

Jaarverslag 2017

STICHTING KATHOLIEKE ONDERWIJSBELANGEN RIVIERENLAND

Tiel, april 2018



Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland

Bezoekadres Burgemeester Schullstraat 2, 4001 VV TIEL

Telefoon 0344-632849

Website www.skor-scholen.nl

Inhoudsopgave

Deel A: BESTUURSVERSLAG

Voorwoord	7
Leeswijzer	9
Samenvatting	10
1. De stichting	12
1.1 Algemene identificatiegegevens	12
1.2 Missie en visie van de organisatie	12
1.3 Kerngegevens	13
1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering	13
1.3.2 Werkgebied	13
1.3.3 Belanghebbenden	13
1.3.4 Basisgegevens scholen	13
1.4 Structuur van de organisatie	14
1.4.1 Code Goed Bestuur	14
1.4.2 Organogram SKOR	15
1.4.3 Bestuur	15
1.4.4 Raad van toezicht	15
1.4.5 Directie	15
1.4.6 Staf en ondersteunende functionarissen	16
1.4.7 Bovenschoolse beleidsgroepen en directeurenberaad	16
1.4.8 Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	16
1.5 Ontwikkelingen op het gebied van organisatiestructuur	17
Dashboard	18
2. Onderwijs	19
2.1 Onderwijskundig beleid	19
2.2 Zorg voor onderwijskwaliteit	19
2.3 Cito-scores	19
2.4 Uitstroomgegevens	21
2.5 Onderwijsinspectie	22
2.6 Inzet middelen prestatiebox	22
2.7 Onderwijskundige en onderwijs-programmatische ontwikkelingen	22
2.7.1 Taalplusklas	22
2.7.2 Passend onderwijs	22
2.7.3 Voor- en vroegschoolse educatie	23
2.7.4 Dagarrangementen	23
2.7.5 Continurooster en vijfjarige dagen model	23
2.8 Realisatie van de beleidsdoelen Onderwijs	26

3. Personeel en organisatie	27
3.1 Personeelsbestand	27
3.2 Functiemix	28
3.3 Teamleiders	28
3.4 Verzuim en preventie	29
3.5 Integraal personeelsbeleid	29
3.6 Professionalisering	30
3.7 Strategische personeelsplanning	31
3.8 Personele en organisatorische ontwikkelingen	31
3.9 Realisatie van de beleidsdoelen Personeel en Organisatie	33
4. Marketing, communicatie, politieke en maatschappelijke aspecten	33
4.1 Identiteit en profilering	33
4.2 Ondernemerschap	33
4.3 Externe communicatie en horizontale verantwoording	34
4.3.1 Communicatiebeleid	34
4.3.2 Venster PO	34
4.4 Samenwerking	34
4.4.1 Samenwerkingsverbanden	34
4.4.2 Inval Personeel Primair Onderwijs Nederland	35
4.4.3 Politiek	35
4.4.4 Opvang, peuterspeelzalen en zorginstellingen	35
4.4.5 Wijkteams	35
4.5 Afhandeling van klachten	36
4.6 Ontwikkelingen op het gebied marketing, politieke en maatschappelijke aspecten	36
4.7 Realisatie van de beleidsdoelen marketing, politieke en maatschappelijke aspecten	36
5. Financiën, facilitair en ICT	37
5.1 Financieel beleid	37
5.1.1 Begrotingstraject	37
5.1.2 Managementrapportage en begrotingsoverzicht	38
5.1.3 Investerings	38
5.1.4 Bezoldiging directeur-bestuurder en toezichthouders	38
5.2 Facilitaire voorzieningen	38
5.2.1 Ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en beheer	38
5.2.2 Doordecentralisatie	39
5.3 ICT	39
5.4 Realisatie van de beleidsdoelen financiën, facilitair en ICT	40
6. Financiële informatie	42
6.1 Financiële positie op balansdatum	42
6.2 Analyse resultaat	42
6.3 Analyse realisatie 2017 versus realisatie 2016 en realisatie 2017 versus begroting 2017	43
6.4 Investerings en financieringsbeleid	44

6.5 Treasuryverslag	44
6.6 Kengetallen	44
7. Kwaliteitszorg	49
7.1 Kwaliteitshandboek SKOR	49
7.2 Kwaliteitssysteem	49
7.3 Intern beheersingssysteem	49
7.4 Realisatie van de beleidsdoelen op het gebied van Kwaliteitszorg	51
8. Continuïteitsparagraaf	53
8.1 Personele bezetting en leerlingaantallen	53
8.2 Meerjarenformatie	55
8.3 Meerjarenraming	56
8.4 Beschrijving belangrijkste risico's en onzekerheden	56
8.5 Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	56
9. Rapportage raad van toezicht	59
10. Vaststelling	62

Deel B: JAARREKENING SKOR	63
Financiële verslaglegging	64
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	64
Balans per 31 december 2017, vergelijkende cijfers per 31 december 2016	68
Staat van baten en lasten 2017, vergelijkende cijfers 2016	69
Kasstroomoverzicht 2017, vergelijkende cijfers 2016	70
Toelichting op de te onderscheiden posten van de balans	71
Toelichting op de te onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	73
Verbonden partijen	76
Verantwoording subsidies	77
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen	78
Gebeurtenissen na balansdatum	82
Niet uit balans blijvende verplichtingen	83
(Voorstel) bestemming van het resultaat	84
Overige gegevens	85
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	86
Bijlagen	91
OCW-bijlage	92
Specificatie balans en exploitatie posten	93
Reserves en voorzieningen per kostenbalans	94

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2017 van de Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland. Hierin doen wij verslag van de belangrijkste ontwikkelingen die in 2017 bij SKOR hebben plaatsgevonden.

Met dit jaarverslag willen wij graag inzicht geven in en verantwoording afleggen over ons handelen in het afgelopen jaar. Het gaat ons hierbij met name om de wijze waarop we de ter beschikking staande middelen hebben besteed, welke resultaten we daarmee hebben bereikt en welke verbeterpunten we hebben geconstateerd.

Alle SKOR scholen hebben het afgelopen jaar hun onderwijskundig beleid voor de komende vier jaren geformuleerd en opgenomen in het schoolplan 2015-2019. Uitgangspunt was het Strategisch Beleidsplan SKOR 2014-2018, echter de scholen hadden de vrijheid zelf invulling te geven aan de ruimte die dit kader biedt. Daarmee zijn de schoolplannen geheel consistent met het gedachtengoed uit het Strategisch Beleidsplan SKOR, maar ook unieke documenten waarin de eigenheid van de scholen tot uitdrukking komt.

Bij de kwaliteitszorg zijn alle scholen bewust bezig met het vergroten van het zelfverantwoordelijk leren op alle niveaus. Aandacht voor het zelfverantwoordelijk leren op leerkracht niveau blijft een aandachtspunt. Goede feedback geven aan elkaar blijkt een moeilijk proces.

Het traject rondom de interne audits loopt. Nieuwe inzichten worden gedeeld en gezamenlijk komen we tot een werkwijze die recht doet aan de kernwaarden van de SKOR en de kwaliteitsverbetering die we nastreven.

Naast de marapgesprekken vinden nog tweemaal per jaar voortgangsgesprekken plaats met de directeur. De marapgesprekken richten zich vooral op de strategische kaart van de school in relatie met de strategische kaart van de SKOR en wat daarover in het schoolplan vermeld staat. Tijdens het voortgangsgesprek komt de schoolontwikkeling in relatie met het schoolplan uitvoeriger aan bod. Hiermee krijgen we een breder beeld van de schoolontwikkeling en doen we meer recht aan het vele werk dat verzet wordt.

De leerling daling zal de komende jaren nog een beetje doorzetten, waardoor tijdig en kundig anticiperen van groot belang is. Tegelijkertijd biedt de krimp ook kansen. Door het zoeken en tot stand brengen van samenwerking met verschillende organisaties, specifiek SRKPOC en Kaka, kunnen we in gezamenlijkheid onze voorwaardelijke zaken verbreden en de kwaliteit verhogen. De positieve bijeenkomsten met SRKPOC hebben er zelfs toe geleid dat beide partijen een intentiebesluit hebben genomen om de mogelijkheden tot fusie per 1 augustus 2018 concreet te gaan onderzoeken. In het eerste kwartaal van 2018 zal het rapport aangeboden worden aan GMR en RvT van beide organisaties.

In zijn algemeenheid kunnen we terugkijken op een goed jaar. Alle scholen staan er goed voor op het gebied van onderwijskwaliteit en hebben het basisarrangementen toegekend van de inspectie. Dit hebben we bereikt door professionaliseringstrajecten, opbrengstgericht werken en een goede inzet en samenwerking tussen alle geledingen.

Wij spreken graag onze dank uit naar allen die zich in 2017 hebben ingezet voor SKOR. Zij hebben er voor gezorgd dat we met trots op 2017 kunnen terugblikken.

Wij wensen u veel leesplezier bij het lezen van ons jaarverslag. Mocht u vragen hebben over het jaarverslag of wilt u reageren op dit jaarverslag email dan naar info@skor-scholen.nl.

Namens SKOR,

Maurice Gloudi , directeur-bestuurder



Het jaarverslag van SKOR bestaat uit twee delen, deel A en deel B. Het A gedeelte omvat het bestuursverslag (hoofdstukken 1 tot en met 9) en in het B gedeelte is de jaarrekening opgenomen.

Het bestuursverslag (deel A) start in hoofdstuk 1 met algemene informatie over de organisatie en haar omgeving. In de hoofdstukken 2 tot en met 7 komen de noemenswaardige zaken per beleidsterrein aan bod. Deze hoofdstukken worden telkens afgesloten met de doelen uit het Bestuursplan 2017 en een korte beschrijving van de realisatie van deze beleidsdoelen. Vervolgens staat in hoofdstuk 6 de financiële informatie met betrekking tot het afgelopen jaar. Hoofdstuk 8 betreft de continuïteitsparagraaf en geeft inzicht in de toekomstige ontwikkelingen. Tot slot is in hoofdstuk 9 het verslag van de raad van toezicht te lezen met de vaststelling en goedkeuring van het jaarverslag 2017. In het B gedeelte is de jaarrekening 2017 opgenomen.

Het jaarverslag is als document een onderdeel van de planning- en controlecyclus binnen SKOR. Er wordt hierin verslag gedaan van de realisatie van de doelen die zijn geformuleerd in het strategisch beleidsplan en het managementcontract SKOR 2017.

Het jaarverslag is vastgesteld door de directeur-bestuurder en goedgekeurd door de raad van toezicht. Onze accountant heeft het rapport gewaarmerkt en voorzien van een goedkeurende verklaring.

Intern leggen we verantwoording af aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad SKOR (GMR). Wij leggen het jaarverslag ter informatie voor aan de GMR en bespreken het in een GMR-vergadering. We verstrekken het jaarrapport vanzelfsprekend aan al onze scholen en bespreken het in het directeurenoverleg. Tevens overleggen we het jaarverslag aan het ministerie van OC&W.

Samenvatting bestuursverslag

Het jaarverslag begint in **hoofdstuk 1** met een beschrijving van onze missie en visie en de kerngegevens van de organisatie. Vervolgens wordt de organisatiestructuur van SKOR toegelicht. Vanaf 1 oktober 2015 is SKOR officieel overgegaan naar het raad van toezicht model, waarbij vrijwel alle bestuursbevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn belegd bij de directeur-bestuurder en daarnaast een Raad van Toezicht is ingericht. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn gedefinieerd en vastgelegd in de statuten en reglementen.

In **hoofdstuk 2** komt het beleidsterrein onderwijs aan bod. Alle SKOR scholen hebben hun onderwijskundig beleid voor de komende vier jaren beschreven in het schoolplan 2015-2019. Jaarlijks worden er een jaarplan en een jaarverslag gemaakt. Op het gebied van onderwijs spelen uiteraard de opbrengsten ook een belangrijke rol. We kunnen op basis van de eindtoets zeggen dat dit jaar 3 scholen onder de ondergrens van de referentiegroep hebben gepresteerd; 6 scholen behaalden een voldoende resultaat, dat wil zeggen boven de bovengrens.

Alle scholen beschikken op dit moment over het basisarrangement van de inspectie van het onderwijs. Scholen zijn actief bezig om het zelf-/ medeverantwoordelijk leren steeds verder te ontwikkelen. Door het opzetten van of het werken met kindgesprekken, afstemmingsgesprekken met ouder en kind, opzetten van portfolio's, het meer gepersonaliseerd leren m.b.v. Gynzy, het werken met weektaken e.d. worden stappen gezet.

Een andere doelstelling op het gebied van onderwijs is het aanbieden van dagarrangementen. Op alle scholen is dit fenomeen volop in ontwikkeling in een brede school of Integraal Kind Centrum. Er worden samenwerkingsverbanden aangegaan en uitgebreid om in gezamenlijkheid een breed aanbod te kunnen bieden.

Hoofdstuk 3 gaat over Personeel en organisatie. Met andere besturen binnen de regio werken wij samen in een regionaal transfercentrum. Het regionaal transfercentrum van IPPON werkt met een pool met flexibel inzetbare vervangers zonder regulier dienstverband bij een van de deelnemende besturen, waarmee we ook op de WWZ keten kunnen anticiperen. Tevens zijn wij bezig om de mogelijkheden te onderzoeken om eventueel ERD vervangingsfonds en WGA te worden. Een nieuw verzuim- en vervangersbeleid is vastgelegd en wordt voortaan uitgevoerd.

