	35.054.553	36.468.812	37.864.471	35.572.693	34.142.462	34.626.071	34.976.903	-1.414.259	-127.326
Afschrijvingen	1.062.508	1.082.519	1.105.479	1.113.494	1.134.798	1.150.276	1.136.060	1.132.686	-22.960	-42.971
Huisvestingslasten	3.191.805	2.995.793	3.135.002	3.025.350	3.032.044	2.995.670	2.970.628	2.977.788	-139.209	56.803
Overige lasten	3.384.782	3.181.689	4.235.424	3.611.109	3.614.854	3.640.190	3.517.153	3.517.223	-1.053.735	-850.642
TOTAAL LASTEN	43.980.581	42.314.554	44.944.717	45.614.424	43.354.389	41.928.598	42.249.912	42.604.600	-2.630.163	-964.136
Saldo baten en lasten	-1.998.425	-609.571	2.833.583	-1.091.983	447.381	43.336	116.710	277.186	3.443.154	4.832.008
Saldo financiële baten en lasten	-2.602		-27.196	-18.500	-18.500	-18.500	-18.500	-18.500	-27.196	-24.594
TOTAAL RESULTAAT	-2.001.027	-609.571	2.806.387	-1.110.483	428.881	24.836	98.210	258.686	3.415.958	4.807.414
bij: uitgaven NPO tlv bestemmingsreserve					-665.620	-500.000	-500.000			
Aangepast resultaat					-236.739	-475.164	-401.790			

Exploitatieresultaat 2021

SKO heeft het kalenderjaar 2021 met een positief exploitatieresultaat van € 2.806.386,- afgesloten. Dit is € 3.415.958 beter dan de begroting 2021. In 2021 zijn er extra middelen beschikbaar gekomen voor Inhaal- en Ondersteuningsprogramma's (IOP), Extra Handen voor de klas (EHVK) en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Bij het opstellen van de begroting was dit voor het grootste deel niet bekend.

Onderstaande tabel geeft aan hoe de verschillende subsidiestromen invloed hebben op het resultaat en op de diverse verdichtingen waardoor ook afwijkingen verklaard worden. De subsidies IOP en EHVK lopen via de balans, d.w.z. dat wanneer er uitgaven geboekt worden ten laste van deze subsidies er een gelijk bedrag aan baten tegenover staat. Per saldo wordt het resultaat niet beïnvloed. Eventuele middelen die resteren bij de verantwoording, zijn te besteden voor de doelen waarvoor zij zijn verstrekt. Deze zijn opgenomen in het reguliere resultaat. Voor NPO geldt dit niet. Dit is een lumpsumbekostiging en dient geheel in het resultaat verantwoord te worden. Voor niet bestede NPO middelen is een bestemmingsreserve gevormd.

Periode van januari t/m december 2021						CUMULATIEF	
TOTAAL (X € 1000)	Realisatie 2021					Budget	Verschil
FINANCIEEL	Regulier	NPO	IOP	EHVK	Totaal	2021	R - B 2021
Rijksbijdrage OCW	€ 41.918	€ 2.182	€ 1.739		€ 45.839	€ 40.930	€ 4.909
Overige overheidsbijdragen	€ 383			€ 931	€ 1.314	€ 228	€ 1.086
Overige baten	€ 727				€ 727	€ 547	€ 180
Totale baten	€ 43.028	€ 2.182	€ 1.739	€ 931	€ 47.880	€ 41.705	€ 6.175
Personele lasten	€ 34.149	€ 437	€ 1.224	€ 658	€ 36.468	€ 35.055	€ 1.413
Afschrijvingslasten	€ 1.106				€ 1.106	€ 1.082	€ 24
Huisvestingslasten	€ 3.135				€ 3.135	€ 2.996	€ 139
Overige lasten	€ 3.597	€ 79	€ 416	€ 245	€ 4.337	€ 3.182	€ 1.155
Totale Lasten	€ 41.987	€ 516	€ 1.640	€ 903	€ 45.046	€ 42.315	€ 2.731
Resultaat uit normale bedrijfsvoering	€ 1.041	€ 1.666	€ 99	€ 28	€ 2.834	€ 610	€ 3.444
Financiële baten en lasten	€ 27-				€ 27-		€ 27-
Totaal Bedrijfsresultaat	€ 1.014	€ 1.666	€ 99	€ 28	€ 2.807	€ 610-	€ 3.417

Doordat de programma's elkaar overlappen in doelen en in tijd, namelijk het inhalen van onderwijsachterstanden, zijn met name op het Nationaal Programma Onderwijs niet alle middelen besteed die zijn ontvangen. Er is in het tijdvak augustus-december € 2.182.298 ontvangen, waarvan € 516.331,- is besteed. Voor € 1.665.620 wordt een bestemmingsreserve gevormd voor besteding in latere jaren. De IOP en EHVK hadden een looptijd tot en met 31 december 2021.

Resultaat 2021 na correctie bestemmingsreserve NPO:

Resultaat uit exploitatie	€ 2.806.386
Af: bestemmingsreserve voor NPO	-/-€ 1.665.620
Genormaliseerd resultaat	€ 1.140.768

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

De totale baten zijn € 6.073.317 hoger dan begroot:

- De **Rijksbijdrage OCW** is € 4.807.602 hoger dan begroot. Dit bestaat voor € 2.182.298 uit NPO en € 1.637.226 uit IOP. Daarnaast bestaat de afwijking hoofdzakelijk uit een hogere rijksbekostiging voor de personele en materiele bekostiging, groei, onderwijsachterstandsmiddelen, prestatiebox, professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders en personeels- en arbeidsmarktbeleid. Ook zijn er meer studieverlof beurzen toegekend en middelen voor opvang vreemdelingen. Er is een aantal subsidies voor zij-instromers ontvangen. Als penvoerder van de samenwerking "Samen" voor opleiden in de school is € 174.000 geboekt als baten. De baten uit Passend Onderwijs zijn € 261.000 hoger dan de begroting.

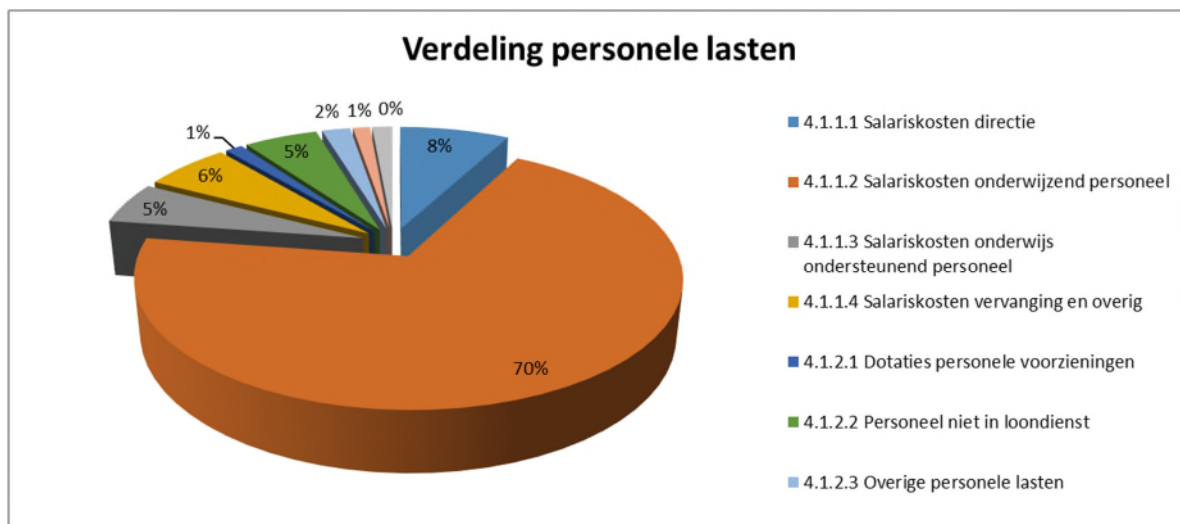
Onder de Rijksbijdrage zijn ook arbeidsmarkttoeslagen ontvangen voor 3 scholen, te weten € 78.250,- Deze zijn ook grotendeels uitgekeerd en heeft geleid tot extra salariskosten voor deze scholen. Een afrekening vindt plaats aan het eind van schooljaar 2021-2022;

- De **overige overheidsbijdragen** zijn € 1.086.077 hoger dan begroot. Deze afwijking wordt vooral verklaard door de middelen die ontvangen zijn voor EHVK, nl € 930.904. Daarnaast zijn er meer (subsidie)bedragen ontvangen dan begroot voor Lelystad hoogbegaafd, schakelklassen Harderwijk en bijdragen voor internationalisering onderwijs, doorstroom POVO, voor aanpak onderwijsachterstanden (wijkgerichte aanpak). Daarnaast is subsidie ontvangen voor twee kandidaten die het traject van onderwijsassistent naar leerkracht volgen;
- De **overige baten** zijn € 179.638 hoger dan de begroting, echter samengesteld uit meerdere posten o.a. huuropbrengsten en detachering, en overige baten. De baten uit de Regionale aanpakken personeelstekort, het noodplan Almere, het SKO-deel vanuit het partnerschap Samen, uitkering Loyalis voor re-integratietrajecten zijn hier verantwoord. De baten voor cluster 1 en 2 leerlingen zijn ook onder deze post geboekt.