In **hoofdstuk 4** komen ontwikkelingen op het gebied van marketing, communicatie en partners aan bod. In samenwerking met partners trachten wij op dit vlak mooie ontwikkelingen tot stand te laten komen. Met diverse besturen in de regio verkennen we mogelijkheden om in gezamenlijkheid rendement te behalen. We denken daarbij aan het gebruik maken van elkaars expertise, maar bijvoorbeeld ook aan uitruil van gebouwen of het samenbrengen van scholen in één gebouw. Ook binnen de IKC's maken we plannen om te komen tot meer inhoudelijke afstemming, slimmer opereren, het delen van expertise en delen wat je kunt delen. Op het gebied van ondernemerschap hebben we ons goed georiënteerd op mogelijkheden die er zijn om ondernemend onderwijs actief te stimuleren en faciliteren. Hieruit zijn verschillende ideeën ontstaan, die wij in de komende periode zullen vertalen naar concrete plannen.

De beleidsterreinen Financiën, facilitair en ICT worden in **hoofdstuk 5** beschreven. Zo is het afgelopen jaar gewerkt aan doorontwikkeling van de opzet van de begroting. Het doel van deze indeling is vereenvoudigen en inzichtelijk maken van de begroting en op deze wijze transparantie en efficiency te genereren. Het werken met het nieuwe AFAS systeem, dat bestaat uit een financieel- en personeelsdeel bestaat, werkt goed en is direct

oproepbaar. Op het gebied van huisvesting is de bouw van een multifunctionele accommodatie waarin de Bataaf in combinatie met een IKC gehuisvest kan worden, lopende. De Floriant is samengevoegd op één locatie. Een mooi verbouwt gebouw waar het onderwijsconcept helemaal toe uiting kan komen. Wij zijn druk bezig met de invulling van de nieuwe privacy wetgeving die in mei 2018 van start gaat.

In **hoofdstuk 6** wordt de financiële informatie gegeven. Hierin is te lezen dat de stichting financieel gezond is. In 2017 is er een positief resultaat behaald en alle eenmalige kosten zijn inzichtelijk. Er is een voorziening opgenomen m.b.t. de lasten uit het verleden aan het vervangingsfonds. Het nieuwe AFAS systeem maakt het mogelijk om adequaat te reageren op eventuele financiële veranderingen.

Hoofdstuk 7 beschrijft hoe de kwaliteitszorg binnen SKOR is vormgegeven en welke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden op dit vlak. In het kader van de planning en controle cyclus zijn het afgelopen jaar ook nieuwe formats ontwikkeld voor de managementcontracten en rapportages, zowel op school niveau als bestuursniveau. Deze contracten en rapportages sluiten goed aan bij het bestuursmodel en de organisatiestructuur. Om zicht te houden op de vertaalslag van de strategische kaart van SKOR en de voortgang van het schoolplan en de ontwikkelingen van scholen vinden er regelmatig voortgangsgesprekken plaats. Met de directeuren en het stafkantoor is er gebrainstormd over een passend intern auditsysteem. Twee personen volgen bij de PO raad de cursus tot auditor. Bij de overleggen vindt er uitwisseling plaats tussen de ervaringen van andere stichtingen.

Hoofdstuk 8 betreft de continuïteitsparagraaf en geeft inzicht in mogelijke risico's en onzekerheden en beschrijft belangrijke toekomstige ontwikkelingen. We realiseren ons terdege dat de omgeving van SKOR dynamisch en complex is en dat dit risico's met zich meebrengt. Met name het dalend aantal leerlingen is een ontwikkeling waar we in de komende jaren de gevolgen van zullen ondervinden. Door het continu identificeren en analyseren van risico's en vervolgens het ontwerpen en implementeren van maatregelen trachten wij de kans van optreden van risico's te verminderen. Ons risicomanagement is een cyclisch proces en onlosmakelijk verbonden aan onze zorg voor kwaliteit.

Tot slot is in **hoofdstuk 9** het verslag van de Raad van Toezicht te lezen.

1. De stichting

1.1 Algemene identificatiegegevens

Verslaglegend rechtspersoon	SKOR
Adres	Burgemeester Schullstraat 2
Postcode	4001 VV
Plaats	Tiel
Telefoonnummer	0344-632849
Bestuursnummer	41148
Emailadres	info@skor-scholen.nl
Website	www.skor-scholen.nl

1.2 Missie en visie van de organisatie

De missie verwoordt de gezamenlijke kernopdracht voor SKOR en geeft aan wat we voor onze belangengroepen willen betekenen. Een missie motiveert, geeft focus en verbindt de medewerkers in de organisatie. Door nieuwe gemeenschappelijke beelden zal de missie in de komende jaren transformeren tot een krachtige uit te dragen SKOR missie.

We bouwen voort op de verworvenheden en essentie uit de vorige beleidsperiode, maar kiezen daarbij voor een aangescherpte formulering, zodat we beter aansluiten bij de uitdagingen voor de nieuwe generaties leerlingen. Vanuit de drie kernwaarden verbindend, verantwoordelijk en authentiek, die elkaar onderling versterken, staan we voor het verwezenlijken van de missie:

“SKOR biedt op haar scholen vernieuwend onderwijs op maat, waarbij het welzijn van de individuele leerling centraal staat. Respect en zorg voor elkaar in onderwijs dat gestoeld is op onze katholieke identiteit in een veilig en vertrouwd onderwijsklimaat. We streven naar een goede en hechte samenwerking tussen school en ouders. SKOR geeft leerlingen, medewerkers en scholen kleur!”

Onze visie op onderwijs

We maken ons er sterk voor dat iedere leerling het onderwijs en de zorg krijgt die het nodig heeft om de eigen talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Passend Onderwijs stimuleert ons te denken vanuit mogelijkheden van leerlingen in plaats vanuit beperkingen. Onze scholen richten zich op de brede ontwikkeling van leerlingen en op de juiste balans tussen alle competenties. Leren is ontzettend belangrijk en tegelijkertijd moet het ook gewoon fijn zijn om te doen. Kinderen moeten graag naar school gaan in een veilige leeromgeving. Vernieuwende onderwijsprogramma's worden ontwikkeld, waarbij we heldere afspraken met elkaar maken over verwachte opbrengsten. Kinderen gaan indien mogelijk in de eigen wijk naar school en daarom hebben onze scholen ook een sociale functie in de wijk. Ouders en instanties om de school zien we als ketenpartners.

Onze visie op profilering, Personeel en Organisatie

Het is onze overtuiging dat onze professionele medewerkers voor de ontwikkeling en het leren van leerlingen het verschil maken. Daarom dagen we al onze medewerkers uit om geïnspireerd hun

deskundigheid over het leren en onderwijzen van leerlingen verder uit te bouwen. Binnen de kaders van onze kernwaarden, missie en visie betrekken we medewerkers actief bij het nadenken over concrete uitwerkingen. Immers: op de werkvloer wordt echt het verschil gemaakt. SKOR wil hierbij een goede werkgever zijn die actief investeert in de medewerkers en in een veilige leer- en werkomgeving. SKOR wil dit onder andere realiseren door deskundigheidsbevordering, het belonen van extra inzet, de ontwikkeling van leiderschap en het uitbouwen van leergemeenschappen.

Onze visie op Financiën, Facilitair en ICT

Onderwijs en kwaliteit is waar het om gaat. De aandacht van leerkrachten en directeuren moet niet worden afgeleid door bijzaken. SKOR scholen worden daarom ondersteund door administratieve en/of facilitaire medewerkers. Een eventuele schaalvergroting in de toekomst zal leiden tot een goede beheersing tegen een laag kostenniveau, zodat zoveel mogelijk middelen direct ten goede komen aan het onderwijs aan leerlingen. We schatten risico's periodiek en systematisch goed in, waarna we de juiste beheersmaatregelen nemen. Goed onderwijs verzorgen wordt gemakkelijker als een schoolgebouw een prettige leer- en werkomgeving biedt. Een goed gebouw heeft ook lage exploitatiekosten en een duurzaam karakter.

Onze visie op kwaliteitszorg

Onze kernwaarde *verantwoordelijk* kent meerdere kanten: verantwoordelijkheid geven, verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijkheid afleggen. Dit impliceert dat het een soort tweede natuur van iedere medewerker moet zijn om de eigen prestaties en resultaten kritisch te evalueren. Elke school werkt met een kwaliteitszorgsysteem, waarbij de evaluatie van het onderwijsleerproces centraal staat.

Tevredenheidsonderzoeken bij o.a. ouders en leerlingen en resultaten van Inspectieonderzoeken maken de zelfevaluatie compleet. Zelfevaluatie moet leiden tot verbeterplannen om daarmee de kwaliteitscyclus rond te maken.

1.3 Kerngegevens

1.3.1 Kernactiviteiten en nadere typering

SKOR staat voor onderwijs en opvoeding op basis van de Katholieke identiteit. De Stichting stelt zich ten doel om een goed onderwijs- en begeleidingsklimaat voor de leerlingen en een goed werkklimaat voor de medewerkers van de Stichting te scheppen.

1.3.2 Werkgebied

Het werkgebied van SKOR omvat de regio West-Betuwe en Zuidoost Utrecht. De scholen zijn gevestigd in de plaatsen Beesd, Tiel (Gelderland), Cothen (Utrecht) en Leerdam (Zuid-Holland).

1.3.3 Belanghebbenden

De belanghebbenden van SKOR zijn de kinderen en hun ouders of verzorgers. Zij vormen het bestaansrecht van de organisatie. Andere belanghebbenden zijn het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, de Inspectie van het Onderwijs, diverse PABO's en lokale en provinciale overheden in het werkgebied van SKOR.

1.3.4 Basisgegevens scholen

Brinnr.	Schoolnaam	Adresgegevens	Aantal leerlingen
09WL	De Dagobert	Predikbroedersweg 1, 4003AL Tiel	330
10PC	Rotonda	Hondroos 2, 4007TJ Tiel	354
	Dependance	Koerierspad 1, 4007TL Tiel	
11ED	Stefanus	Kinkelenburglaan 4, 4003TL Tiel	215
11QO	De Floriant	Burgemeester Schullstraat 2, 4001 VV Tiel	195
12BI	De Achtbaan	Meeslaan 23, 4005VP Tiel	219
28CH	De Bataaf	Hooibeestje 3, 4007HD Tiel	221
04ZS	St. Carolus	Kerkweg 20, 3945 BN Cothen	130
05FV	Sint Antonius	Jeugdlaan 1, 4153 BE Beesd	176
06KD	Floris Radewijnsz School	Drossaardslaan 64, 4143 BD Leerdam	146

1.4 Structuur van de organisatie

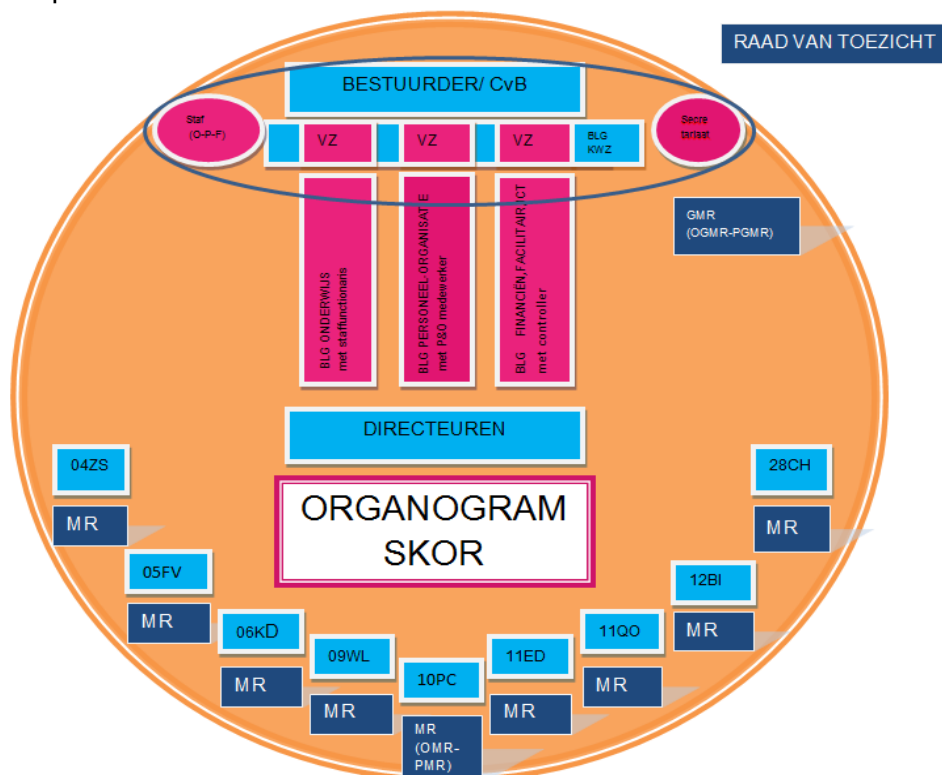
SKOR is een statutair een stichting met als vestigingsplaats Tiel. De organisatiestructuur is gebaseerd op het raad van toezichtmodel, waarbij de directeur-bestuurder vrijwel alle bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden heeft en de raad van toezicht (rvt) toezicht houdt op de directeur-bestuurder. De schooldirecteuren zijn zoveel als mogelijk integraal verantwoordelijk voor de organisatie en de kwaliteit van het onderwijs van hun school. De staf is ondersteunend en dienstverlenend aan de directeur-bestuurder en de schooldirecteuren.

1.4.1 Code Goed Bestuur

SKOR handelt overeenkomstig de principes die met goed bestuur samenhangen zoals, wederzijds respect, transparantie, dialoog, onafhankelijkheid en verantwoording. Uitgangspunt voor het doen en laten vormt de 'Code Goed Bestuur Primair Onderwijs'.

Deze code benadrukt de verplichte scheiding van de functies van bestuur en intern toezicht. Aan deze verplichte functiescheiding wordt vanaf 2011 voldaan. In dat jaar is de stichting overgegaan tot een wijziging van de statuten, waardoor de stichting een afzonderlijke raad van toezicht en een afzonderlijk bestuur met een gemandateerde algemeen directeur kende. In 2015 heeft de invoering van het raad van toezicht model wederom geleid tot een wijziging van de statuten.

1.4.2 Organogram SKOR



1.4.3 Bestuur

Het bestuur bestaat uit een directeur-bestuurder, te weten de heer M.H.A.M. Gloudi. De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor en belast met de aansturing van alle beleidsgebieden van de stichting.

1.4.4 raad van toezicht

De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen de stichting.

De raad van toezicht bestaat uit de volgende leden:

Voorzitter:	Mw. A.M.G. Volp-Kortenhorst
Vicevoorzitter :	Mw. S. Rambow
Lid :	Mw. H. Jacobs
Lid :	Dhr. F.J.M. Kirkels (afgetreden 1 oktober 2017)
Lid :	Mw. I.P.C. van Wamel

1.4.5 Directie

De directie bestaat uit negen schooldirecteuren, verantwoordelijk voor tien scholen. De schooldirectie is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op school en uitvoering van het beleid. De taken en bevoegdheden van de directeuren zijn vastgelegd in het managementstatuut van SKOR.

1.4.6 Staf en ondersteunende functionarissen

Het bestuursbureau ondersteunt de bestuurlijke organisatie en is daar qua taken, organisatie en werkwijze op afgestemd. Er zijn staffunctionarissen en een secretariaat bestaande uit ondersteunende functionarissen. De staf is in te delen in de beleidsterreinen: Onderwijs, Personeel & Organisatie en Financiën, Facilitair & ICT. Zij zijn ondersteunend en dienstverlenend aan de directeur-bestuurder en de directeuren. De werkzaamheden van de staf worden gestuurd door de directeur-bestuurder en voorzitters van de beleidsgroepen. Het secretariaat is er voor structurele ondersteuning van de directeur-bestuurder.

1.4.7 Bovenschoolse beleidsgroepen en directeurenberaad

Om samenwerking en samenhang tussen de diverse geledingen in het onderwijs te versterken, werken de schooldirecteuren in drie beleidsgroepen: Onderwijs, Personeel & Organisatie en Financiën, Facilitair & ICT. Iedere beleidsgroep bestaat uit een aantal directeuren, waarvan één van deze personen de voorzitter is. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor een van de beleidsterreinen en behandelen zij de gestelde doelen en resultaten van het strategisch beleidsplan.

Binnen elke beleidsgroep werken tevens staffunctionarissen en medewerkers ter ondersteuning.

De voorzitters van de beleidsgroepen vormen samen met de directeur-bestuurder de beleidsgroep kwaliteitszorg waarbij de staffunctionarissen voor de juiste afstemming aanwezig zijn. Zij leggen in een apart overleg de horizontale verbinding tussen de verschillende beleidsterreinen.

Eén keer per zes weken is er een overleg met alle directeuren in het directeurenberaad. Met de invoering van het nieuwe bestuursmodel is dit minder gericht op besluitvorming, maar meer op brainstormen, intervisie, evaluaties etc. Eén van de directeuren is verkozen als technisch voorzitter van dit directeurenberaad. De directeur-bestuurder kan en zal zo nodig aanschuiven bij de verschillende beleidsgroepen en het directeurenberaad. Op deze wijze blijft hij op de hoogte van wat er speelt en hij desgewenst input leveren of bijsturen daar waar nodig.

1.4.8 Medezeggenschap

De Medezeggenschapsraad Aan iedere school is een medezeggenschapsraad (MR) verbonden. Afhankelijk van de schoolgrootte bestaat de MR uit vier, zes, acht of tien leden. Er is altijd een oudergeleding en een teamgeleding, die in aantal even groot zijn. Via de MR hebben ouders en personeel invloed op het schoolbeleid. De primaire gesprekspartner van de MR is de schooldirecteur.

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad Naast de MR-en per school is er ook een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De GMR is een orgaan voor advies- en instemmingsrecht over bovenschoolse zaken. De GMR behandelt dus alleen onderwerpen die voor de scholen van gemeenschappelijk (school overstijgend) belang zijn. Als inspraakorgaan heeft de GMR contact met de directeur bestuurder en de Raad van Toezicht. De primaire gesprekspartner van de GMR is de directeur-bestuurder.

Jaarverslag Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

De GMR SKOR kijkt terug op 2017 als een jaar van *betrokkenheid*. In eerste instantie *betrokkenheid* tussen GMR, Directeur-Bestuurder en Raad van Toezicht, waarbij we gezamenlijk hebben doorgepakt in het bespreken van de uitdagingen en kansen binnen en buiten SKOR. Denk daarbij aan scenario's van krimp, al dan niet verwachte leerkrachtentekorten, de identiteit van SKOR, de SKOR als lerende organisatie en (waar het vooral

omgaat) goed onderwijs bieden aan onze kinderen. In tweede instantie de (frequenter) *betrokkenheid* tussen GMR en Directeur-Bestuurder, waarbij we als GMR positief doch kritisch onze inbreng hebben gehad in diverse voorgelegde advies- en instemmingsvraagstukken, maar ook als serieuze partner steeds betrokken zijn geweest bij de voortgang van verbeterstappen binnen SKOR. Denk daarbij aan het monitoren van opbrengsten, samenwerking met OPO-R, het ontwikkelen en netwerken van leerkrachten, interne audits, mobiliteit en zelfverantwoordelijk leren. En tenslotte in derde instantie de *betrokkenheid* tussen GMR en MR-en. Hoewel we als GMR in 2017 nauw betrokken zijn geweest bij specifieke uitdagingen op enkele SPOR scholen, constateert de GMR dat de rolverdeling en afstemming tussen GMR en MR-en nog niet voor iedere MR altijd even duidelijk is. Het is soms nog wennen aan de gekozen medezeggenschapsstructuur en dat de GMR echt een bovenschoolse verantwoordelijkheid heeft. Om een voorbeeld te noemen: als de GMR instemt met een voorstel dat goed is voor SKOR, dan kan dat voor een enkele individuele school best een uitdaging zijn. Dit wordt versterkt bij specifieke besluiten op SKOR niveau, waar de verdere operationele invulling aan de scholen wordt overgelaten. Dan is er namelijk echt op schoolniveau aandacht nodig, te beslissen en te communiceren. En in lijn met het streven naar onderscheidend vermogen op schoolniveau: hierin hebben een (krachtige) MR en schooldirecteur zelf een cruciale rol. De GMR ziet hierin voor 2018 verbeterpotentieel, door vanuit de GMR de banden met de MR-en meer te gaan aanhalen, de onderlinge bereikbaarheid te vergroten en te kijken hoe we meer van elkaar kunnen leren. Dit momentum is er overigens tevens vanwege de intentie tot fusie met SRKPOC in 2018 en de uitdaging om tot een nieuwe gezamenlijke GMR te komen. Kortom: met een SKOR die volop in beweging en ontwikkeling is en blijft, zullen de GMR en MR-en dat ook moeten blijven. Om onze betrokkenheid te borgen in ons gezamenlijke doel: het beste onderwijs voor onze kinderen.

1.5 Ontwikkelingen met betrekking tot organisatiestructuur

Raad van toezichtmodel

Vanaf 1 oktober 2015 is SKOR officieel overgegaan naar nieuw bestuursmodel, het raad van toezicht model. Vrijwel alle bestuursbevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn belegd bij een bezoldigd bestuur c.q. directeur-bestuurder, daarnaast is er een raad van toezicht ingericht. In de afgelopen periode heeft de raad van toezicht en samenspraak met de directeur-bestuurder zich beziggehouden met het inrichten van het interne toezicht. Een heldere en goed vastgelegde uitwerking is essentieel om ervoor te zorgen dat het interne toezicht een functioneel onderdeel wordt van het interne besturingsmodel. Hiertoe is onder andere het document “Arrangement Intern toezicht” opgesteld.

Organisatiestructuur

Met de invoering van de nieuwe bestuursstructuur, was ook de herinrichting van het bestuurskantoor van groot belang. Dit om de directeur-bestuurder en de schooldirecteuren structureel zoveel mogelijk te ontlasten van uitvoerende taken, zodat zij zich maximaal kunnen richten op hun kerntaken; integraal leidinggeven en kwaliteitszorg. Dat betekent dat we structureel moeten voorzien in specifieke deskundigheid en denkkraft bij het beheer van de organisatie en bij de ontwikkeling en uitvoering van beleidsplannen en projecten op de diverse beleidsterreinen. Voor de realisatie daarvan willen minder afhankelijk worden van ingehuurde organisaties en in de eigen organisatie betrokken ondersteuning bieden. Binnen SKOR is het proces van herinrichting van de bestuurlijke organisatie nog gaande, maar de richting waarin SKOR zich wil ontwikkelen is wel duidelijk. In de komende periode wordt in dit kader afgewogen welke taken uitgevoerd moeten worden met eigen personeel of dat er personele capaciteit wordt ingehuurd bij derden, dan wel dat taken geheel worden uitbesteed.

Dashboard 2017

2017 Periode 3	St.Carolus			St. Antonius			Floris Radewijnsz			De Dagobert			Rotonda			Stefanusschool			De Floriant			De Achtaan			De Bataaf		
MARAP	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Onderwijs																											
1.Het versterken van het zelfverantwoordelijk leren.																											
2.Leerlingen en leerkrachten zijn toegerust op een innovatieve en digitale leeromgeving, waardoor het zelfverantwoordelijk leren van de leerling ondersteund wordt.																											
3.Scholen werken vanuit hun schoolvisie aan dagarrangementen.																											
4.In 2017 werkt de SKOR volgens richtlijnen die in “Het verhaal van de school” zijn uitgewerkt.																											
Personeel, organisatie & com.																											
1.Het bekwaamheidsdossier wordt uitgebouwd in een digitale omgeving																											
2.De gesprekkencyclus wordt gebruikt als instrument om de professionaliseringsdoel-stellingen van de werknemers in kaart te brengen en worden opgenomen in het POP van de werknemer en het scholingsplan.																											
3. WWZ Eigenrisicodrager WGA/ZW Eigenrisicodrager VF Verzuimbeleid en vervangersbeleid																											
4.Mobiliteit op basis van kwaliteit																											
5.Verbeteren van de communicatie naar medewerkers en ouders. (projectgroep)																											
Financiën, Facilitair en ICT																											
1.Gezonde financiële situatie																											
2.Investeren in multifunctionele gebouwen waar dagarrangementen, onderwijsvernieuwingen en educatief partnerschap mogelijk is																											
3.“In control statement” kwaliteitslabel behalen																											
4.Rendement schaalvergroting; centraal inkoop, gezamenlijke aanbesteding, ICT-beheerssystemen																											
Kwaliteitszorg																											
1.Alle scholen hebben en houden basisarrangement																											
2.SKOR verantwoordt zich intern																											
3.In 2018 hebben op pilot scholen interne audits plaatsgevonden																											

Bovenstaande dashboard geeft in één overzicht de beleidsmatige ontwikkelingen binnen SKOR weer. De thema's uit het strategisch beleidsplan SKOR 2014-2018 zijn geordend volgens de aandachts- en organisatiegebieden uit het INK model. In het schema wordt met kleuren de mate van realisatie van de beleidsdoelen aangeven. Elk cijfer (1, 2 of 3) staat voor één MARAP-periode van 4 maanden.

2. Onderwijs

2.1 Onderwijskundig beleid

SKOR streeft naar een goed tot uitstekend onderwijsniveau. Dat kent vele facetten, te weten: Zelfverantwoordelijk leren, Opbrengstgericht leren, Samenwerkend leren en Cultureel leren. Deze facetten vragen veel van de professionaliteit van de leerkrachten.

Voor wat betreft de inhoud van het leren op scholen vormen de kerndoelen en de referentieniveaus het vertrekpunt. Passend bij de behoefte van de leerlingen en aansluitend bij de eigen schoolvisie heeft elke SKOR school de vrijheid om zelf invulling te geven aan de ruimte die deze kaders bieden.

In een eigen schoolplan geeft iedere school aan hoe deze processen worden vormgegeven. Op basis van het Strategisch Beleidsplan 2014-2018 en ontwikkelingen binnen specifieke scholen hebben alle scholen hun onderwijskundig beleid voor de komende vier jaren geformuleerd. Dit beleid is vervolgens opgenomen in het schoolplan 2015-2019.

Het formuleren van het onderwijskundig beleid is hiermee uiteraard niet afgerond, aangezien het past binnen een continu proces van onderwijsverbetering. Beleidsvoornemens die aansluiten bij de strategische kaart van de SKOR. Eigen beleidsvoornemens op basis van het schoolplan worden opgenomen in een onderwijskundig jaarplan. De verantwoording vindt plaats via een jaarverslag.

2.2 Zorg voor onderwijskwaliteit

Op bovenschools niveau houdt de staffunctionaris Onderwijs zich voortdurend bezig met de kwaliteit van het onderwijs. Deze staffunctionaris is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, implementeren en toepassen van kwaliteitszorgsystemen voor SKOR en het analyseren van de resultaten van het systeem. De uitvoering van de werkzaamheden liggen vooral op de gebieden adviseren en ondersteunen van directeuren en directeur-bestuurder over de implementatie en het toepassen van het systeem van kwaliteitszorg, het analyseren van de resultaten en opbrengsten en het opstellen van rapporten in het kader van kwaliteitszorg.