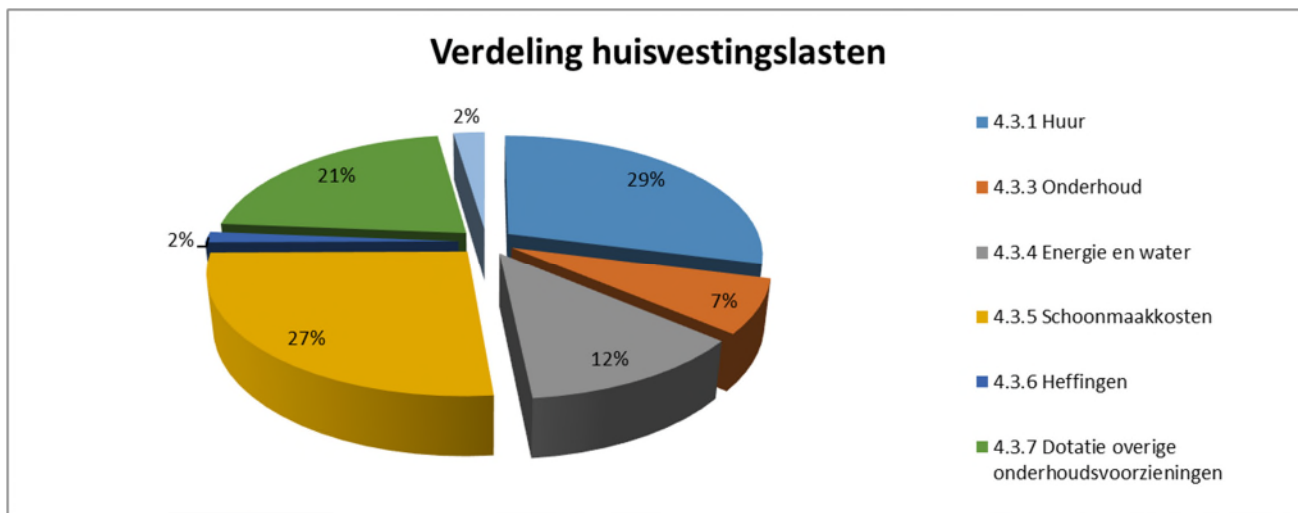
De totale lasten zijn € 2.630.163 hoger dan begroot:

- De **personele lasten** overschrijden de begroting met € 1.414.259. De inzet op IOP, EHVK en NPO bedraagt € 2.402.000. Er is een onderschrijding op de reguliere salariskosten. Er is wel € 711.000 meer uitgegeven dan begroot voor inleen (regulier) personeel. De kosten voor vervanging (ziekte, bapo, ouderschapsverlof, outplacement) onderschrijden de begroting met € 560.000. De Flevopool is niet volledig gevuld en vervanging kan vaak niet worden ingevuld. De pool wordt ook regelmatig ingezet op reguliere formatie, scholing, ouderschapsverlof e.d.

De mutatie op de voorzieningen WGA en jubilea is € 106.000 hoger dan begroot door instroom van twee medewerkers. De overige personele lasten zijn € 288.000 lager dan begroot met wel hogere kosten werving en selectie, weinig uitputting op budget scholen voor vitaliteit, dienstreizen;



- De **afschrijvingslasten** zijn € 22.960 meer dan begroot. De reguliere afschrijvingen zijn € 64.000 lager dan begroot. Niet alle investeringen zijn gerealiseerd. Bovendien zien we bij aanschaf leermethodes een verschuiving van boeken naar (jaarlijkse) licenties. De overschrijding wordt veroorzaakt door versneld afschrijven van De Kring, verwachte verhuizing eind 2022 en het sluiten van de Delta per 1-8-2022. Dit heeft geleid tot een extra afschrijvingslast van € 87.000. In de begroting was dit niet verwerkt;
- Bij de **huisvestingslasten** is er een overschrijding van € 139.209. Dit wordt met name veroorzaakt door meer uitgaven op dagelijks onderhoud (€ 70.122), huur-hygiëne artikelen-schoonmaak-afval en overig (€ 108.000). De extra inkoop van hygiëne materiaal blijft. De energielasten onderschrijden de begroting met € 40.000;



- De **overige lasten** overschrijden de begroting met € 1.053.735. In deze post zijn o.a. de (niet begrote) subsidieuitgaven op NPO, IOP en EHVK voor € 638.000 opgenomen. Daarnaast zijn hier ook de uitgaven op overige subsidies als voor het Partnerschap Samen (€ 174.000), Lelystad hoogbegaafd geboekt. Deze bedragen zijn niet begroot. Er staat een gelijk bedrag aan baten (ook niet begroot) tegenover.

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

Het resultaat 2021 is ten opzichte van 2020 is € 4.807.414 hoger

- Ten opzichte van 2020 is de Rijksbekostiging hoger door de extra baten uit NPO en IOP (€ 3.819.524). Daarnaast is ook € 931.000 subsidie ontvangen voor EHVK;
- De extra ontvangen middelen heeft ook geleid tot hogere personele lasten. Door krapte op de arbeidsmarkt en uitval van leerkrachten, intern begeleiders en directeurs zijn er in 2021 meer uitgaven gedaan voor inleen personeel;
- De huisvestingslasten zijn met name hoger door meer kosten voor onderhouds- en schoonmaakkosten en aanschaf van hygiëne materialen. Dit wordt nog voor een groot deel veroorzaakt door Corona;
- De overige lasten zijn hoger dan voorgaand jaar. Dit wordt veroorzaakt door extra uitgaven op de extra subsidies.

7.3 Toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

- In de begroting 2022 en ook meerjarig tot en met 2023 is rekening gehouden met de extra middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs die beschikbaar worden gesteld voor het herstel van vertraging en achterstanden bij leerlingen door corona. Deze mogen nu tot en met schooljaar 2024-2025 besteed worden. Dat betekent dat de resultaten zullen wijzigen door een andere verdeling van de uitgaven in 2022 tm 2025 ipv 2022-2023 op NPO;
- De vereenvoudiging van de bekostiging per 1-1-2023 zal een wijziging in het allocatiemodel van SKO betekenen. De uitgangspunten en verdeling van middelen zullen worden heroverwogen. SKO maakt tot op heden nog gebruik van het model met een Gemiddelde Leerkracht Eenheid-(GLE)model gebaseerd op vaste verrekenprijzen voor personeel en een factor voor de salarisschaal. Daarmee worden verschillen in leeftijden in teams genivelleerd. Met het toenemen van de doelbekostiging, zoals werkdruk, NPO, Passend Onderwijs sluit de GLE-methode niet goed meer aan. Met een vertegenwoordiging van schooldirecteuren, GMR en Staf zal dit in 2022 worden vormgegeven en resulteren in een voorstel ter besluitvorming voor GMR en RVT;
- Door de vereenvoudiging van de bekostiging valt de vordering op OCW per 31 december weg. Door de schooljaarbekostiging en het betaalritme van OCW werd er jaarlijks een vordering van ong. 7% van de bekostiging opgenomen. De nieuwe bekostiging betreft een kalenderjaar en het betaalritme heeft maandelijkse gelijke termijnen. Dit betekent in 2022 eenmalig, door het wegvallen van de vordering, ong. €

1.900.000 minder baten. Dit is opgenomen in de begroting 2022 en zal uiteindelijk ten laste van de algemene reserve worden gebracht. De kengetallen worden hierdoor beïnvloed, maar blijven voldoen aan de normen van de Inspectie;

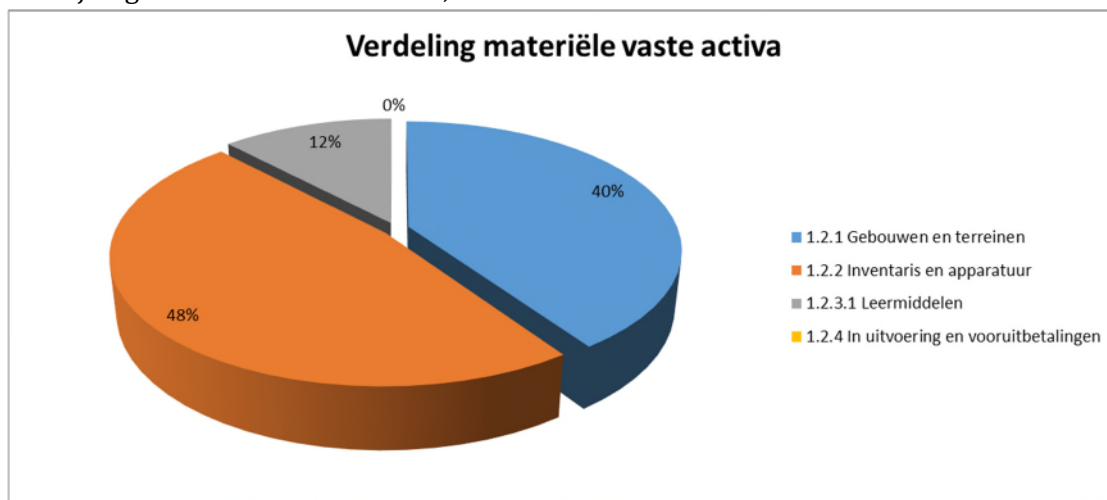
- De meerjarenbegroting laat de komende jaren voor de reguliere exploitatie een positief saldo zien. De besteding van de NPO gelden uit de bestemmingsreserve zal het totaalresultaat negatief beïnvloeden. Voor niet besteed NPO-geld zijn bestemmingsreserves gevormd;
- SKO zet maximaal in op (arbeidsmarkt)communicatie om de vacatures op directie- en onderwijzend personeel te vervullen. Wanneer dit niet lukt moeten mogelijk interim opdrachten verlengd worden. Ook bij de intern begeleiders zien we een toenemend tekort ontstaan. Meerjarig zullen er in-company opleidingen gestart worden voor intern begeleiders en schoolleiders. In de begroting is ruimer rekening gehouden met inleen kosten, maar kan tot extra risico's leiden als er meer vacatures gaan ontstaan;
- Het lerarentekort zal de komende jaren toenemen. Met name in Almere en Lelystad is dit al zichtbaar. Door aan te sluiten bij bestuurlijke samenwerkingen, regionale (gesubsidieerde) aanpakken en een eigen programma voor opleiden en begeleiden van nieuwe medewerkers wordt geprobeerd om het tekort te dempen. In de meerjarenbegroting is steeds rekening gehouden met een volledige bezetting van de formatie;
- De vervangingsvraag kan onvoldoende beantwoord worden. Het inrichten van een vervangingspool met andere besturen is nog niet op het gewenste niveau in omvang en gezien het lerarentekort een moeilijk op te lossen probleem. Dit betekent dat op de vervangingskosten minder wordt uitgegeven. In de begroting houden we echter steeds rekening met volledige vervanging;
- Door corona, lerarentekort en dus hogere werkdruk neemt het langdurig ziekteverzuim toe. Dit kan leiden tot extra instroom in de WGA;
- De hoge brandstofprijzen en een niet kostendekkende reiskostenvergoeding kan leiden tot extra uitstroom doordat medewerkers kiezen voor werk dichterbij huis;
- De consequenties van een andere opbouw van de voorziening onderhoud kan leiden tot een hogere dotatie en heeft dan invloed op de begroting. Hoe dit verwerkt moet gaan worden in de administratie is nog steeds niet duidelijk. De ingangsdatum zou 1-1-2023 zijn, maar lijkt niet haalbaar;
- Het gebouw van de Delta wordt per 1-8-2022 teruggegeven aan de gemeente. De onderhandelingen kunnen leiden tot een extra uitgaven als de onderhoudsstatus niet voldoet aan de eisen van de gemeente;
- Voor De Kring-Lelystad staat er binnen enkele jaren nieuwbouw op de planning. De school zal het huidige gebouw, tevens toekomstige bouwplaats inruilen voor het gebouw van een naburige school. De verhuizing kan extra kosten voor de tijdelijke inrichting met zich meebrengen;
- Veranderende wet- en regelgeving ten aanzien van het participatiefonds waarbij WW-uitkeringen deels (afhankelijk van de ontslagreden) ten laste van het bestuur zullen komen kunnen invloed hebben op de exploitatie. Door strategische personeelsbeleid zal dit zo veel mogelijk ingeperkt worden;
- In 2021 is er een arbeidsmarkttoelage toegekend aan 3 scholen met een relatief hoge achterstandsscore. In december 2021 is een deel uitgekeerd, maar per 31-12-2021 resteert een bedrag van € 20.000 dat in juli 2022 alsnog uitgekeerd gaat worden.