De staffunctionaris Onderwijs maakt deel uit van de bovenschoolse beleidsgroep Onderwijs, waarin ook een voorzitter van de beleidsgroep, de directeuren en overige stafleden zitting hebben. In de beleidsgroep komen alle relevante onderwerpen met betrekking tot onderwijs aan de orde. Er worden onderwijskundige ontwikkelingen gesignaleerd, initiatieven genomen, beleid voorbereidt, voorstellen besproken en draagvlak verkend en gecreëerd.

De voorzitter van de beleidsgroep onderwijs maakt op haar beurt weer deel uit van de beleidsgroep kwaliteitszorg waar het onderwijskundig beleid verder wordt ontwikkeld.

2.3 Cito-scores

Alle SKOR scholen maken gebruik van de CITO eindtoets basisonderwijs. Bij het beoordelen zijn de resultaten afgezet tegen de normen van de inspectie van het onderwijs, zoals die genoemd zijn in 'Analyse en waarderingen van opbrengsten primair onderwijs'. SKOR kende in 2017, 9 scholen en 10 schoollocaties. In de volgende tabel zijn alle aparte schoollocaties opgenomen.

Cito eindscore 2017

	2015	2016	2017	LG 2017 zonder correctie	2017 met correctie	LG 2017 met correctie	ondergr. school groep	bovengr. school groep
De Achtbaan	533,4	530,9	535	535,1	536,2	535,2	533,5	539
De Adamshof/RW	537,5	536,4	529,8	535,1*	535,3	535,2	532,6	537,9
St.Antonius	538,3	536	533,7	535,1	534,3	535,2	531,9	536,6
De Bataaf	541,2	538,9	535,1	535,1	534,8	535,2	532,3	537,3
St.Carolus	536,4	537,6	536,9	535,1	535,8	535,2	532,8	538,9
De Dagobert	537	536	536	535,1	536,6	535,2	534,1	539,1
Floris R.	536,2	534,5	534,4	535,1	534,4	535,2	531,8	536,9
ridderweide	537,4	536,4						
Rotonda	539,3	535,7	536,8	535,1	536,1	535,2	533,9	538,2
Stefanus	537,6	532,4	536,8	535,1	535,5	535,2	533,1	538

Gegevens schoolrapport zonder correctie

Van de 9 scholen hebben dit jaar 3 scholen onder de ondergrens van de referentiegroep gepresteerd; 6 scholen behaalden een voldoende resultaat, dat wil zeggen boven de bovengrens.

We streven er uiteraard naar de opbrengsten op dit goede niveau te houden. Gezien de grootte van de groepen en de toename van de gedrags- en ontwikkelingsproblematieken die, mede door de komst van Passend Onderwijs, binnen de scholen zichtbaar is, zou een lichte daling van de eindcito scores in de toekomst reëel zijn.

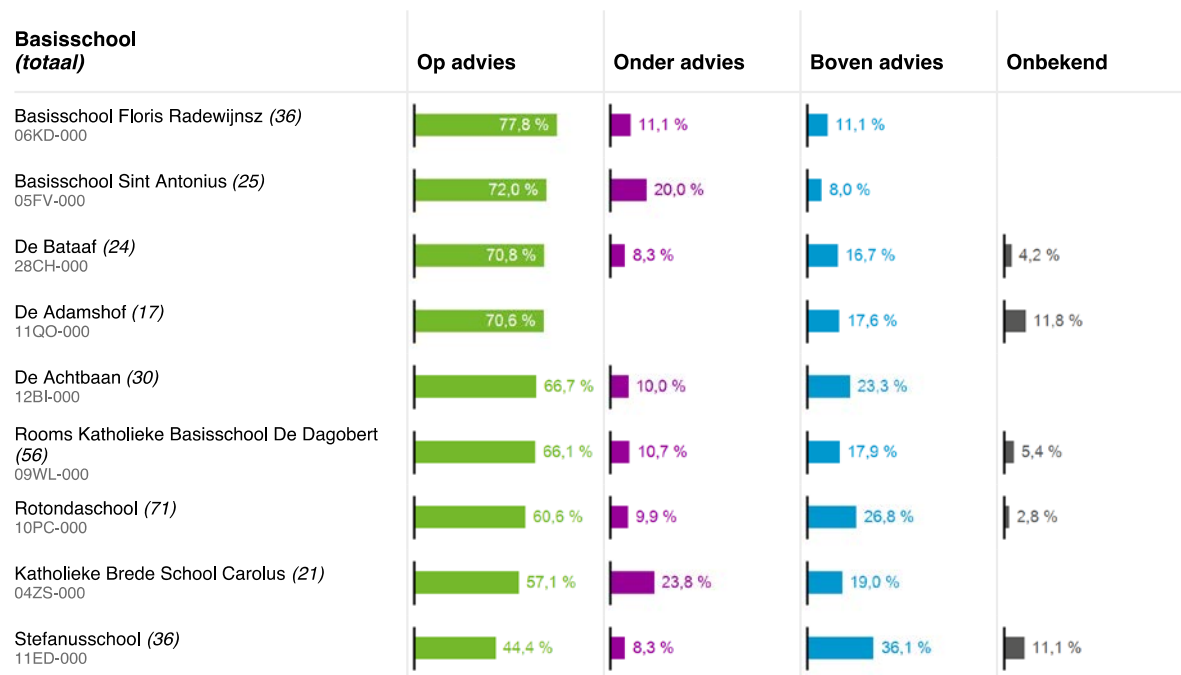
Onze doelstelling was en is dat de leerresultaten op of boven de ondergrens liggen van het landelijk gemiddelde of boven de aan de school gerelateerde standaardscore. Per school zijn duidelijke ambities geformuleerd voor de opbrengsten in alle groepen die zich hopelijk blijven vertalen in voldoende en/of goede eindcito scores. Er wordt sterk ingezet op opbrengstgericht werken. Alle scholen hebben analyses gemaakt van de (tussentijdse-) resultaten. Deze analyses hebben geleid tot verbeteractiviteiten en het eventueel opstellen van groepsplannen om tot hogere opbrengsten te komen.

In monitorgesprekken tussen de staffunctionaris en de schooldirecteuren/teamleiders onderwijs krijgen de opbrengsten nadrukkelijk een accent. De leerlingresultaten worden met behulp van het leerling-administratiesysteem ESIS tevens op bovenschools niveau gemonitord.

2.4 Uitstroomgegevens

De onderstaande grafiek toont de schooladviezen en positie, drie jaar na uitstroom van alle leerlingen onder ons bestuur.

Zitten de leerlingen die in 2013-2014 naar het voortgezet onderwijs uitstroomden **na 3 jaar op, onder of boven het schooladvies?**



Al onze scholen hebben een ‘warme’ overdracht naar het voortgezet onderwijs. Kinderen met specifieke onderwijs en/of ondersteuningsbehoefte worden nadrukkelijk besproken. Vanaf dit jaar is het mogelijk om via Vensters PO de uitstroomgegevens tot drie jaar na het schoolverlaten te monitoren. Het doel hiervan is om na te gaan of het uitstroomadvies van de scholen ook op langere termijn het niveau is waarop de leerling functioneert.

Kijkend naar de uitstroomgegevens zoals die door Vensters PO worden aangeleverd, zien we dat het grootste deel van de leerlingen na 3 jaar nog op het schooltype zit waarvoor advies was afgegeven. Er is geen groot verschil waarneembaar tussen het advies op basis van school of op basis van de eindtoetsscore. Wel valt op dat een aardig percentage van de leerlingen bóven het advies presteert en slechts weinig leerlingen onder het gegeven advies. Een voorzichtige conclusie zou kunnen zijn dat de basisscholen voor een enkele leerling mogelijk toch een voorzichtige keuze maken. Dit wordt meegenomen in de monitorgesprekken. In dit overzicht laat de Antoniuschool zien dat het percentage leerlingen dat op het 3 jaar geleden afgegeven schooladvies functioneert het grootst is.

Binnen het samenwerkingsverband BEPO is een enkelvoudig advies het uitgangspunt, maar dit is onlangs door staatssecretaris Sander Dekker gewijzigd. Basisscholen hebben het recht om, in het belang van de ontwikkelkansen van een leerling, een dubbel schooladvies te geven.

BEPO heeft voor het vervolg van dit schooljaar het advies gegeven pragmatisch om te gaan met de geschetste thematiek van het dubbele schooladvies. Als scholen een enkelvoudig advies hebben afgegeven voor een

leerling en in de brief van de staatssecretaris aanleiding ziet voor een dubbel schooladvies, kan dit tijdens het warme overdrachtsgesprek met de VO scholen aan de orde gesteld worden.

2.5 Onderwijsinspectie

In 2017 heeft de inspectie in het kader van het vierjaarlijkse onderzoek geen SKOR scholen bezocht.

2.6 Inzet middelen prestatiebox

Het bestuur ontvangt voor iedere school een prestatiebox met middelen opbrengstgericht werken, professionalisering van leraren en cultuur-educatieve activiteiten. Deze middelen gaan rechtstreeks naar de scholen, die het op basis van hun beleidsplannen inzetten. Er is met name ingezet op het verbeteren van de onderwijskwaliteit door opbrengstgericht werken middels begeleiding en scholing van de leerkrachten. Op het gebied van cultuureducatie is tevens op schoolniveau bepaald hoe het geld besteed is.

2.7 Onderwijskundige en onderwijs-programmatische ontwikkelingen

2.7.1 Taalplusklas

In schooljaar 2016-2017 is de TPK nieuwe stijl gestart. Hierbij wordt in de groepen 4 en 5 ingezet op het verbeteren van de leerkrachtvaardigheden. Daarbij proberen we steeds terug te vallen op goed onderbouwde taaldidactiek. Daarnaast wordt een onderwijsassistent ingezet om leerlingen met potentie een taalimpuls te geven. In schooljaar 2017-2018 willen we deze werkwijze voortzetten.

De gezamenlijk gevolgde cursus “Iedereen kan leren schrijven” is zeer positief beoordeeld, zeker ook vanwege de uitwisselingsmogelijkheden. Collegiale consultatie van leerkrachten op de scholen zorgt voor uitwisseling en heeft als effect dat de groepen 6-7-8 nu ook deze cursus gaan volgen, wat de doelstelling van kennisverbreding en borging in de school ten goede komt.

Kinderen leren verschillende deelaspecten van taal niet alleen op school, maar ook thuis. We hebben gedeeltelijke invloed op het taalontwikkelingsproces. We richten ons niet alleen op het leerproces, maar kijken ook naar motivatie en werkhouding; dit komt het leerproces immers ook ten goede.

Ook komend schooljaar blijven we onderzoeken naar een goede manier om te verantwoorden waar we aan werken en wat het effect hiervan is. Zowel op het gebied van leerresultaten alsook motivatie en werkhouding. Er is een groei zichtbaar in het zelfvertrouwen van de leerlingen. Door de extra aandacht van de onderwijsassistenten én de groeiende deskundigheid van de leerkrachten zien we dat leerlingen veel gemotiveerder en actiever bij de lessen zijn betrokken. In de bijlage zijn de opbrengsten van voorheen De Adamshof en de Ridderweide, over het schooljaar-2017 terug te zien. Er is een verschil waarneembaar in de scores van de Adamshof en die van de Ridderweide. Hier zijn verschillende oorzaken voor aan te wijzen. Het feit dat beide scholen nu samen de Floriant vormen, geeft een extra kwaliteitsimpuls door werkwijze en deskundigheid uit te wisselen en samen te komen tot de meest effectieve aanpak.

De ervaringen met de nieuwe aanpak voor de TPK wordt unaniem als positief ervaren. De specifieke ondersteuning van de leerkrachten zorgt voor een kwaliteitsimpuls die zichtbaar is in de groepen en een positief effect heeft op het leren van de kinderen. De taalcoördinator is essentieel om de leerkrachten actief berokken te houden. Door deskundigheid te delen en klassenbezoeken te doen, is er meer kans op borging. De focus blijft liggen op de groepen 4-5. De inzet van 2 dagen voor de coördinator is op dit moment voldoende. Flexibiliteit in inzet is nodig gezien drukke en minder drukke periodes. Het aantal groepen 4-5 en het aantal betrokken leerkrachten is mede bepalend voor de tijdsinvestering van de coördinator.

De gemeente heeft geen feedback gegeven op het verantwoordingsdocument. Het feit dat de subsidie, mede door het akkoord van de besturen, gehandhaafd blijft en het feit dat er nagedacht wordt over een mogelijk zelfde constructie voor het VVE onderwijs geeft aan dat men zeker de meerwaarde van de TPK, in de huidige vorm, ziet. De besturen zijn samen verantwoordelijk voor de inzet van de TPK coördinator. Mogelijk kan dit op termijn ook het geval zijn voor de inzet van onderwijsassistenten, speciaal gericht op de TPK. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de deskundigheid goed geborgd is in de scholen. De rol van de TPK coördinator zal mogelijk op termijn een andere invulling kunnen krijgen.

Er is bij de gemeente aangegeven dat er kansen liggen om de kennis en ondersteuning van de TPK coördinator ook in te zetten op de scholen die niet vallen onder de huidige doelgroep leerlingen. Hiermee zou het hele woordenschatonderwijs in Tiel een extra impuls kunnen krijgen, waar op de scholen zelf onvoldoende ruimte is om iemand hiervoor vrij te roosteren. Samenwerking met de BredeSchoolAcademie is er nu onvoldoende, terwijl dit een mooie kans biedt om leerlingen met potentie vanuit de TPK ook in aanmerking te kunnen laten komen voor de BSA waarmee een dorgaande lijn zichtbaar wordt. Dit is onderwerp van gesprek binnen de stuurgroep.

NB. De subsidie voor schooljaar 2017- 2018 is veilig gesteld. Voor subsidie aug.-dec.2018. Voor kalenderjaar 2019 zal een nieuwe aanvraag door de stuurgroep moeten worden ingediend.

Het accent blijft liggen op de doelgroep leerlingen, waarbij de inzet van de onderwijsassistent zowel binnen als buiten de groep plaatsvindt. De leerkracht instrueert de onderwijsassistent. Er kan worden gekeken naar een (paar)gezamenlijke afspraken tussen de coördinator en de assistenten om van elkaar te leren en ideeën uit te wisselen waardoor niet alle input van de leerkracht hoeft te komen.

In december 2017 is de huidige TPK coördinator met zwangerschapsverlof gegaan. Gelukkig hebben wij in de teamleider onderwijs van de Floriant een goede vervangster gevonden en is de overgang zonder problemen verlopen. Zij richt zich in de periode januari –juli 2018 vooral op het ondersteunen van de eigen leerdoelen van de diverse leerkrachten en het borgen van het geleerde uit de cursus.

2.7.2 Passend onderwijs

Passend onderwijs is inmiddels een bekend begrip geworden. Scholen hebben hun weg hierin grotendeels gevonden. Er is een grote acceptatie van het feit dat kinderen zoveel mogelijk in de reguliere basisschool moeten worden opgevangen en leerkrachten werken hier hard voor. Echter, scholen lopen ook steeds meer tegen de grenzen van hun mogelijkheden aan. De toename van kinderen met concentratie-, werkhoudings- en gedragsproblemen zorgt voor veel problemen. Door de krimp van het totaal aantal leerlingen zijn scholen soms gedwongen over te gaan tot (combinatie)groepen waarbij het leerlingenaantal >30 uitkomt. De leerkrachten zijn over het algemeen deskundig genoeg, maar in de praktijk blijkt het steeds lastiger om te kunnen voldoen aan alle specifieke onderwijsbehoeften van de leerlingen. De toenemende druk van en het stellen van eisen door ouders vraagt veel van leerkrachten. Deze druk van ouders is ook steeds meer op het bestuurskantoor merkbaar.

Het nieuwe ondersteuningsplan van het SWV BEPO, wat in schooljaar 2018-2019 ingaat, speelt in op de grote behoefte van scholen naar minder administratie voor de aanvraag van plusarrangementen en meer keuzevrijheid om op schoolniveau tegemoet te kunnen komen aan de speciale behoeften van kinderen. Denk bijvoorbeeld aan de extra inzet van onderwijsassistenten(meer handen in de klas), inzet van eigen deskundigen voor begeleiding(minder overleg, kortere lijntjes). Over de juiste verdeling van de beschikbare middelen en de wijze van monitoring moet het bestuur nog beslissen.

Voor het eind van dit schooljaar moeten scholen hun SOP aanpassen en scherper gaan neerzetten. Hiervoor is door het SWV een nieuw format ontwikkeld.

Bij scholen groeit het urgentiebesef om te gaan veranderen. Het nog veelal gehanteerde leerstofjaarklassen systeem sluit onvoldoende aan bij de leerbehoeften van de huidige generatie kinderen. Er zal meer aandacht moeten komen voor gepersonaliseerd leren, samenwerkend en ontdekkend leren. Naast het unitonderwijs op de Bataaf zien we dat eigenlijk alle scholen op zoek zijn naar thematisch leren voor de wereldoriënterende vakken en kijken naar mogelijkheden om het werken met devices te vergroten om zo beter aan te kunnen sluiten bij het niveau van het individuele kind. Naast financiële(on)mogelijkheden vraagt dit ook een andere manier van kijken naar het onderwijs en aansluiten bij de behoefte van de leerlingen. De complexiteit van alles wat genoemd is, maakt dat dit geen eenvoudige opgave is voor de scholen.

Het toenemende tekort aan leerkrachten, wat vooral merkbaar is bij vervanging, zorgt ervoor dat scholen regelmatig hun handen vol hebben om de continuïteit én kwaliteit van hun onderwijs te waarborgen. Er wordt goed nagedacht over stappen die leerlingen meer zelfverantwoordelijkheid geven voor hun eigen leerproces. Borging hiervan is cruciaal om de basiskwaliteit op orde te houden.

2.7.3 Voor- en Vroegschoolse Educatie(VVE)

Er wordt gezocht naar een nieuwe, meer effectievere, overlegvorm m.b.t. het OAB in de gemeente. Het jaar 2018 gebruikt om dit te ontwikkelen. Hierbij is ook van belang het feit dat het kabinet extra geld vrij maakt om voorschoolse educatie uit te breiden naar 16 uur per week (per 2020 invoering klaar). Op de Floriant wordt, door het samengaan van 2 scholen, de voor VVE aanwezige expertise gebruikt om het VVE aanbod te optimaliseren. De Vroegschoolse educatie wordt volgens methodiek Piramide met preteaching/tutoring door een gecertificeerde medewerker aan de doelgroepkinderen. Dit jaar wordt gewerkt aan het vergroten van de interne expertise rondom het observatie-instrument KIIJK, taalonderwijs bij kleuters en de methode Piramide. Er is gestart met het samenwerken van de intern gehuisveste peuteropvang met de kleutergroepen, waarbij een gedeelde visie wordt nageleefd en een doorgaande didactische en pedagogische lijn zichtbaar is.

2.7.4 Dagarrangementen

Op alle scholen vinden activiteiten plaats in het kader van de Brede School, of worden naschoolse activiteiten georganiseerd met externe partijen, waardoor specifiek aandacht is voor de brede ontwikkeling van leerlingen. Samenwerking met de andere scholen op een scholeneiland wordt wel gezocht, maar verloopt soms moeizaam. Andere prioriteiten, directeurenwisseling of sluimerende concurrentie maakt dat zaken soms wat vertraging oplopen.

Samenwerking met Kaka als kinderopvangorganisatie draagt eraan bij dat er in toenemende mate sprake is van denken over en realiseren van voor-, tijdens- en naschoolse opvang.

Er is een ontwikkeling zichtbaar richting een IKC, vooral op de Carolus en de Antoniuschool. Het IKC Passewaaij, zal door de aanpassingen aan het gebouw van De Bataaf vanwege bezuinigingen, een andere opzet moeten krijgen.

2.7.5 Continuïteit en vijfjarige dagen model

Bijna alle scholen zijn inmiddels overgestapt op het continu rooster of 5GelijkeDagenModel. De Achtbaan start hier volgend schooljaar ook mee. De ervaringen zijn wisselend. Iedereen ziet de voordelen als:

- Een continuooster geeft meer rust, duidelijkheid en regelmaat voor kinderen. Minder wisselmomenten gedurende de dag tussen onderwijs en opvang.
- De kinderen hebben geen lange onderbreking van hun lestijd. Hierdoor een meer effectieve lestijd.
- Door gelijke begin-en eindtijden voor alle kinderen kan worden voorzien in een behoefte van een heel groot deel van de ouders. Werk, onderwijs en opvang van kinderen is zo voor heel veel ouders makkelijker te combineren.
- Minder haal- en brengmomenten voor ouders creëren. Dit draagt bij aan de verkeersveiligheid rondom de scholen.
- Leerkrachten ervaren minder werkdruk omdat de tijd na schooltijd langer is en meer ruimte biedt voor overleg en voorbereidingen

Knelpunten zijn er echter ook:

- De pauze voor de kinderen wordt in veel gevallen geregeld met de overblijfouders. Hiervoor moet school een vrijwillige bijdrage vragen aan ouders of apart geld reserveren.
- De overblijfouders hebben ondersteuning nodig van leerkrachten om de pauzes ordelijk te laten verlopen.
- Voor de rust op het plein is het in sommige gevallen nodig om aparte pauzes te organiseren.
- Het regelen van de pauzes voor leerkrachten is daarmee een probleem.
- Dat leerkrachten ontmoeten in de pauzes is geen vanzelfsprekendheid meer, waardoor extra aandacht voor teambuilding gewenst is.

Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

SKOR heeft een aannamebeleid. Het beleid heeft een algemeen karakter. Het biedt dus geen oplossingen voor specifieke situaties, maar schetst een raamwerk waarbinnen bij het aannemen van leerlingen geopereerd moet worden. Indien dit in een specifieke situatie tot kennelijke onredelijkheid of onbillijkheid leidt, is het bestuur van de SKOR gemotiveerd om van het beleid af te wijken. Duidelijk is dat daarbij geopereerd moet worden volgens de geldende wet- en regelgeving, die uiteraard boven dit beleid prevaleert.

2.8 Realisatie van de beleidsdoelen Onderwijs

- *het versterken van het zelfverantwoordelijk leren.*

Scholen zijn actief bezig om het zelf/medeverantwoordelijk leren steeds verder te ontwikkelen. Door het opzetten van of het werken met kindgesprekken, afstemmingsgesprekken met ouder en kind, opzetten van portfolio's, het meer gepersonaliseerd leren m.b.v. Gynzy, het werken met weektaken, e.d. worden stappen gezet.

- *Leerlingen en leerkrachten zijn toegerust op een innovatieve en digitale leeromgeving.*

Iedere school is bezig met de ontwikkeling van innovatief onderwijs, maar de vraag ligt voor of we de vervolgstappen moeten zetten met ondersteuning van Innofun of dat we scholen de keuze laten hun proces verder zelf vorm te geven.

- *Schooleilanden werken aan dag-arrangementen aansluitend op de schoolvisie.*

Samenwerking met de kinderopvangorganisatie Kaka op het gebied van doorgaande pedagogische lijnen, uitwisseling thema's en tussen- en naschoolse opvang verloopt steeds beter maar kan nog verder ontwikkeld worden. T.a.v. contacten met instanties voor een buitenschools aanbod is er zeker sprake van groei en enthousiasme

- *Alle scholen behouden jaarlijks minimaal het basisarrangement opgesteld vanuit de onderwijsinspectie*

Op dit moment beschikken alle scholen over het basisarrangement van de inspectie.

- *Elke school werkt met een schoolplan gerelateerd aan de uitgangspunten van het strategisch beleidsplan 2014-2018*

Alle SKOR scholen hebben het afgelopen jaar hun onderwijskundig beleid voor de komende vier jaren beschreven in het schoolplan 2015-2019. Het Strategisch Beleidsplan SKOR 2014-2018 diende daarbij als uitgangspunt. Iedere school legt de richtlijnen van “Het verhaal van de school” naast het eigen identiteitsbeleid en zorgt dat deze lijnen in overeenstemming zijn.

Toekomstige ontwikkelingen onderwijs

Doelstelling 1: Het versterken van het zelfverantwoordelijk leren

SKOR streeft ernaar dat iedere leerling het onderwijs en de zorg krijgt die het nodig heeft om de eigen talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Eén van de facetten waarop wij ons de lopende periode willen richten, is het zelfverantwoordelijk leren. Dit houdt in dat wij onze leerlingen sterker willen uitdagen zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun leren. Dit betekent concreet dat leerlingen steeds meer keuzes kunnen maken in de wijze waarop ze de leerstof verwerken en zelf leerdoelen leren formuleren. We willen de kinderen de vaardigheden leren om goed te kunnen samenwerken en communiceren, vanuit een kritische houding. De leerkracht vervult in het leerproces verschillende rollen en stimuleert een onderzoekende en probleemoplossende houding. Leerkrachten stimuleren en helpen elkaar om dit proces van meer zelfverantwoordelijk leren voor de leerling goed vorm te geven.

Doelstelling 2: Leerlingen zijn toegerust op een innovatieve en digitale leeromgeving

SKOR wil leerlingen, ieder op eigen niveau, uitdagen zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun leren. Het aanbieden van een rijke en inspirerende, maar ook innovatieve en digitale leeromgeving is daarbij van groot belang. Om te anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen in het onderwijs zal SKOR de komende periode investeren op het gebied van digitalisering van het onderwijs, softwareprogramma's, internetgebruik, mediawijsheid, wetenschap en techniek en andere onderwijsinnovaties waarbij nadrukkelijk rekening gehouden wordt met de privacywetgeving.

Zowel leerkrachten als leerlingen ontwikkelen vaardigheden om d.m.v. de mogelijkheden die de digitalisering van het onderwijs biedt, het onderwijs meer aan te laten sluiten bij de individuele onderwijsbehoefte van de leerling. Hiermee wordt het proces van meer zelfverantwoordelijk leren ondersteund.

Doelstelling 3: Scholen werken aan dag-arrangementen aansluitend op de schoolvisie

Als onderdeel van de ontwikkeling van integrale kindcentra zal in de lopende periode kritisch gekeken worden naar de opbouw van het totale dag-arrangement voor leerlingen. Daarbij spelen vele vragen een rol waarop meerdere antwoorden mogelijk zijn. Hoe wordt de brede ontwikkeling van leerlingen het best gestimuleerd? Hoe wordt eenheid in het pedagogisch klimaat tussen de verschillende betrokken partners versterkt? Hoe worden de kosten van een dag-arrangement goed verdeeld tussen school, ouders en kinderopvang? Het aanbod van kind-arrangementen waarbij er sprake is van een doorgaande lijn in pedagogische aanpak en motorische, creatieve en cognitieve ontwikkeling zal in samenwerking met de scholen eilanden en externe organisaties plaats moeten vinden. Een gedegen financiële onderbouwing is van belang om dit proces structureel vorm te geven.

De good practice ervaringen tot nu toe worden gedeeld.

leraren te verbeteren is landelijk niet alleen afgesproken dat de salarislijnen worden ingekort, maar ook dat leerkrachten in de gelegenheid worden gesteld door te stromen van schaal LA naar schaal LB of LC.

Vanaf 2014 moet 40% uitbetaald worden in LB en 2% in LC. Met instemming van de PGMR kunnen de LC-functies budgettair neutraal worden omgezet in extra LB-functies. Wij hebben van deze mogelijkheid gebruik gemaakt en de LC-functies omgezet naar LB-functies. Het percentage LB functies kwam daarmee op 46% te liggen.