7.4 Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
ACTIVA								
Materiele vaste activa	6.784.155	7.067.791	6.686.045	7.403.011	7.234.484	7.042.981	6.782.347	6.781.586
Financiële vaste activa								
Totaal vaste activa	6.784.155	7.067.791	6.686.045	7.403.011	7.234.484	7.042.981	6.782.347	6.781.586
Vorderingen	2.787.332	2.606.332	2.588.696	156.130	412.544	371.845	399.217	437.246
Liquide middelen	4.721.321	3.200.424	8.224.057	9.290.897	8.645.617	8.238.367	7.788.639	7.959.407
Totaal Vlottende activa	7.508.653	5.806.756	10.812.753	9.447.027	9.058.161	8.610.212	8.187.856	8.396.653
TOTAAL ACTIVA	14.292.808	12.874.547	17.498.798	16.850.038	16.292.645	15.653.193	14.970.203	15.178.239
PASSIVA								
Eigen vermogen								
Algemene reserve	6.033.494	5.423.921	7.184.542	6.102.758	6.551.893	6.593.324	6.701.961	6.971.074
Bestemmingsreserve publiek			1.665.620	1.665.620	1.000.000	500.000	-	
Bestemmingsreserve privaat	1.079.279	1.079.279	1.068.996	1.040.297	1.020.043	1.003.448	993.021	982.594
Bestemmingsfonds publiek								
Bestemmingsfonds privaat								
Totaal eigen vermogen	7.112.773	6.503.200	9.919.158	8.808.675	8.571.936	8.096.772	7.694.982	7.953.668
Voorzieningen	2.502.384	2.654.236	2.762.821	3.274.628	3.235.446	3.211.260	2.908.314	2.824.644
Langlopende schulden								
Kortlopende schulden	4.677.651	3.717.111	4.816.819	4.766.735	4.485.263	4.345.161	4.366.907	4.399.927
TOTAAL PASSIVA	14.292.808	12.874.547	17.498.798	16.850.038	16.292.645	15.653.193	14.970.203	15.178.239

Belangrijkste mutaties balansposten ten opzichte van voorgaand jaar

- De boekwaarde van de materiële vaste activa nemen toe met de investeringen die gedaan zijn in het verslagjaar, en nemen af met de jaarlijkse afschrijvingen. De investeringen bedroegen in het verslagjaar € 1.015.044, de afschrijvingen € 1.105.479. Voor de activa die zijn gebonden aan de bestaande gebouwen (de Delta en de Kring) wordt afgeschreven over de resterende levensduur en heeft geleid tot inhaalafschrijvingen van € 87.000 in 2021;



- De vorderingen zijn afgenomen met € 198.636 door het saldo debiteuren en overige overheden. Voor het overige betreffen het doorbelastingen voor detachering, bijdragen voor constructiefouten en andere huisvestingszaken en vooruitbetaalde kosten voor 2022;
- De liquide middelen nemen toe door het positieve exploitatiesaldo, en door met name niet bestede NPO middelen;
- De voorzieningen bestaan uit onderhoudsvoorzieningen en personele voorzieningen.
De voorziening onderhoud is gebaseerd op onderhoudsplanningen. Voor het buitenonderhoud is pas vanaf 1-1-2015 gedoteerd en is een jaarlijkse dotatie bepaald. Het onderhoudsplan wordt per jaar vastgesteld, waarbij met name het buitenonderhoud zorgvuldig in tijd wordt gepland. Wanneer de dotatie langjarig te hoog blijkt te zijn, zal deze worden aangepast. Vooralsnog zijn er geen bovenmatige voorzieningen. De planning laat zien dat deze in 2034 naar ongeveer nihil.
De personele voorzieningen dienen toereikend te zijn voor de verplichtingen in de toekomst. Het grootste risico is daarbij de voorziening eigen risico WGA. Rekening wordt gehouden met instroom van één medewerker. In 2021 zijn dit er twee geweest. De onttrekkingen per jaar zijn ongeveer even hoog als de dotatie die nodig is voor 1 fte instromer. Qua cashflow is dit neutraal. De voorziening jubilea wordt gevormd voor uitkeringen bij 25- jarig of 40-jarig dienstverband. Voor de berekeningswijze wordt aangesloten bij het format van de PO-raad;
- De kortlopende schulden zijn nemen toe met € 139.000 t.o.v. 2020. Het zijn voornamelijk nog te betalen bedragen die betrekking hebben op 2021, zoals o.a. loonheffing en (pensioen) premies over december 2021, reservering vakantiegeld en terugbetaling subsidie. Deze post vertoont in de loop van de jaren beperkte fluctuaties;
- Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve, bestemmingsreserve publiek en een private bestemmingsreserve. SKO streeft naar het niet verder laten stijgen van de kengetallen. Voor het vormen van een bestemmingsreserve wordt een besluit genomen door de Raad van Toezicht op voorstel van het College van Bestuur. De bestemmingsreserve die ultimo 2021 ontstaat heeft alleen betrekking op niet bestede NPO middelen.

Belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans

- Mutaties ten aanzien van de materiele vaste activa ontstaan door meerjaren investeringsplannen van de scholen op het gebied van ICT, Leermiddelen en inventaris. Bovendien volgen investeringen uit het meerjarenonderhoudsplan;
- De voorzieningen met betrekking tot onderhoud worden gevormd op basis van de meerjarenonderhoudsplanning. De benodigde dotatie wordt afgestemd op de gewenste hoogte van de voorziening;
- De voorziening tbv de WGA wordt jaarlijks bepaald op basis van onttrekkingen, instroom en uitstroom;
- De voorziening voor jubilea is gebaseerd op het personeelsbestand, duur dienstverband en blijfkans;
- De kortlopende schulden hebben met name betrekking op personele verplichtingen als vakantiegeld, pensioenafdrachten, afdracht loonheffing van de laatste periode van het boekjaar;
- De opbouw van de voorziening onderhoud kan leiden tot een hogere voorziening ten laste van de algemene reserve. Tot en met 2022 kan op de huidige wijze gerapporteerd worden;
- De vereenvoudiging van de bekostiging per 1-1-2023 leidt tot een afboeking van de vordering op OCW, omdat er dan sprake zal zijn van een kalenderjaarbekostiging i.p.v. schooljaarbekostiging;
- Het eigen vermogen van SKO neemt eenmalig af door de afboeking van de vordering op OCW. Daarna zal deze stabiel blijven;
- De bestemmingsreserve NPO zal afnemen tot nihil in de jaren 2022-2025.