Door de instroom van nieuwe leerkrachten, doelstellingen vanuit het strategisch beleidsplan en veranderingen in de organisatie hebben wij niet aan de boven gestelde percentages kunnen voldoen.

Wij hebben ervoor gekozen de prioriteit niet bij het behalen van deze percentages gelegd, maar eerst bij de kwaliteit en ontwikkeling van de leerkrachten en de organisatie.

Doelstelling op school- en bovenschools niveau:

Doelstelling per school		Situatie per 31-12-2017		
		Totaal LA%	Totaal LB%	Nog te realiseren
04ZS	St. Carolus	65%	35%	11%
05FV	St. Antonius	57%	43%	3%
06KD	Floris Radewijnsz	72%	28%	18%
09WL	De Dagobert	57%	43%	3%
10PC	Rotonda Passewaaij	62%	38%	8%
11ED	Stefanus	66%	34%	12%
11QO	Floriant	53%	47%	-1%
12BI	De Achtbaan	68%	32%	14%
28CH	De Bataaf	64%	36%	10%
AG3002	Gez. Activiteiten	68%	32%	14%
	Gemiddeld	63%	37%	9%
Doelstelling			46%	

Vanaf 2012 zijn de SKOR scholen gaan werken met teamleiders. Het betreft drie teamleiders per school die samen met de schooldirecteur deel uitmaken van het schoolmanagement team. De teamleiders zijn voorzitter van één van de beleidsgroepen: onderwijs en marketing; personeel en organisatie of financiën, facilitair en ICT. Binnen de beleidsgroepen zitten projectgroepen die bestaan uit medewerkers van de school. De eerste jaren hebben de scholen de tijd gehad de juiste mensen voor deze functie te vinden en samen te groeien in het proces en de nieuwe structuur.

De laatste jaren zijn de teamleiders door middel van een nascholingsprogramma extra ondersteund en hebben zij hun competenties kunnen uitbreiden.

3.4 Verzuim en preventie

In het afgelopen jaar was het ziekteverzuimpercentage gemiddeld 4,82%, wat flink lager ligt dan het landelijk gemiddelde van 6,5%. Het verzuim heeft vooral te maken met de langdurige situaties.

Ziekteverzuim 2017

School:	Periode 2+3	Totaal 2017:
Carolusschool	5,84 %	4,3 %
Antoniusschool	3,41 %	4,19 %
Floris Radewijnszschool	2,42 %	4,98 %
De Dagobert	1,62 %	1,05 %
Rotondaschool	9,40 %	10,47 %
Stefanusschool	0,55 %	1,1 %
Floriant	7,02 %	10,31 %
Achtbaan	1,82 %	1,68 %
Bataaf	0,96 %	0,28 %
Bestuurskantoor/ Gezam.	11,84 %	4,73 %
SKOR totaal	4,81 %	4,82 %

** periode 1 was ivm nieuwe AFAS systeem niet te genereren.*

Op schoolniveau wordt naast het volgen van het lopende ziekteverzuim, actie ondernomen met betrekking tot preventie van ziekteverzuim. Op stichtingsniveau wordt het ziekteverzuim nauwlettend gevolgd door de staffunctionaris HRM en regelmatig besproken met de directeur. De staffunctionaris HRM is altijd aanwezig bij de eerstejaarsevaluatie met de medewerker en de directeur. Langdurige situaties en de wet poortwachter worden hierdoor goed gevolgd.

SKOR biedt ter preventie diverse faciliteiten, waardoor medewerkers langer gemotiveerd en gezond aan de slag kunnen blijven. Duurzame inzetbaarheid is hierbij ons doel. We noemen dit individubewust personeelsbeleid. Dit betreft onder andere de begeleiding en coaching van startende medewerkers.

Ook het afgelopen jaar is weer samengewerkt met de Arbo Unie en heeft er regelmatig overleg plaatsgevonden tijdens het zogenaamde Sociaal Medisch Overleg (SMO). Gemiddeld twee keer per jaar komt een 'sociaal-medisch team' bij elkaar. Dit team bespreekt de verzuimcijfers, het individuele verzuim en algemene Arbo problematiek. Ook de mogelijkheden voor aangepast werk zijn onderwerp van gesprek. Er worden afspraken gemaakt over actuele verzuimgevallen en over hoe verzuim kan worden tegengegaan. Het team bestaat uit de HRM staffunctionaris, de Arboarts, de Arbo verpleegkundige, de schooldirecteur en de directeur-bestuurder.

3.5 Integraal personeelsbeleid

Bekwaamheidsdossier

Iedere medewerker werkt aan de opbouw van zijn bekwaamheidsdossier waarin resultaat- en ontwikkelafspraken worden vastgelegd. Op basis van deze afspraken wordt een POP opgesteld. In 2017 is een vervolg gegeven aan de inrichting van een digitale omgeving in AFAS waarin de bekwaamheidsdossiers kunnen worden opgebouwd.

Gesprekkencyclus

In 2013 is een nieuwe gesprekkencyclus ontwikkeld en ingevoerd.

Wij werken vanuit competentie management, het sturen van competenties, zodat we de gewenste samenhang tussen individuele- en organisatieontwikkeling mogelijk kunnen maken. De formulieren uit het instrument

Werken Met Kwaliteitskaarten (WMK) worden gebruikt bij het voeren en vastleggen van de gesprekken en de daarin gemaakte afspraken.

CAO PO

De nieuwe CAO PO 2016-2017 definitief vastgesteld. In de CAO zijn een aantal belangrijke wijzigingen opgenomen ten aanzien van:

- werkdruk
- duurzame inzetbaarheid
- professionalisering.

De directeuren zijn geïnformeerd over de nieuwe cao en de bijbehorende wijzigingen door de staffunctionaris HRM. De informatie over WWZ en de check vinden bovenschools plaats. Mogelijkheden tot ERD vervangingspool en WGA worden op dit moment onderzocht binnen het regionaal Transfercentrum en ons eigen bestuur.

Vanaf 1 oktober 2014 vindt er geen instroom meer plaats in de BAPO-regeling. Werknemers die op 30 september 2014 al klein of groot BAPO-verlof genoten, konden gebruikmaken van de overgangsregeling voor oudere werknemers, de 'Regeling duurzame inzetbaarheid'.

Alle overige medewerkers kunnen vanaf hun 57e jaar binnen de 'Regeling duurzame inzetbaarheid' gebruikmaken van het bijzondere budget voor oudere werknemers. In de komende periode zal het thema duurzame inzetbaarheid op basis van evaluaties verder worden uitgewerkt.

Op het gebied van professionalisering was ook al eerder bekend dat schoolleiders zich conform de afspraken binnen de CAO PO blijvend dienen te professionaliseren. Dat dient te worden aangetoond door de registratie (en na vier jaar herregistratie) in het schoolleidersregister PO. Onze schoolleiders hebben aangegeven hoe zij deze professionalisering gaan realiseren. Per vier jaar hebben de schoolleiders drie professionaliseringsthema's gekozen.

3.6 Professionalisering

SKOR Academie

Medewerkers worden gestimuleerd gebruik te maken van de mogelijkheden die SKOR biedt voor persoonlijke ontwikkeling gedurende hun hele loopbaan. Een van de mogelijkheden is de SKOR-Academie met een professionaliseringsaanbod voor leerkrachten, zorgfunctionarissen, Teamleiders, directeuren en onderwijsassistenten. De nieuwe SKOR Academie wordt per maart 2018 kosteloos voor al het personeel beschikbaar gesteld.

3.7 Strategische personeelsplanning

Bestuursformatieplan

In het bestuursformatieplan is zowel het meerjarenformatiebeleid, als het formatiebeleid voor 2018-2019 opgenomen. Het formatiebeleid hangt nauw samen met het financiële beleid: de personele formatie is immers de grootste uitgavenpost van een school. Bij de afweging van de beoogde formatie op schoolniveau zijn financiële mogelijkheden, ontwikkelingen van leerlingenaantallen en andere externe ontwikkelingen betrokken.

Er is vastgesteld wat voor de scholen voor 2018 tot en met 2022 de gewenste formatie zou zijn. De omvang en soorten functies zijn vergeleken met de lopende verplichtingen. Op basis daarvan heeft het bestuur bepaald of het gezien de beschikbare formatie en de mogelijke inzet van financiële reserves noodzakelijk is om functies op bestuursniveau in het RDDF te plaatsen. Na afweging van de baten voor het schooljaar 2018 – 2019, de meerjarenformatieplanning en het voorzienbare natuurlijke verloop is de conclusie getrokken dat er geen R.D.D.F.-plaatsing hoeft plaats te vinden.

3.8 Ontwikkelingen op het gebied van personeel en organisatie

Wijzigingen cao

Na de invoering van de nieuwe CAO PO in 2016 zitten we volop in het proces van evaluatie waarbij het met name gaat om de thema's professionalisering, werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Vanuit deze evaluaties zullen we daar waar nodig en mogelijk aanpassingen worden gedaan. We zullen sterk inzetten op het versterken van talent, waarbij we gebruik maken van de kwaliteitsimpulsen vanuit de SKOR academie. In het kader van werkdrukvermindering zijn wij onder andere met aangepaste lestijden volgens het continurooster of het 5 gelijke dagenmodel gaan werken. De gelden die beschikbaar komen voor de werkdrukvermindering worden in een bestedingsplan per school opgenomen en na goedkeuring van de PMR ingezet.

Wet werk en zekerheid

Door de nieuwe wet werk en zekerheid (WWZ) is een aantal zaken rondom flexibele arbeid, WW en ontslag flink veranderd. Per 1 juli 2016 is de ketenbepaling van de WWZ in werking getreden. De tijdelijke dienstverbanden hebben wij goed in kaart. Daarnaast zijn we met andere besturen binnen de regio gaan samenwerken in een regionaal transfercentrum. Het regionaal transfercentrum van IPPON werkt met een pool met flexibel inzetbare vervangers zonder regulier dienstverband bij een van de deelnemende besturen, waarmee we ook op de WWZ keten kunnen anticiperen. Binnen het transfercentrum worden mogelijke oplossingen voor het dreigende lerarentekort bekeken.

Krimp

De krimpproblematiek blijft een rol spelen en personele en organisatorische gevolgen hebben. In het document 'Krimp' is eerder de situatie van het onderwijs in termen van leerlingaantallen, locatie en identiteit binnen het voedingsgebied van SKOR in kaart gebracht middels een krimpdocument. Ook zijn op basis van prognoses en analyses mogelijke oplossingsrichtingen verkend om te kunnen anticiperen op de krimp. Daarnaast zijn wij in gesprek met SRKPOC om fusie mogelijkheden te onderzoeken.

Vaststellingsovereenkomst

Er is één vaststellingsovereenkomst opgesteld. Wij verwijzen naar een positieve instroomtoets van het participatiefonds wat inhoudt dat we WW-kosten voor rekening van het participatiefonds is en niet voor de stichting.

3.9 Realisatie van de beleidsdoelen Personeel en organisatie

▪ SKOR onderzoekt schaalvergroting

In 2017 is een vervolg gegeven aan het onderzoeken van nieuwe scenario's die nodig zijn om de betaalbaarheid, bereikbaarheid en kwaliteit van het onderwijs te kunnen waarborgen. Wij zijn in gesprek over mogelijke samenwerkingen met besturen, kinderopvang en peuterspeelzalen en mogelijk andere organisaties

om zodoende kosten te kunnen besparen, risico's te spreiden, capaciteit te vergroten, te professionaliseren et cetera.

- *Realiseren van een bestuursformatieplan*

Het bestuursformatieplan 2018-2019 is volgens plan gerealiseerd.

- *Verzuimgetallen onder landelijk gemiddelde van 6,5%*

Wij zijn het jaar geëindigd met een verzuimpercentage van 4,82%, wat ruim onder het landelijk gemiddelde ligt.

- *SKOR streeft naar maximale ingevulde vervangingen*

De vervangingen worden geregeld door het IPPON. Het percentage succesvolle vervangingen ligt boven de 98%. Komende jaren zal er door te kort aan personeel wel een vervangingsprobleem gaan ontstaan.

- *Het personeelsdossier wordt uitgebouwd in een digitale omgeving*

De gesprekkencyclus/ bekwaamheidsdossier is vanaf februari 2017 vastgelegd in ons nieuwe AFAS systeem. Vanaf augustus 2018 zal er een koppeling mogelijk zijn met het lerarenregister.

- *Binnen de SKOR-academie zijn ook kennis- en/of netwerkbijeenkomsten ingericht*

Er worden regelmatig netwerk en kennisbijeenkomsten georganiseerd. De nieuwe vorm van de academie zal in maart 2018 van start gaan.

- *Signaleren en opleiden van interne talenten*

Alle nieuwe leerkrachten hebben een persoonlijke coach. Hun ontwikkelpunten zijn vervolgens besproken met de directeur en de staffunctionaris HRM. De coach heeft een gerichte aanpak en daarnaast zijn er kennisbijeenkomsten voor deze groep leerkrachten. De punten worden meegenomen in de gesprekkencyclus.

- *Wet werk en zekerheid*

Met andere besturen binnen de regio zijn we gaan samenwerken in een regionaal transfercentrum. Het regionaal transfercentrum van IPPON werkt met een pool met flexibel inzetbare vervangers zonder regulier dienstverband bij een van de deelnemende besturen. Deze bovenbestuurlijke mobiliteit biedt een oplossing voor bepaalde knelpunten die de invoering van de Wet werk en zekerheid (1-7-2016) met zich heeft meegebracht. De bestaande vervangingspool is verder uitgebreid tot percentage van 4% van onze totale formatie.