7.5 Financiële positie

7.5.1 Kengetallen

		31-12-2021						
Liquiditeitsprognose	31-12-2020	(begroting)	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025	31-12-2026
Beginstand liquide middelen	6.748.830	4.721.319	4.721.319	8.224.057	9.290.897	8.645.617	8.238.367	7.788.639
af/bij: exploitatieresultaat	-2.001.027	-609.571	2.806.387	-1.110.483	-236.739	-475.164	-401.790	258.686
Aanpassingen voor:								
Afschrijvingen	1.062.508	1.082.519	1.080.615	1.113.494	1.134.798	1.150.276	1.136.060	1.132.686
Mutaties voorzieningen	-43.893	151.852	260.437	511.807	-39.182	-24.186	-302.946	-83.670
Mutaties in:								
Vorderingen	-495.781	181.000	198.636	2.432.566	-256.414	40.699	-27.372	-38.029
Kortlopende schulden	960.541	-960.540	139.168	-50.084	-281.472	-140.102	21.746	33.020
Af: investeringen mva	-1.509.859	-1.366.155	-982.505	-1.830.460	-966.271	-958.773	-875.426	-1.131.925
Eindstand liquide middelen	4.721.319	3.200.424	8.224.057	9.290.897	8.645.617	8.238.367	7.788.639	7.959.407

Kengetallen:	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Signalering
Liquiditeit	1,61	1,56	2,24	1,98	2,02	1,98	1,87	1,91	<0,75
Solvabiliteit	67,3%	71,1%	72,5%	71,7%	72,5%	72,2%	70,8%	71,0%	>30
Weerstandsvermogen (EV)/TB	16,9%	15,6%	20,8%	19,8%	19,6%	19,3%	18,2%	18,5%	< 5%
Rentabiliteit	-4,8%	-1,5%	5,9%	-2,5%	-0,5%	-1,1%	-0,9%	0,6%	

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

7.5.2 Reservepositie

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

Publiek eigen vermogen	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Normatief Vermogen						
Aanschafwaarde gebouwen(na factor)	€ 2.520.513	€ 2.772.839	€ 2.908.095	€ 3.028.822	€ 3.271.948	€ 3.526.290
Overige activa	€ 3.983.894	€ 4.513.305	€ 4.356.598	€ 4.209.891	€ 3.815.634	€ 3.682.427
Totale baten(na factor)	€ 2.387.555	€ 2.225.197	€ 2.189.164	€ 2.097.672	€ 2.117.406	€ 2.143.164
Totaal Normatief Vermogen	€ 8.891.962	€ 9.511.341	€ 9.453.857	€ 9.336.385	€ 9.204.988	€ 9.351.881
Feitelijk Publiek Vermogen						
Totaal eigen vermogen	€ 9.919.158	€ 8.808.675	€ 9.237.555	€ 9.262.391	€ 9.360.602	€ 9.619.286
Privaat eigen vermogen	€ 1.068.996	€ 1.040.297	€ 1.020.043	€ 1.003.448	€ 993.021	€ 982.594
Totaal Feitelijk Publiek Vermogen	€ 8.850.162	€ 7.768.378	€ 8.217.512	€ 8.258.943	€ 8.367.581	€ 8.636.692
	- € 41.800	- € 1.742.963	- € 1.236.345	- € 1.077.442	- € 837.407	- € 715.189

Methode OCW (gehanteerd door inspectie):

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

Hoewel het publiek eigen vermogen de signaleringswaarde nadert laat het meerjarig beeld in de continuïteitsparagraaf zien dat in 2022 en volgende jaren het verschil groter wordt. Dit wordt met name veroorzaakt door het wegvallen van de vordering op OCW en het alsnog besteden van de NPO-gelden uit de bestemmingsreserve.

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

Er wordt gekoerst op het niet verder stijgen van de kengetallen. Door de extra middelen uit NPO, die niet in het betreffende jaar van ontvangst uitgegeven worden stijgen ook (tijdelijk) de kengetallen.

Bijlage 1 - Overzicht van de scholen

School	Regio	Directeur	Website
Crescendo	Almere	Maarten Lensink	www.kbscrescendo.nl
Delta	Almere	Inge Jansen Per 1-8-21: J. de Bruin	www.ikcdedelta.nl
Droomspiegel	Almere	Monique Ferwerda	www.droomspiegel.nl
Duinvlinder	Almere	Alinda Veneboer	www.deduinvlinder.nl
Kristal	Almere	Henk Hooiveld Per 1-10-21: CJ van Veen (a.i.)	www.het-kristal.nl
Lettertuin	Almere	Mariska Zwart	www.kbslettertuin.nl
Loofhut	Almere	Arnie Schuil	www.delooofhut.nl
Panta Rhei	Almere	Albert Smalbil (a.i.) Per 1-8-21: N. Vierling	www.bspantarhei.nl
Pirouette	Almere	Rachel Taggenbrock (a.i.) Per 1-8-21: N. Vierling	www.kbsdepirouette.nl
Zonnewiel	Almere	Herman Brunen Per 1-8-21: S. van Dijk	www.zonnewiel.nl
Schrijverke	Lelystad-Dronten	Joost de Bruin	www.schrijverke-lelystad.nl
Kring	Lelystad-Dronten	Rolf Tuinman	www.dekring.net
Lispeltuut	Lelystad-Dronten	Hans Vos	www.lispeltuut.nl
Laetare	Lelystad-Dronten	Marije van Tol	www.laetare.nl
Toermalijn	Lelystad-Dronten	Frank van Oeffelt	www.kbsdetoermalijn.nl
Golfslag	Lelystad-Dronten	Erik van Turnhout	www.kbsgolfslag.nl
Klimboom	Lelystad-Dronten	Ludo van Doornik	www.kbsklimboom.nl
Toekomst	Lelystad-Dronten	Annika Mulder	www.kbsdetoekomst.nl
Wingerd	Lelystad-Dronten	Sergio van Dijk Per 1-6-21: R. Taggenbrock (a.i.)	www.kbswingerd.nl
Zonnewijzer	Lelystad-Dronten	Erik van Turnhout	www.kbszonnewijzer.nl
Alfons Ariëns	Veluwe	Bas de Vente	www.alfonsariens.nl
Dominicus Savio	Veluwe	Reinder Bos	www.dominicus-savio.nl
Wolderweide	Veluwe	Maarten Hoekman	www.wolderweide.nl
Agnetenschool	Veluwe	Erwin Dekker	www.agnetenschool.nl
Jeanne d'Arc	Veluwe	Clementine Lagendijk	www.kbsjeannedarc.nl
Franciscusschool	Veluwe	Andy Vos	www.franciscus-nunspeet.nl
Gabriëlschool	Veluwe	Sander van Zomeren	www.gabriel-school.nl

Bijlage 2 - Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht

Op 31 december 2021 golden de volgende hoofd- en nevenfuncties voor de op dat moment zittende bestuurs- en toezichthoudende leden:

	Hoofdfunctie	Nevenfunctie(s)
Henk Wilbers	Bestuurder bij Stichting Cedin	- Voorzitter raad van toezicht CVO Noord Friesland - Lid raad van toezicht SOMA Bedrijfsopleidingen - Voorzitter bestuur VONKT
Monique Visser <i>lid auditcommissie</i>	Senior-controller bij Hogeschool Windesheim	- Lid Raad van Commissarissen NV Waterbedrijf Drenthe - Lid (en vicevoorzitter) Raad van Toezicht Entrea Lindenhout - Lid (en vicevoorzitter) Raad van Toezicht Vrijescholen Athena - Lid Raad van Toezicht Triade Vitree - Lid Ledenraad Dierenbescherming
Ton Voortman <i>vicevoorzitter RvT</i> <i>lid auditcommissie</i>	Eigenaar Ton Voortman Advies en Toezicht	- Secretaris Vereniging Amersfoortse Bedrijven (VAB) - Voorzitter Vereniging Eigenaren Binnenstad Amersfoort (VEBA) - Stafvrijwilliger PUM Netherlands Senior Experts - Consul Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB
Els van Elderen <i>lid onderwijscommissie</i>	Adviseur onderwijs en kinderopvang bij Van Elderen Onderwijsadvies	- Lid raad van toezicht bij Ska Kinderopvang - Lid raad van toezicht bij R.K. Basisscholen Vleuten - De Meern – Haarzuilens
Ed Bosschaart <i>lid onderwijscommissie</i>	Programma-manager/senior adviseur CvB bij Hogeschool Zuyd	Lid Raad van Toezicht Kalisto (per 1 jan 2021)

Bijlage 3 Inzet middelen NPO

Interventies uit de menukaart	Percentage verwachte besteding per interventie uit de menukaart	Toelichting
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren	1%	
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren		
B1 -B3: een op een begeleiding/individuele instructie/instructie in kleine groepen	27%	Onlosmakelijk verbonden met E2 uit de menukaart (onderwijsassistenten/instructeurs) Deze twee categorieën zou je eigenlijk bij elkaar op kunnen tellen.
B4 - B9: directe instructie/leren van en met medeleerlingen/feedback/beheersingsgericht leren/technieken voor begrijpend lezen/gesproken taalinterventies	17%	Incl. scholing op deze gebieden.
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	10%	
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen	6%	
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	32%	
E1. Klassenverkleining	10%	
E2. Onderwijsassistenten/instructeurs	22%	Onlosmakelijk verbonden met B1-2-3 uit de menukaart (een op een begeleiding/individuele instructie/instructie in kleine groepen) Deze twee categorieën zou je eigenlijk bij elkaar op kunnen tellen.
F. Faciliteiten en randvoorwaarden	6%	Dit is met name gericht op digitale technologie. Scholing betreffende B4 - 9 is niet in dit percentage meegenomen.
Totaal	100%	

Bijlage 4 Realisatie doelen huisvesting en onderhoud

Doel/ beleidsvoornemen	In hoeverre is dit doel bereikt?
Alle gebouwen zijn aantrekkelijk	Schoolpleinen opnieuw ingericht bij de Agnietenschool i.c.m. uitbreiding huisvesting, Alfons Ariens; renovatie toiletten (Agnietenschool, Alfons Ariens, 't Schrijverke), kwaliteitsimpuls onderbouwdeel St. Franciscus, Schilderwerk De Toekomst, Golfslag, Laetare, Loofhut, Klimboom, De Droomspiegel
Alle gebouwen worden functioneel gebruikt	Zonwering Zonnewijzer, vervangen personeelskeuken Crescendo; akoestische maatregelen gymzaal Pirouette; Herstel hemelwaterafvoer en dakranden de Toermalijn
Inrichting sluit aan bij de onderwijsvisie	Vervangen en/of uitbreiden (delen van) meubilair passend bij onderwijsvisie op Klimboom, Zonnewijzer, inrichting clusterplein De Wingerd, inrichting techniek lokaal Wolderweide
Uitvoering onderhoudsplanning	De jaarlijkse onderhoudsplanning uit de MJOP is beoordeeld op nut en noodzaak van uitvoering. Alle benodigde werkzaamheden zijn uitgevoerd.
Voldoen aan wet-en regelgeving	Flamecontrol controle van alle noodverlichting, pictogrammen, blusmiddelen; aanvragen actuele gebruikersvergunningen; vluchtdeur Lettertuin, vervangen BMI Lettertuin
Verduurzaming	Led verlichting (De Toekomst). Vervangen radiatoren Pirouette, individueel instelbaar. Bij iedere ingrijpende verbetering van een schoolgebouw wordt ook het duurzaamheidsaspect betrokken. Het uiteindelijk doel is nog niet bereikt, maar zal jaarlijks worden meegenomen.