Toekomstige ontwikkelingen Personeel en organisatie

Doelstelling 1: SKOR werkt als een professionele leergemeenschap

Er is een professionele cultuur. De focus ligt op het leren van en met elkaar. Het leiderschap is gericht op het begeleiden, ondersteunen en faciliteren van samen leren. De organisatiestructuur maakt samen leren mogelijk. De inrichting van de SKOR-academie via Heutink is gericht op een professionele leergemeenschap. In elke laag van de organisatie wordt van en met elkaar geleerd.

Doelstelling 2: Gesprekkencyclus wordt gebruikt als instrument om de professionaliseringsdoelstellingen van de werknemers in kaart te brengen.

De gesprekkencyclus wordt op SKOR niveau geactualiseerd. De werknemers zijn op de hoogte van de professionaliseringsdoelstellingen, waarvan de concrete activiteiten zijn opgenomen in het scholingsplan. Werknemers hebben in hun POP de professionaliseringsdoelstellingen geformuleerd en besproken en verantwoorden dit tijdens de gesprekkencyclus met de werkgever.

Doelstelling 3: Onderzoek naar eigenrisicodrager (ERD)-VF

Mogelijkheden voor ERD-VF worden onderzocht in het transfercentrum (RTC).

Het opstellen van verzuimbeleid en vervangersbeleid. Deze worden uitgerold in de organisatie met als doel ERD te worden.

Doelstelling 4: Mobiliteit op basis van kwaliteit

Door met meerdere besturen in de regio samen te gaan werken m.b.t. mobiliteit, wordt de kans voor leerkrachten groter om van arbeidsplaats te veranderen. Deze samenwerking zal worden gecoördineerd door het IPPON mobiliteitscentrum (RTC). Zij verzamelen vraag en aanbod en maken daarin vervolgens in samenspraak met de leerkracht en het bestuur een match. Hiermee wil SKOR tegemoetkomen aan het ontwikkelingsperspectief van leerkrachten, fricties kunnen oplossen in de personeelsbezetting en een evenwichtige personeelssamenstelling bewerkstelligen. Tevens zullen er aanpassingen en uitbreidingen gaan plaatsvinden van het huidige mobiliteitsbeleid.

4. Marketing, communicatie, politieke en maatschappelijk aspecten.

4.1 Identiteit en profilering

De SKOR hecht aan het feit dat we een katholieke stichting zijn en dat dit op onze scholen concreet merkbaar is. Net als de afgelopen jaren werd ook nu weer op al onze scholen het nieuwe schooljaar geopend met een speciale viering. De grote katholieke feesten zijn op onze scholen nadrukkelijk in beeld, juist ook vanuit de katholieke traditie. Het lesprogramma kent momenten van catechese en de teams van onze scholen worden begeleid door een identiteitsmedewerker (teamgesprekken, invoeren projecten, gebruik leskisten enz.). De meeste scholen organiseerden ook het afgelopen jaar in de vastentijd weer een activiteit ten bate van een “goed doel”.

Als katholieke stichting vinden wij het van belang dat elke school op eigen wijze deze katholieke identiteit uitdraagt. Vrijwel alle scholen hebben het afgelopen jaar de katholieke identiteit van SKOR uitgewerkt en vertaald in het zogenaamde ‘Verhaal van de school’. De volgende stap is het ontwikkelen van het “Verhaal van SKOR”.

4.2 Ondernemerschap

Wij vinden het belangrijk dat al vanaf de basisschool aandacht wordt gegeven aan het stimuleren van creativiteit, de durf om iets nieuws te ondernemen en om verantwoordelijkheid te dragen voor gemaakte keuzes. Juist in het onderwijs worden ondernemende talenten ontdekt, gestimuleerd en ontwikkeld. SKOR ziet het daarom als haar taak om ondernemerschap en ondernemendheid te bevorderen. Dit gebeurt niet alleen op leerlingniveau, maar ook op andere niveaus binnen de school, zoals:

- Competentie-ontwikkeling van de leerkrachten
- Competentie-ontwikkeling van de leerlingen
- Profilering/ positionering van de school -relatie met de omgeving

De kracht van ondernemend onderwijs ligt besloten in het omzetten van ideeën naar daden; (onderwijskundige) kansen zien en benutten. Ondernemen gaat over gedrag, daagt school, leerkracht en leerling uit om samen met partners (zoals ondernemingen, ouders, zzp'ers etc.) op zoek te gaan naar realistische toepassingsmogelijkheden van onderwijs. De eigen professionaliteit uitdragen, van binnen naar buiten en de externe expertise van partners/ondernemers benutten, van buiten naar binnen. SKOR wil dergelijke activiteiten stimuleren en faciliteren.

4.3 Communicatie en horizontale verantwoording

4.3.1 Communicatiebeleid

SKOR is zich bewust van de cruciale rol van communicatie in het onderhouden van relaties met belanghebbenden. Juiste en tijdige informatie verstrekken aan onze stakeholders hoort daarbij, evenals verantwoording afleggen over gemaakte keuzes, resultaten en ontwikkelingen.

Met een interactief communicatiebeleid, dat rekening houdt met verschillen in doelgroepen, willen we de voorwaarden scheppen voor betekenisvolle gesprekken en een constante dialoog.

Ons beleid staat omschreven in het beleidsplan 'Communicatie',

4.3.2 Vensters PO

De vensters PO is één van onze verantwoordingsinstrumenten. In de Vensters PO wordt cijfermatige informatie over scholen voor primair onderwijs verzameld in één systeem en vervolgens op een eenduidige en toegankelijke manier gepresenteerd. Het gaat dan bijvoorbeeld om gegevens op het gebied van onderwijsopbrengsten, leerlingenpopulatie, financiën en personeel.

In de afgelopen jaren hebben de scholen gegevens aangeleverd; de zogenaamde decentrale data. De centrale data komt onder meer van DUO en de Inspectie van het Onderwijs. Hiermee wordt alle informatie voor ouders beschikbaar en leggen we tevens verantwoording af aan belanghebbenden.

4.4 Samenwerking

4.4.1 Samenwerkingsverbanden

Per 1 augustus 2014 zijn de nieuwe samenwerkingsverbanden formeel van start gegaan. Als gevolg van de spreiding van de SKOR scholen participeren wij in 3 samenwerkingsverbanden, te weten:

- Betuws Primair Passend Onderwijs - BEPO (Achtbaan, Adamshof-Rotonda Ridderweide, Antonius, Bataaf, Rotonda Passewaaij en Stefanus),
- Samenwerkingsverband ZOUT (Carolus)
- Samenwerkingsverband Driegang (Floris Radewijnsz).

De betrokkenheid bij Passend Onderwijs is groot bij de SKOR. Naast de inzet van de leerkrachten, die iedere dag weer hun uiterste best doen om aan te sluiten bij de onderwijsbehoeften van ieder kind, is de SKOR ook op andere niveaus actief. Zo zit de directeur-bestuurder in het dagelijks bestuur van BEPO, wordt de algemene ledenvergadering bijgewoond door de stafdirecteur en is er een afvaardiging van de programmaraad. Maken een aantal personeelsleden deel uit van de werkgroepen PO-VO overgang & hoogbegaafdheid en zorgen we voor het voorzitterschap bestuurlijk netwerk. De staffunctionaris heeft drie keer per jaar een overleg met de plusconsulent van BEPO om te zorgen voor een goede afstemming en informatie overdracht.

4.4.2 Inval Personeel Primair Onderwijs Nederland (IPPON)

IPPON is een bemiddelingskantoor voor scholen in het basisonderwijs. Onze vervangingen worden verricht door deze organisatie. IPPON zorgt voor invalkrachten, die passen binnen het schoolprofiel dat samen met de scholen is vastgesteld. Het percentage succesvolle vervangingen ligt op een percentage van 98%.

Ook maken wij gebruik van het mobiliteitscentrum IPPON. Bij het mobiliteitscentrum zijn meerdere besturen aangesloten die door middel van samenwerking het netwerk voor mobiliteit vergroten. Hierdoor wordt het voor leerkrachten en onderwijs professionals makkelijker om zich te ontwikkelen op een andere school, met baangarantie. Deze samenwerking wordt gecoördineerd door het IPPON mobiliteitscentrum. Zij verzamelen de vraag en het aanbod en maken daarin vervolgens in samenspraak met de leerkracht en het bestuur een match. Hiermee wil SKOR tegemoetkomen aan ontwikkelingsperspectief van leerkrachten, fricties kunnen oplossen in de personeelsbezetting en een evenwichtige personeelssamenstelling bewerkstelligen.

Dan is er het transfercentrum (RTC) binnen de regio waarin meerdere schoolbesturen opereren, het platform voor versterking van mobiliteit van onderwijspersoneel. Het transfercentrum heeft als doel snelle en succesvolle bemiddeling te realiseren tussen vraag en aanbod van personeel tussen de verschillende schoolbesturen, rekening houdend met hun eigen identiteit.

Het transfercentrum wordt ingezet als middel voor behoud van werkgelegenheid. Tenslotte wordt voorkomen dat door de wet werk en zekerheid schoolbesturen gedwongen worden tijdelijke dienstverbanden om te zetten in een vast dienstverband, zonder dat hier een garantie van een langdurige, structurele bekostiging tegenover staat.

4.4.3 Politiek

Op bovenschools niveau vinden ook tussen politiek en schoolbesturen samenwerking plaats. Het gaat hierbij om onderwerpen als huisvesting en financiën, maar ook om afstemming tussen politiek en schoolbesturen op het vlak van de zorg in en om de scholen. Op basis van een Lokale Educatieve Agenda (LEA) worden afspraken gemaakt over doelen, taken, inzet en verantwoordelijkheden van de gemeente(n), de schoolbesturen en de lokale partners over de zorgstructuren in en om het onderwijs en het werkelijk combineren van onderwijs en zorg in het kader van passend onderwijs. SKOR participeert in vier gemeenten, te weten: Tiel, Geldermalsen, Leerdam en Wijk bij Duurstede.

4.4.4 Opvang, peuterspeelzalen en zorginstellingen

Het afgelopen schooljaar heeft SKOR met een maatschappelijke opdracht de samenwerking met aanbieders van opvang en peuterspeelzaal gecontinueerd. Kinderopvang KaKa en Kinderopvang Rivierenland verzorgen peuteropvang (2-4 jaar) en buitenschoolse opvang. Tevens werken wij nauw samen met school gerelateerde zorginstellingen in de regio.

4.4.5 Wijkteams

In Tiel zijn vanuit het maatschappelijk oogpunt vier wijkteams Jeugd. De wijkteams Jeugd zijn onderdeel van het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) Tiel en richten zich op (gezinnen met) kinderen of jongvolwassenen tot 23 jaar. Deze wijkteams organiseren de zorg dichtbij: thuis, in de buurt en op scholen, samen met het gezin en hun netwerk. Zij werken samen met scholen, maar ook met huisartsen, verloskundigen, jeugdgezondheidszorg, jongerenwerkers, vrijwilligersverenigingen, scholen en kinderopvang.

4.5 Afhandeling van klachten

Er zijn in 2017 géén formele klachten ingediend. De voorkomende problemen zijn in alle gevallen intern opgelost. In een aantal situaties is daar de contactpersoon van de school bij betrokken geweest.

4.6 Ontwikkelingen op het gebied van marketing, communicatie, politieke en maatschappelijke aspecten

Samenwerking andere besturen in de regio

SKOR heeft binnen de regio met diverse besturen overleg waarin onder andere mogelijkheden met betrekking tot samenwerking worden verkend. Met een samenwerking met andere schoolbesturen is op verschillende fronten voordeel te behalen, die wij graag benutten. Door bijvoorbeeld gebruik te maken van elkaars expertise kunnen we overheadkosten beperken en ook met de uitruil van gebouwen tussen besturen en/of het samenbrengen van scholen in één gebouw kunnen kosten worden bespaard. Ook worden met betrekking tot schooleilanden en IKC's plannen gemaakt om te komen tot meer inhoudelijke afstemming, slimmer opereren, het delen van expertise en delen wat je kunt delen. We blijven zoeken naar mogelijkheden om in gezamenlijkheid rendement te behalen en trachten samenwerking met andere besturen tot stand te brengen.

4.7 Realisatie van de beleidsdoelen marketing, communicatie, politieke en maatschappelijke aspecten

▪ *Het verhaal van de school (Richtlijnen Identiteit)*

Elke school heeft een praktische uitvoering van de katholieke identiteit toegevoegd aan of het is zichtbaar in het identiteitsdocument.

▪ *SKOR bevordert ondernemerschap*

SKOR wil alle activiteiten met betrekking tot ondernemend onderwijs actief stimuleren en faciliteren.

▪ *SKOR verbeter de communicatie*

SKOR vindt het belangrijk dat er voortdurend contact is met ouders en de wijk. Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd door d.m.v. informatiebijeenkomsten. Er is een nieuwe nieuwsbrief uitgebracht in de vorm van een E-zine.

▪ *SKOR als maatschappelijk partner*

SKOR vindt het belangrijk om tegenspraak te organiseren met stakeholders en politiek. SKOR staat voor duurzaamheid en organiseert verticale en horizontale verantwoording.

5. Financiën, facilitair en ICT

5.1 Financieel beleid

De SKOR werkt met een nieuwe opzet van de begroting. Het doel van deze indeling is vereenvoudigen en inzichtelijk maken van de begroting, om op deze wijze transparantie en efficiency te genereren. Daarnaast genereert dit participatie van de directeuren om op deze wijze meer synergie te bewerkstelligen als Stichting als geheel.