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

Bijlage 5 Risico-inventarisatie

SKO ziet risico's en onzekerheden op onderstaande gebeurtenissen:

1 = laag; 5 = hoog

Risico's	Gevolg	Kans van optreden	Impact	Risicozwaarte	Beheersmaatregel	Financieel:
Onderwijskwaliteit voldoet niet aan de basiskwaliteit	Op grond van het inspectie-onderzoek in 2019 heeft SKO een herstelopdracht. Deze is ondergebracht in het "Programma Zicht op kwaliteit". Bij het herstelonderzoek in 2022 moet er een zichtbare verbetering zijn. Is dit niet het geval zal het toezicht verscherpt worden.	5	5	25	Er is een kwaliteitszorgsysteem opgezet met een kwaliteitssturingkalender waarmee planmatig en structureel de kwaliteitszorg wordt gemonitord.	De kosten voor het Programma "Zicht op kwaliteit" zijn opgenomen in de begroting 2021 en 2022. Structureel is er een bedrag geoormerkt in de begroting voor verbetertrajecten ad € 50.000
Sluiten scholen ivm overheidsmaatregelen (Corona)	Het onderwijs staat onder druk. Leerlingen kunnen achterstanden oplopen. Medewerkers moeten op een andere wijze lesgeven.	2	5	10	In deze situatie moet gehandeld worden naar bevind van zaken. Er zijn inmiddels draaiboeken ontwikkeld om communicatie en lesopafstand vorm te geven. Ervaring van de afgelopen jaren heeft opgeleverd dat er extra kosten gemaakt worden en tegelijkertijd minder uitgaven op diverse posten gedaan wordt.	Extra kosten voor devices/leermiddelen, en om in verbinding te blijven met leerlingen en medewerkers en ouders. Andere exploitatiekosten gaan omlaag. Per saldo is de financiële impact klein. De impact op de organisatie is echter groot.
Fluctuaties in leerlingaantallen	Bij krimp moet er personeel herplaatst worden op andere scholen binnen het bestuur. Er kan leegstand ontstaan waardoor de exploitatiekosten en relatief zwaar worden.	3	2	6	Hanteren T-systematiek Monitoren en bijstellen van begroting in maart van lopend begrotingsjaar voor volgen schooljaar.	De vereenvoudiging van de bekostiging maakt al dat de teldatum waarop bekostigd wordt beter aansluit op de realiteit. Bijstelling voor schooljaar is mogelijk. Geen boventalligheid door lerarentekort op andere scholen. Geen extra financiële buffer nodig.

Risico's	Gevolg	Kans van optreden	Impact	Risico-zwaarte	Beheersmaatregel	Financieel:
Instabiliteit in bekostiging	Bij het wegvallen van middelen zal er bezuinigd moeten worden.	3	3	9	Bij bezuiniging tijdig anticiperen, eventueel bijstellen begroting	Geen buffer. De uitgaven zullen moeten passen bij de beschikbare middelen.
Onvoldoende bekostiging MI	De MI bekostiging is al lang niet toereikend. Personele bekostiging wordt ingezet voor materiele zaken.	5	1	5	Exploitatielasten verminderen door investering in o.a. duurzaamheidsmaatregelen en slim inkopen Leegstand verminderen door samenwerkingen met Kinderopvang e.a.	Door de vereenvoudiging van de bekostiging valt het onderscheid weg tussen personeel en materieel. De totale exploitatie moet binnen de beschikbare middelen plaatsvinden. SKO koerst op een sluitende begroting.
Onvoorspelbaarheid financiering SWV	Bij toename verwijzingen naar SO en SBO resteren er minder middelen voor scholen om extra ondersteuning te bieden.	3	2	6	SKO maakt deel uit van 3 SWV, waarvan 2 het schoolverdeelmodel hanteren. Hierbij sterk afhankelijk van deelname SO en SBO. Visie en beleid rondom Passend Onderwijs ontwikkelen.	Meerjarenbegroting van SWV verwerken in SKO begroting. Anticiperen op ontwikkelingen. Structurele inzet op deze middelen beperken tot een vastgestelde bovengrens van € 150.000 (1.95 fte orthopedagogen)
Risico's ten aanzien van AVG/imagoschade	Imagoschade kan leiden tot verlies van leerlingen en personeel.	3	5	15	Privacybeleid navolgen Continue aandacht voor Bewustwording bij organisatie E-learning alle medewerkers Communicatiebeleid ontwikkelen	Beveiliging ICT en Autorisatiebeheer Functionaris gegevensbescherming (alles in jaarlijkse begroting)
Personeel: kwantiteit en kwaliteit	Bij een onvolledige bezetting van de formatie is de kwaliteit en continuïteit niet te waarborgen. Groepen zitten noodgedwongen thuis.	5	5	25	Strategische personeelsbeleid Inzet van Professionalisering, Samenwerkingen met PABO's, Traineeprogramma, Binden van personeel in invalteam en flexteam als ILS en eigen interim IB en directies Aantrekken zij-instromers (deelname Noodplan Almere)	Extra budget voor (tijdelijke) inzet inleen personeel. Budget voor communicatie.

Risico's	Gevolg	Kans van optreden	Impact	Risico-zwaarte	Beheersmaatregel	Financieel:
					Branding SKO als aantrekkelijke werkgever	
Toenemen van verzuim	Wanneer geen vervanging voor handen is bij ziekte of andere afwezigheid kan geen onderwijs gegeven worden.	5	5	25	Blijven inzetten op verzuimpreventie, het instellen van vitaliteitsbudgetten per school (€ 145.000). Monitoring van verzuimfrequentie en verzuimduur.	Inzet eigen verzuim(preventie) medewerker. Verzuimbegeleiding strakker inrichten icm met Arbodienst. Plan voor bevorderen vitaliteit medewerkers; Door de omstandigheden wordt er minder aan vervanging uitgegeven. Dit inzetten voor preventie en begeleiding.
Juridisering in relatie tot arbeidsconflicten en communicatie/verbinding houden met ouders	Hoge kosten voor afwikkeling (ook WW) Imagoschade.	3	5	15	Goede gesprekkencyclus Opbouw dossiers Klachtenbeleid Externe vertrouwenspersoon Medewerker Staf toegerust voor afhandeling klachten	In jaarlijkse begroting: juridische kosten € 90.000 ERD participatiefonds-WW € 100.000 in begroting

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

De omvang van de bufferliquiditeit (zie ook 7.4.2) past bij het risicoprofiel. De Commissie Don heeft normen bepaald voor de benodigde bufferliquiditeit. Dit bedrag kan worden verhoogd of verlaagd als de genoemde risico's een duidelijk andere omvang hebben.

Bijlage 6 Realisatie jaarplan GMR

Doelstelling 2021	Realisatie
Evaluatie GMR-kwaliteit van onderwijs	
De GMR ontvangt graag overzicht van hoofdpunten wat gezien wordt als de basiskwaliteit	Binnen SKO is een kwaliteitskader ontwikkeld dat is gepresenteerd bij GMR. Dit is binnen SKO geïmplementeerd binnen het kwaliteitssysteem.
De GMR wil graag het dashboard met voortgang “alle scholen voldoende” in iedere vergadering aan de orde hebben incl. verbeterplannen	Dit is gepresenteerd in oktober. Bevindingen moet later nog terugkomen
De GMR wordt graag op hoofdlijnen geïnformeerd over de uitkomsten van de audit (nulmeting) of de doelen behaald zijn en als er bijstellingen nodig zijn	Er is vier keer in een jaar een update geweest. De GMR is transparant en uitgebreid meegenomen. De ruimte voor feedback vanuit GMR werd gewaardeerd.
Minimaal 1 x per jaar wil de GMR een algemene bespreking over de kwaliteit van het onderwijs.	Vier keer per jaar geweest, met oog op kwaliteitsverbetering die geweest is, is 2 keer per jaar voldoende. Eventueel 2 keer per jaar schriftelijk en 2 keer per jaar live.
Evaluatie GMR – financieel beleid	
De GMR wil zijn rol in financiën verschuiven van beheer naar beleid.	De stap van wens is gemaakt aan de kant van GMR en staf. In 2022 wordt gezocht naar een juiste invulling hiervan. Hiervoor is het noodzakelijk om eerder te betrokken te worden in (concept) stukken.
De GMR wil hiervoor graag opgeleid worden door controller in het allocatiemodel en het lezen van cijfers.	De wens voor een opleiding is nog niet gerealiseerd en wordt opgepakt in 2022.
De GMR wil graag meer frequent geïnformeerd worden via bijv. een dashboard met de belangrijkste trends (Iedere overleg CvB en GMR) te bespreken.	Een bespreking hierover volgt in november 2021
Personeelsbeleid	
De GMR wil graag in elk overleg CvB en GMR een update van het plan personeelstekorten.	Dit onderwerp is frequent besproken, maar blijft actueel.
De GMR wil aandacht hebben voor de veiligheid op de scholen (te bespreken a.d.h.v. RI&E en MTO).	Deze actie bleek in 2021 organisatorische niet haalbaar, maar is nog steeds wenselijk en wordt daarom in 2022 verder opgepakt.
De GMR wil graag aandacht voor goed werkgeverschap/ goed en gelukkig personeel (te bespreken a.d.h.v. MTO).	Deze actie bleek in 2021 organisatorische niet haalbaar, maar is nog steeds wenselijk en wordt daarom in 2022 verder opgepakt. Hierover zijn afspraken gemaakt.
De GMR heeft graag regelmatig contact met de preventiemedewerker over o.a. de RI&E.	Het is de GMR nog niet duidelijk wie binnen SKO deze rol vertegenwoordigd.
De GMR wordt graag betrokken bij zowel het bepalen van de vragen van de MTO als bij de uitkomsten van de MTO.	Dit wordt in 2022 opgepakt.

De GMR wil verder graag aandacht voor directeurs, waarbij gesproken kan worden over: - Collegiale consultatie ook inrichten voor directeurs; - Begeleiding van nieuwe directeurs.	Ook dit onderwerp blijft actueel en krijgt een vervolg in 2022.
Lange termijn plannen	
De GMR voert graag het gesprek over wat gezien wordt als toegevoegde waarde van de stichting aan scholen. Wat draagt SKO bij aan de scholen?	Dit onderwerp is indirect behandeld, maar blijft actueel en krijgt de aandacht in 2022.

Bijlage 7 Leerlingenaantallen per school 2020-2026

Vaststelling leerlinggegevens per 1-10-		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
00DZ	Agnietenschool	169	169	175	177	180	180	174
04OV	St. Jeanne d'Arc	136	135	134	134	124	121	111
06QC	Gabrielschool	300	291	298	300	293	284	279
07UG	St. Franciscus	191	194	192	190	190	192	190
09MF	Alfons Ariens	319	324	319	314	314	313	304
10HB	Dominicus Savio	320	306	302	295	295	290	290
31GW	Wolderweide	327	343	352	362	366	374	372
<i>sbtlt Veluwe</i>		1762	1762	1772	1772	1762	1754	1720
09XI	De Toekomst	88	83	76	67	65	62	63
10PT	De Wingerd	219	208	204	193	185	185	170
11EO	De Golfslag	203	200	198	198	209	212	219
23BZ	De Zonnewijzer	120	119	129	132	141	146	144
25KF	De Klimboom	294	290	303	321	344	357	374
<i>sbtlt Gemeente Dronten</i>		924	900	910	911	944	962	970
12QA	Laetare	171	161	162	163	165	170	173
12XI	De Kring	391	387	393	386	383	392	384
13DH	De Toermalijn	283	273	270	264	260	259	238
13IP	t Schrijverke	191	160	153	147	146	144	148
27TZ	De Lispeltuut	261	272	271	272	279	280	276
<i>sbtlt Gemeente Lelystad</i>		1297	1253	1249	1232	1233	1245	1219
12HU	De Delta	71	68	67	59	50	44	37
12QK	Panta Rhei	245	225	226	225	218	219	211
13IU	De Loofhut	164	165	158	154	154	149	147
13NU	Goede Herder							
23EY	Crescendo	252	249	257	258	256	257	269
23ZU	t Zonnewiel	585	591	600	597	587	587	570
24UN	De Lettertuint	180	161	163	159	162	162	162
25KU	De Pirouette	244	221	209	205	200	202	206
26PW	Het Kristal	270	242	239	235	239	246	254
29UB	De Droomspiegel	461	469	469	471	471	474	475
31DV	De Duinvliender*	210	234	267	293	321	353	356
*	10-14 onderwijs Almere	11	13	11	11	11	11	11
	<i>Nieuwe school Nobelhorst</i>			25	132	154	175	196
<i>sbtlt Gemeente Almere</i>		2693	2638	2691	2799	2823	2879	2894
Totaal generaal		6676	6553	6622	6714	6762	6840	6803

Stichting Katholiek Onderwijs
Flevoland-Veluwe

Financieel jaarverslag 2021

Inhoudsopgave

Toelichting op onderdelen van het jaarverslag	Pagina
Bestuursverslag	
Financiële kengetallen	62
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2021	63
Staat van baten en lasten over 2021	65
Kasstroomoverzicht	66
Toelichting behorende bij de jaarrekening	67
Grondslagen	67
Toelichting op de balans per 31 december 2021	70
Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	73
Gebeurtenissen na balansdatum	73
Model G, Overzicht doelsubsidies OCW	74
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2021	75
Overzicht verbonden partijen	78
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	79
Bestemming van het resultaat	82
Gegevens over de rechtspersoon	83
Overige gegevens	
Controleverklaring	84

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>2021</u>	<u>2020</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.	6%	-5%
<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. De signaleringswaarde die de inspectie voor het onderwijs hanteert is afhankelijk van de totale baten. Totale baten kleiner dan 3 miljoen, signaleringswaarde minder dan 1,5. Totale baten groter dan 3 miljoen maar kleiner dan 12 miljoen, signaleringswaarde minder dan 1. Totale baten groter dan 12 miljoen, signaleringswaarde minder dan 0,75.	2,24	1,61
<u>Solvabiliteit 1</u> <i>Eigen vermogen in percentage van het totale vermogen</i>	56,7%	49,8%
<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%.	72,5%	67,3%
<u>Weerstandsvermogen</u> <i>Eigen vermogen / 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.	20,8%	16,9%
Aantal leerlingen per teldatum 1-10 (t-1)	6.676	6.784
Gemiddeld aantal FTE	460,31	464,69
<u>Personeelskosten per FTE</u>	79.227	78.206

A.1.1 Balans per 31 december 2021

(na verwerking resultaatbestemming)

1.	Activa	31 december 2021	31 december 2020
1.2	Materiële vaste activa	6.686.045	6.784.155
	Totaal vaste activa	<u>6.686.045</u>	<u>6.784.155</u>
1.5	Vorderingen	2.588.696	2.787.332
1.7	Liquide middelen	8.224.057	4.721.321
	Totaal vlottende activa	<u>10.812.752</u>	<u>7.508.653</u>
	Totaal activa	<u><u>17.498.797</u></u>	<u><u>14.292.808</u></u>

2.	Passiva	31 december 2021	31 december 2020
2.1	Eigen vermogen	9.919.158	7.112.772
2.2	Voorzieningen	2.762.821	2.502.384
2.4	Kortlopende schulden	4.816.819	4.677.651
Totaal passiva		<u>17.498.797</u>	<u>14.292.808</u>

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2021

		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.	Baten			
3.1	Rijksbijdrage OCW	45.737.374	40.929.772	41.078.178
3.2	Overige overheidsbijdragen	1.313.988	227.911	327.501
3.5	Overige baten	<u>726.938</u>	<u>547.300</u>	<u>576.477</u>
	Totaal baten	47.778.299	41.704.983	41.982.157
4.	Lasten			
4.1	Personeelslasten	36.468.812	35.054.553	36.341.486
4.2	Afschrijvingen	1.105.479	1.082.519	1.062.508
4.3	Huisvestingslasten	3.135.002	2.995.793	3.191.805
4.4	Overige lasten	<u>4.235.424</u>	<u>3.181.689</u>	<u>3.384.782</u>
	Totaal lasten	<u>44.944.717</u>	<u>42.314.554</u>	<u>43.980.581</u>
	Saldo baten en lasten	2.833.581	609.571-	1.998.424-
5	Financiële baten en lasten	27.196-	-	2.602-
	Netto resultaat	<u><u>2.806.386</u></u>	<u><u>609.571-</u></u>	<u><u>2.001.026-</u></u>

A.1.3 Kasstroomoverzicht

	2021	2020
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat voor financiële baten en lasten	2.833.581	1.998.424-
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	1.080.615	1.062.508
- Mutaties voorzieningen	260.436	43.893-
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
- Vorderingen	198.636	495.781-
- Kortlopende schulden	139.167	960.541
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	4.512.436	515.049-
Ontvangen interest	117-	18
Betaalde interest	27.079-	2.620-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	4.485.240	517.651-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
(Des)investerings materiële vaste activa	982.505-	1.509.859-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	982.505-	1.509.859-
Mutatie liquide middelen	3.502.735	2.027.510-
Beginstand liquide middelen	4.721.321	6.748.831
Mutatie liquide middelen	3.502.735	2.027.510-
Eindstand liquide middelen	8.224.057	4.721.321

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. De jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode gelijk aan het betreffende kalenderjaar.

De jaarrekening is opgesteld op basis van continuïteit. Het bestuur heeft daarin de effecten van de coronapandemie meegewogen en komt op basis van die afweging niet tot een andere conclusie.

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

Vergelijking met voorgaand jaar:

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichten van het voorgaande jaar. De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, slechts qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

Schattingen:

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen, de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen alsmede van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

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

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

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

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

De kosten van groot onderhoud worden in de jaarrekening verwerkt middels een voorziening groot onderhoud. De grondslagen zijn opgenomen onder de grondslagbeschrijving van voorzieningen.

De activeringsgrens is: € 500,-

Het systeem van afschrijvingen is als volgt:

Gebouwen, bestaande uit:

- Gebouwen 2,5% en 5% van de aanschafwaarde
- Technische installaties 5% van de aanschafwaarde

Inventaris en apparatuur, bestaande uit:

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

Overige vaste bedrijfsmiddelen, bestaande uit:

- Onderwijsleerpakket 12,5% en 11,1% van de aanschafwaarde

Schattingswijziging materiële vaste activa

Per 1 augustus 2020 zijn de scholen de Lettertuint en de Goede Herder gefuseerd. De schoollocaties zijn tot 1 augustus 2021 afzonderlijk in gebruik waarna per deze datum het gebouw van de Goede Herder is teruggegeven aan de gemeente Almere. Voor de activa van de Goede Herder die op dat moment buiten gebruik is gesteld is in 2020 de afschrijvingstermijn herzien. De boekwaarde van de activa wordt afgeschreven over de resterende levensduur en leidt in 2021 tot een aanvullende afschrijvingslast van € 37.351.

Basisschool De Kring te Lelystad zal eind 2022 verhuizen naar een tijdelijke locatie o.v.m. verwachte nieuwbouw op de huidige locatie van De Kring. De resterende boekwaarde voor de technische investeringen en verbouwingen worden afgeschreven over 01-01-2021 tm 31-12-2022. In 2021 heeft dit geleid tot een aanvullende afschrijvingslast van €76.182.

Basisschool De Delta te Almere zal per 01-08-2022 worden gesloten. De resterende boekwaarde voor de technische investeringen en verbouwingen worden afgeschreven over 01-01-2021 tm 01-10-2022. In 2021 heeft dit geleid tot een aanvullende afschrijvingslast van €10.715.

Vorderingen

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

Algemene reserve

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

Bestemmingsreserves

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

Het Ministerie van OCW heeft onder de noemer Nationaal Programma Onderwijs een subsidie beschikbaar gesteld voor het herstel van het onderwijs en het compenseren van onderwijsachterstanden als gevolg van de coronacrisis. De bekostiging wordt als lumpsum bekostiging ontvangen en verantwoord. De bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs is gevormd uit de nog niet bestede middelen van deze subsidie.

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 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 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 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 102,8% (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 2021

1. Activa

1.2 Materiële vaste activa

	Aanschaf- waarde per 31 december 2020	Afschrijvingen tot en met 31 december 2020	Boekwaarde per 31 december 2020	Mutaties 2021				Aanschaf- waarde per 31 december 2021	Afschrijvingen tot en met 31 december 2021	Boekwaarde per 31 december 2021
				Investerings	Desinves- teringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen desinvesteringen			
1.2.1 Gebouwen en terreinen	3.785.728	1.089.676-	2.696.052	298.941	115.358-	272.109-	94.625	3.969.311	1.267.160-	2.702.151
1.2.2 Inventaris en apparatuur	7.026.592	3.821.179-	3.205.413	566.876	108.871-	592.678-	105.092	7.484.597	4.308.766-	3.175.831
1.2.3 Overige vaste bedrijfs- middelen	2.826.154	1.943.464-	882.690	141.552	83.666-	215.828-	83.315	2.884.039	2.075.977-	808.062
Materiële vaste activa	13.638.474	6.854.319-	6.784.155	1.007.369	307.895-	1.080.615-	283.031	14.337.948	7.651.903-	6.686.045

Technische installaties worden met ingang van boekjaar 2021 geactiveerd als onderdeel van de rubriek 1.2.1 Gebouwen en terreinen. Tot en met boekjaar 2020 werden de technische installaties verantwoord als onderdeel van de rubriek 1.2.2 Inventaris en apparatuur. Omwille van de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers per 31 december 2020 hierop aangepast. De boekwaarde van de technische installaties per 31 december 2020 bedroeg € 2365193. De wijziging in de rubricering heeft geen invloed op de totale boekwaarde van de materiële vaste activa.

Onder inventaris en apparatuur vallen de posten meubilair en ICT-middelen.

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

1.5 Vorderingen

		31 december 2021	31 december 2020
1.5.1	Debiteuren	68.008	112.392
1.5.2	Vorderingen OCW	1.916.397	1.875.050
	De vordering OCW heeft betrekking op de overlopende posten vanuit o.a. de personele lumpsum.		
1.5.6	Overige overheden	45.415	113.421
1.5.7	Overige vorderingen	9.000	272.485
	<i>Overige overlopende activa</i>	<u>549.876</u>	<u>413.984</u>
1.5.8	Overlopende activa	549.876	413.984
	Totaal Vorderingen	<u>2.588.696</u>	<u>2.787.332</u>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

1.7 Liquide middelen

		31 december 2021	31 december 2020
1.7.1	Kasmiddelen	1.122	938
1.7.2	Banken	8.222.935	4.713.978
1.7.4	Overig	-	6.406
		8.224.057	4.721.321

2.1 Eigen vermogen

		Boekwaarde per 31 december 2020	Mutaties 2021		Boekwaarde per 31 december 2021
			Bestemming resultaat	Overige mutaties	
2.1.1	Algemene reserve	6.033.493	1.151.049	-	7.184.542
2.1.2	Bestemmingsreserve publiek	-	1.665.620	-	1.665.620
2.1.3	Bestemmingsreserve privaat	1.079.279	10.283-	-	1.068.996
		7.112.772	2.806.386	-	9.919.158

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

Toelichting Bestemmingsreserve publiek:

	Boekwaarde per 31 december 2020	Mutaties 2021		Boekwaarde per 31 december 2021
		Bestemming resultaat	Overige mutaties	
Bestemmingsreserve NPO	-	1.665.620	-	1.665.620
	<u>-</u>	<u>1.665.620</u>	<u>-</u>	<u>1.665.620</u>

2.2 Voorzieningen

		Boekwaarde per 31 december 2020	Mutaties 2021			Boekwaarde per 31 december 2021	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
			Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval			
2.2.1	Personeel	1.031.359	389.307	181.468-	3.770-	1.235.428	180.055	1.055.373
	<i>Jubilea</i>	<i>235.303</i>	<i>30.000</i>	<i>19.247-</i>	<i>3.770-</i>	<i>242.286</i>	<i>12.774</i>	<i>229.512</i>
	<i>Overig personeel</i>	<i>796.056</i>	<i>359.307</i>	<i>162.221-</i>	<i>-</i>	<i>993.142</i>	<i>167.281</i>	<i>825.861</i>
2.2.3	Overige voorzieningen	1.471.025	669.000	612.633-	-	1.527.392	954.104	573.288
	<i>Onderhoud</i>	<i>1.471.025</i>	<i>669.000</i>	<i>612.633-</i>	<i>-</i>	<i>1.527.392</i>	<i>954.104</i>	<i>573.288</i>
		2.502.384	1.058.307	794.101-	3.770-	2.762.820	1.134.159	1.628.661

2.4 Kortlopende schulden

		31 december 2021	31 december 2020
2.4.3	Crediteuren	936.180	633.868
2.4.7.1	<i>Loonheffing</i>	<i>1.507.623</i>	<i>1.252.933</i>
2.4.7.2	<i>Omzetbelasting</i>	<i>0</i>	<i>1.098</i>
2.4.7.3	<i>Premies sociale verzekeringen</i>	<i>1.084</i>	<i>82.959</i>
2.4.7	Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	1.508.708	1.336.990
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen	466.174	427.245
2.4.9	Overige kortlopende schulden	44.286	44.993
2.4.10.4	<i>Vooruitontvangen termijnen OCW niet geoormerkt</i>	<i>138.542</i>	<i>989.426</i>
2.4.10.5	<i>Overlopende passiva m.b.t. vakantiegeld</i>	<i>1.089.598</i>	<i>1.075.609</i>
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva algemeen</i>	<i>348.285</i>	<i>169.519</i>
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva mbt subsidie Gemeente</i>	<i>269.547</i>	<i>0-</i>
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva mbt subsidie overig</i>	<i>15.500</i>	<i>0</i>
2.4.10	Totaal overlopende passiva	1.861.472	2.234.555
Totaal kortlopende schulden		4.816.819	4.677.651

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

2.5 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Er is een contract met Onderwijsbureau Meppel. Dit contract wordt periodiek verlengd.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen per 31-12-2021

	Per maand btw vrij	per maand excl. Btw	gedurende resterende looptijd incl btw
Leasecontract Autoplanning			
H-238-RF tm 1-4-2024		765	25.001
			<u>25.001</u>
Huurcontract Bestuurskantoor	1-1-2020 tm 31-12-2024	4.407	158.647
voorschot servicekosten	1-1-2020 tm 31-12-2024	1.813	78.989
Totaal huurcontract			<u>237.635</u>
Sharp multifunctionals	1-10-2019 tm 30-9-2024	2.566	102.449
Afdrukken (schatting) obv gebruik	1-10-2019 tm 30-9-2024	5.370	214.424
Totaal kopieercontract			<u>316.873</u>
APS-IT			
Microsoft additional	1-1-2022 tm 31-12-2026		13.679
Microsoft Basispakket	1-1-2022 tm 31-12-2026		216.668
			<u>230.348</u>
Langlopende contracten:			
DVEP (Gas en Elektra)	tm 31-12-2025		1.379.260
			<u>1.379.260</u>
Schoonmaakcontract Westerveld BV	1-3-2018 tm 28-2-2023	15.815	267.903
Schoonmaakcontract Novon	1-3-2018 tm 28-2-2023	12.989	220.041
Schoonmaakcontract Effectief groep	1-3-2018 tm 28-2-2023	12.277	207.976
			<u>695.921</u>
Totaal niet uit de balans blijvende verplichtingen		<u>2.885.037</u>	

Gebeurtenissen na balansdatum

In 2022 is het besluit genomen om IKC De Delta op te heffen.

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 2021	Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Subs.regeling inhaal en ondersteuningsprogr.	IOP2-40950-PO	16-10-2020	801.000	-	X	
Subs.regeling inhaal en ondersteuningsprogr.	IOP4-40950-PO	9-6-2021	901.800	901.800	X	
Subs. Internationalisering funderend onderwijs	IOF210014	9-3-2021	5.000	5.000	X	
Subsidieregeling schoolkracht	SK20-23EY	13-1-2021	29.936	29.936		X
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	OS-2019-C-016	4-12-2019	500.000	-	X	
Tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	2021/17332736	22-11-2021	234.072	126.282		X
Subsidie impuls en innovatie bewegingsonderwijs	IIB/210318	13-12-2021	40.000	8.352		X
Subsidie lerarenbeurs/studieverlof	2021/17151020	27-7-2021	32.046	32.046	X	
Subsidie zij-instroom	2021/2/1867068	21-5-2021	20.000	20.000	X	
Subsidie zij-instroom	2021/2/1843077	23-3-2021	40.000	40.000	X	
Subsidie zij-instroom	2021/2/17332736	22-10-2021	20.000	20.000	X	
			<u>2.623.854</u>	<u>1.183.416</u>		

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2020	Lasten t/m 2020	Stand begin 2021	Ontvangen in 2021	Lasten in 2021	Te verrekenen 31-12-21
N.v.t.			-	-	-	-	-	-	-
Aflopend			-	-	-	-	-	-	-

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2020	Lasten t/m 2020	Stand begin 2021	Ontvangen in 2021	Lasten in 2021	Stand ultimo 2021
N.v.t.			-	-	-	-	-	-	-
Doorlopend			-	-	-	-	-	-	-

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2021

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen OCW

		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.1.1.1	Rijksbijdragen OCW	41.582.045	37.950.670	37.987.136
3.1.2.2	Niet geoormerkte subsidies	2.778.674	1.872.153	1.715.053
	Totaal rijksbijdragen via OCW	44.360.720	39.822.823	39.702.189
3.1.3.3	Rijksbijdragen via samenwerkingsverband	1.376.654	1.106.948	1.375.989
	Totaal rijksbijdragen	45.737.374	40.929.772	41.078.178

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	353.063	175.800	268.991
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	960.924	52.111	58.510
		1.313.988	227.911	327.501

3.5 Overige baten

		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3.5.1	Verhuur	139.825	123.500	114.597
3.5.2	Detachering personeel	136.095	132.908	98.935
3.5.5	Ouderbijdragen	63.606	49.900	9.272
3.5.6	Overig	387.412	240.992	353.673
		726.938	547.300	576.477

4.1 Personele lasten

		Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.1.1.1	<i>Bruto lonen en salarissen</i>	25.112.257	24.593.322	25.681.820
4.1.1.2	<i>Sociale lasten</i>	4.173.292	4.087.053	4.376.728
4.1.1.3	<i>Pensioenlasten</i>	4.134.928	4.049.481	3.792.504
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen	33.420.477	32.729.855	33.851.051
4.1.2.1	<i>Dotaties personele voorzieningen</i>	385.537	30.000	253.561
4.1.2.2	<i>Personeel niet in loondienst</i>	1.985.421	1.099.383	1.517.190
4.1.2.3	<i>Overig</i>	762.262	1.143.838	852.781
4.1.2.4	<i>Scholing/opleiding</i>	459.741	441.793	364.891
4.1.2	Overige personele lasten	3.592.962	2.715.014	2.988.423
4.1.3	Af: Uitkeringen	544.627-	390.317-	497.989-
		36.468.812	35.054.553	36.341.486

	Realisatie 2021	Realisatie 2020
Gemiddeld aantal FTE	460	465

4.2 Afschrijvingen

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.2.2.1 Gebouwen	272.109	205.178	242.791
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	592.678	645.692	584.323
4.2.2.4 Onderwijsleerpakket	215.828	231.649	235.394
	1.080.615	1.082.519	1.062.508
Boekresultaat desinvesteringen	24.864		-
	1.105.479	1.082.519	1.062.508

De technische investeringen worden vanaf 2021 gepresenteerd onder gebouwen i.p.v. onder inventaris en apparatuur.

	Realisatie 2021	Realisatie 2020
De afschrijvingskosten waren in de betreffende jaren:	228.669,92	155.227,27

4.3 Huisvestingslasten

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.3.1 Huur	910.680	881.470	915.878
4.3.3 Onderhoud	225.788	155.666	215.347
4.3.4 Water en energie	382.207	421.700	417.820
4.3.5 Schoonmaakkosten	828.262	773.997	854.254
4.3.6 Heffingen	45.380	33.800	56.364
4.3.7 Dotaties overige onderhoudsvoorzieningen	669.000	669.000	669.000
4.3.8 Overige huisvestingslasten	73.685	60.160	63.142
	3.135.002	2.995.793	3.191.805

4.4 Overige lasten

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	1.356.978	1.312.240	1.360.094
4.4.2.1 Inventaris en apparatuur	63.280	71.651	56.769
4.4.2.2 Leermiddelen	1.062.154	995.176	943.827
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.125.434	1.066.827	1.000.596
4.4.4 Overig	1.753.012	802.622	1.024.092
	4.235.424	3.181.689	3.384.782

Uitsplitsing

4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	19.663	18.271
Accountantslasten	19.663	18.271

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 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
5.1	Rentebaten	117-	-	18
5.5	Rentelasten	27.079-	-	2.620-
		27.196-	-	2.602-

A.1.7

Overzicht verbonden partijen

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 2021 een bezoldigingsmaximum van € 163.000. 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.

Deze klasseindeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

Gemiddelde totale baten	6
Gemiddeld aantal leerlingen	3
Gewogen aantal onderwijssoorten	1
Totaal aantal complexiteitspunten	10

1. BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

1a. Leidinggevende topfunctionarissen mét dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt (bedragen in €)

Gegevens 2021	K.F. Oosterbaan	M. Huisman- Verkeste												
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB												
Aanvang en einde functievervulling 2021	1/1-31/08	1/1-31/12												
Omvang dienstverband in FTE	1	1												
Dienstbetrekking?	ja	ja												
Bezoldiging														
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	84.344	117.526												
Beloningen betaalbaar op termijn	14.734	21.689												
<i>Subtotaal</i>	<i>99.078</i>	<i>139.215</i>												
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	108.518	163.000												
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag														
Bezoldiging	99.078	139.215												
Bedrag van de overschrijding														
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan														
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling														

Gegevens 2020														
Aanvang en einde functievervulling 2020	1/1-31/12	1/1-31/12												
Omvang dienstverband 2020 in FTE	1	1												
Dienstbetrekking?	ja	ja												
Bezoldiging														
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	123.119	121.121												
Beloningen betaalbaar op termijn	20.236	19.290												
<i>Subtotaal</i>	<i>143.355</i>	<i>140.411</i>												
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	157.000	157.000												
Totaal bezoldiging 2020	143.355	140.411												

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12 (bedragen in €)

Gegevens 2021	M.A. Kammeraad												
Functiegegevens	Lid CvB												
Kalenderjaar	2021	2020											
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang-einde)	1/7-31/12												
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	6												
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	633												
Individueel toepasseljk bezoldigingsmaximum													
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	199												
Maxima op basis van de normbedragen per maand	166.200												
Individueel toepasseljk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	125.967												
Bezoldiging, exclusief BTW													
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum uurtarief?	130	ja											
Werkelijk uurtarief kalenderjaar indien tarief hoger	n.v.t.												
Bezoldiging in de betreffende periode	84.512												
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	84.512												
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag													
Bezoldiging	84.512												
Bedrag van de overschrijding													
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan													
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling													

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (bedragen in €)

Gegevens 2021	H. Wilbers	M.B. Visser	E.J.W. Bosschaert	H.A. Voortman	E.E. van Elderen-Hagen								
Functiegegevens	Voorziter	Lid	Lid	Lid	Lid								
Aanvang en einde functievervulling 2021	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12								
Bezoldiging													
Bezoldiging	9.920	5.610	5.610	5.610	5.610								
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.450	16.300	16.300	16.300	16.300								
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag													
Bezoldiging	9.920	5.610	5.610	5.610	5.610								
Bedrag van de overschrijding													
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan													
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling													

Gegevens 2020													
Aanvang en einde functievervulling 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12								
Bezoldiging	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500								
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	15.700	15.700	15.700	15.700	15.700								

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt (bedragen in €)

Gegevens 2021	K.F. Oosterbaan												
Functiegegevens													
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Voorzitter CvB												
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1												
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2021												
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband													
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	26.447												
Individueel toepasselijk maximum	75.000												
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	26.447												
Waarvan betaald in 2021	26.447												
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0												
Bedrag van de overschrijding	0												
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.												
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.												

3. OVERIGE RAPPORTAGEVERPLICHTINGEN OP GROND VAN DE WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Bestemming van het resultaat

Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

- € 1.151.049 wordt toegevoegd aan de algemene reserve
- € 1.665.620 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve NPO
- € 10.283- wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve privaat

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

College van bestuur:

- M. Huisman-Verkeste

- M.A. Kammeraad

Toeziethouder:

- M.B. Visser

- E.J.W. Bosschaert

- H.A. Voortman

- H. Wilbers

- E.E. van Elderen-Hagen

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	M. Huisman-Verkeste
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	k.b.s. De Toekomst
	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
	23BZ	De Zonnewijzer
	23EY	RK Basisschool Crescendo
	23ZU	RK Basissch. Het Zonnewiel
	24UN	RK Basisschool De Lettertuin
	25KF	Kath Jenaplansch De Klimboom
	25KU	K.B.S. De Pirouette
	26PW	R.K. Basisschool Het Kristal
	27TZ	De Lispeltuut
	29UB	de Droomspiegel
	31DV	De Duinvliender
	31GW	KBS Wolderweide

Overige gegevens

Controleverklaring

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland-Veluwe

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland-Veluwe te Lelystad gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland-Veluwe op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 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 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021;
2. de staat van baten en lasten over 2021; 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 2021 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. 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.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- bestuursverslag;
- 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 op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 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 2021 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 met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

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 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, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

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 haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd 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 instelling 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 2021, 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, 27 juni 2022
Flynth Audit B.V.

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:

 Digitaal ondertekend door Ralf Janssen

 R.J.

drs. R.M. Janssen RA