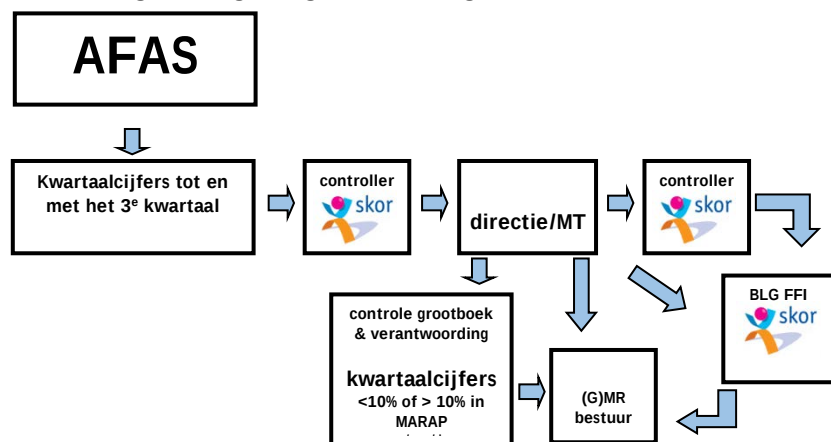
5.1.1 Begrotingstraject

In het tweede Management Rapport van september (MARAP 2) worden de aandachtspunten en maatregelen aangegeven die gebruikt worden bij het opstellen van de begroting. Hiervoor worden de benodigde aanpassingen in de verdeling 80% personeel en 20 % materieel van de baten door Dyade en controller aangebracht om zodoende tot een betrouwbaar eerste voorstel van de begroting te komen.

Eind oktober/begin november wordt de nieuwe begroting aangemaakt voor de verantwoordelijke directies. Zij krijgen dan krijgen inzicht in de personele kosten en de te verwachte inkomsten voor het opstellen en aanpassen van de begroting. Daarna gaat elke directeur bij ontvangst van totale exploitatiebegroting (personeel en materieel) aan de slag met zijn teamleider financiën en de financieel medewerker/controller voor een sluitende begroting. De begroting kan eventueel besproken worden voor advies met de contactpersoon financiën van de eigen MR.

Voor de uitleg van de begroting is de directeur verantwoordelijk. De directeur levert de conceptversie aan in de derde week van november aan de controller. De controller levert eind november in concept de begroting van de stichting aan bij de directeur-bestuurder. Vervolgens heeft de directeur-bestuurder een vooroverleg met de financiële mensen van de GMR, waarna half december de GMR advies uitbrengt met betrekking tot de begroting van de Stichting. Dan wordt de begroting vastgesteld door de directeur-bestuurder. Eind december/begin januari wordt de begroting uiteindelijk door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

Stroomdiagram Begrotingsbehandeling



5.1.2 Managementrapportage en begrotingsoverzicht

Elke vier maanden krijgt de directeur een budgetvergelijkingsoverzicht (BVO) als tussen/eindstand van de financiële exploitatie op hun school. Bij een onder- of overschrijding van meer dan 10% dient een verklaring te worden gegeven. In de managementrapportage van eind mei en september (MARAP 1 en 2) lichten de directeurs het BVO nader toe.

Het BVO van september en januari/begin februari dienen als grondslag voor het nieuwe managementcontract (MACON) en als uitgangspunt voor MARAP 3.

De controller bespreekt na elke 4^e maand de resultaten van de SKOR-scholen met de directeur-bestuurder. Deze cyclus moet leiden tot meer kennis op de werkvloer (directie en MT) en een betere beheersing van de begrotings- en exploitatiediscipline.

5.1.3 Investeringsraming

Voor alle scholen wordt een meerjaren investeringsraming (MIR) opgesteld en jaarlijks geactualiseerd. De MIR geeft inzicht in alle investeringen voor de komende jaren en wordt ook meegenomen in de begrotingen. Voor alle scholen en wordt jaarlijks aangepast. Deze geeft inzicht over de investeringen voor de komende jaren en kan daardoor worden meegenomen in de begrotingen.

Samen met de gemeenten en een adviesorganisatie is een MeerjarenOnderhoudsPlan (MOP) opgesteld, waarin alle noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden en de totale kosten volledig in beeld zijn gebracht.

De scholen kunnen gebruik maken van de algemene reserves van hun school. Hiervoor moeten zij in overleg met de controller een plan opstellen en deze indienen bij de directeur-bestuurder. Wanneer het plan door de directeur-bestuurder wordt goedgekeurd kan een beroep worden gedaan op de zogenaamde "egaliseringsreserve".

5.1.4 Bezoldiging directeur-bestuurder en toezichthouders

De bezoldiging van de directeur-bestuurder is opgenomen in de jaarrekening 2017. De directeur-bestuurder wordt volgens de CAO Bestuurders PO bezoldigd.

De raad van toezicht heeft een vergoedingsregeling vastgesteld, welke vanaf 1 januari 2016 wordt toegepast. De vergoeding is vastgesteld op basis van de landelijk gangbare leidraden voor de sector primair onderwijs en gerelateerd aan de verantwoordelijkheid en de reële tijdsbesteding van de leden.

5.2 Facilitaire voorzieningen

5.2.1 Ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en beheer

Nieuwbouw

De afgelopen jaren heeft de Bataaf, samen met andere scholen in de wijk Passewaaij en diverse schoolgerelateerde organisaties, intensief overleg gevoerd om mogelijke samenwerkingsvormen te verkennen. Tevens was er contact met de gemeente Tiel om ideeën met betrekking tot een integraal kindcentrum (IKC) uit te wisselen. Dit heeft geleid tot het visiedocument IKC in de wijk Passewaaij op basis waarvan vervolgens een

IKC concept is ontwikkeld. SKOR en de gemeente trekken nu samen op om een multifunctionele accommodatie te realiseren waarin het IKC gehuisvest kan worden.

Samenvoeging

De Adamshof en Ridderweide zijn vanwege de opheffingsnorm en te ontvangen financiën, op papier (administratief) één school geworden. Zij werken vanaf 1 augustus 2014 onder hetzelfde brinnummer, ieder op hun eigen locatie. Vanaf augustus 2017 heeft de school een totaal verbouwde nieuwe locatie betrokken en gaat verder onder de naam De Floriant.

5.2.2 Doordecentralisatie

Schoolbesturen zijn vanaf 1 januari 2015 verantwoordelijk geworden voor het onderhoud van hun schoolgebouwen. Dit betekent dat de scholen met ingang van genoemde datum het bedrag rechtstreeks ontvangen en zelf zorg moeten dragen voor een goede huisvesting en goed onderwijs voor alle leerlingen. In de periode daaraan voorafgaand hebben wij ons voorbereid door alle noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden en de totale kosten volledig in beeld te laten brengen.

Hiervoor is de adviesorganisatie op het gebied van beheer en onderhoud van gebouwen ingeschakeld (Asset-Facilicom Solutions). Deze organisatie heeft de actuele onderhoudssituatie van alle schoolgebouwen in kaart gebracht en op basis daarvan een **Meerjaren OnderhoudsPlan(MOP)** opgesteld. Om er voor te zorgen dat het onderhoudsplan actueel blijft is het MOP in 2017 weer geactualiseerd door Asset-Facilicom Solutions. Dit is gebeurd op basis van bevindingen uit eigen inspecties door de functionaris facilitaire zaken en de Beleidsgroep Facilitair, Financiën en ICT.

In dit plan zijn eventuele mee- of tegenvallers op het gebied van het onderhoud verwerkt zodat met een vrij stabiele reservering rekening gehouden is. Het plan zal voor de periode 2017-2020 voldoende actueel zijn voor de renovaties en aanpassingen ten behoeve van nieuwe onderwijsontwikkelingen

5.3 ICT

Het afgelopen jaar zijn op diverse scholen leerlingen (ook klassikaal) laptops gaan gebruiken voor methodegebonden software en andere schooltaken. Deze ontwikkeling zal zich in de komende jaren voortzetten/uitbreiden. Er moet gekeken worden of de infrastructuur goed genoeg is om deze ontwikkeling te volgen.

Ook is er een verschuiving te zien van digiborden in combinatie met beamers naar touchscreens. De verwachting is ook dat deze trend zich doorzet.

Op dit moment is er een overzicht op SKOR niveau in de maak met betrekking tot de aanwezige audio visuele hardware, zodat de afschrijvingen en reserveringen voor vervanging inzichtelijk zijn. Ook technisch gezien ontwikkelen de touchscreens zich nog. Deze ontwikkeling moet worden gevolgd, zodat de juiste investeringen gedaan kunnen worden.

ICT SKOR heeft het afgelopen jaar met verschillende hardware en audiovisueel specialisten prijsafspraken voor centrale inkoop kunnen maken, zodat de SKOR de beschikbare gelden zo goed mogelijk kan gebruiken.

Met het oog hierop is er ook een overstap gemaakt naar de ISO-groep die het beheer van de afdruk/kopieer apparatuur van Ricoh regelt. Inzicht in gebruik is toegenomen waardoor betere sturing/kostenbeheersing mogelijk is.

Binnen de stuurgroep vindt een verandering plaats van overleg met betrekking tot technische zaken naar onderwijskundige zaken. Zo zijn er leerlijnen geformuleerd voor ICT gebruik door leerlingen en de scholen gaan

hier nu vorm aan geven, waarbij men kan zien dat de vraag naar toegepaste ICT toeneemt. Ook voor leerkrachten betekent dit dat bij blijven en groeien in vaardigheden op dit terrein gewenst is.

Op dit moment wordt het telefoneren via internet (VOIP) vorm gegeven. Inventarisatie heeft plaats gevonden en een digitale centrale wordt ingericht. Standaardisering van apparatuur en inrichting wordt hierbij nagestreefd. Zodra actualisering van alarm- en inbraakbeveiliging in samenwerking met de beleidsgroep Financiën, Facilitair en ICT geregeld is, kan uitrol plaatsvinden.

5.4 Realisatie van de beleidsdoelen op het gebied van Financiën, Facilitair en ICT

- *Een gezonde financiële situatie*

Door het nieuwe AFAS systeem kunnen wij de uitgaven goed monitoren. Via Insite kunnen de directeuren per direct inzicht in de cijfers krijgen. Begrotingen 2018 zijn via het nieuwe format gemaakt. Ook zijn de meerjarenbegrotingen in dit systeem gemaakt. Begroting 2018 geïmporteerd in AFAS met een verdeling van 80% personeel en 20% materieel.

- *Doorcentralisatie onderwijshuisvesting (overheveling Onderhoudsgelden van gemeente naar bevoegd gezag)*

De actuele onderhoudssituatie is van alle schoolgebouwen in kaart gebracht en op basis daarvan is een meerjaren onderhoudsplan (MOP) opgesteld, welke in 2017 voor een periode van drie jaar weer is geactualiseerd. Er is een gesprek geweest met Kleissen over houdbare huisvesting. Op dit moment worden er gegevens verzameld om te beoordelen of Kleissen een bijdrage kan leveren om duurzaamheid op een meer strategische manier te gaan inzetten.

- *Investeren in multifunctionele gebouwen waar dagarrangementen, onderwijsvernieuwingen en educatief partnerschap mogelijk is*

Er lopen diverse trajecten om multifunctionele accommodaties te ontwikkelen. In de nabije toekomst zal SKOR investeringen doen om de plannen te realiseren.

- *Centrale inkoop*

Deze zullen bijna allemaal onder Europese aanbestedingen gaan plaatsvinden

- *Parnassys systeem in gebruik genomen*

Migratie is geweest. Niet alles is goed gegaan met de overgang.

Nieuwe beveiligingscertificaten voor uitwisseling met Bron zijn geïnstalleerd.

Onderzoek naar WMK in ParnaSys en/of ouderportaal van ParnaSys wordt in 2018 gestart. Dit heeft ook gevolgen voor de websites.

- *Your safety net*

In mei 2018 moeten de beleidsstukken m.b.t nieuwe privacy wetgeving gereed zijn. Dit zal door de hele organisatie moeten worden verspreid. Voorzitter beleidsgroep FFI is veiligheidsfunctionaris en zal de communicatie naar de directeuren verzorgen.

Toekomstige ontwikkelingen Financiën, ICT en facilitair

Doelstelling 1: SKOR werkt als een professionele leergemeenschap

Er is een professionele cultuur. De focus ligt op het leren van en met elkaar. Het leiderschap is gericht op het begeleiden, ondersteunen en faciliteren van samen leren. De organisatiestructuur maakt samen leren mogelijk

De inrichting van de SKOR-academie via Heutink is gericht op een professionele leergemeenschap. In elke laag van de organisatie wordt van en met elkaar geleerd.

Doelstelling 2: Gesprekkencyclus wordt gebruikt als instrument om de professionaliseringsdoelstellingen van de werknemers in kaart te brengen.

De gesprekkencyclus wordt op SKOR niveau geactualiseerd. De werknemers zijn op de hoogte van de professionaliseringsdoelstellingen, waarvan de concrete activiteiten zijn opgenomen in het scholingsplan. Werknemers hebben in hun POP de professionaliseringsdoelstellingen geformuleerd en bespreken en verantwoorden dit tijdens de gesprekkencyclus met de werkgever.

Doelstelling 3: Onderzoek naar eigenrisicodrager (ERD)-VF

Mogelijkheden voor ERD-VF worden onderzocht in het transfercentrum (RTC).

Het opstellen van verzuimbeleid en vervangersbeleid. Deze worden uitgerold in de organisatie met als doel ERD te worden.

Doelstelling 4: Mobiliteit op basis van kwaliteit

Door met meerdere besturen in de regio samen te gaan werken m.b.t. mobiliteit, wordt de kans voor leerkrachten groter om van arbeidsplaats te veranderen. Deze samenwerking zal worden gecoördineerd door het IPPON mobiliteitscentrum (RTC). Zij verzamelen vraag en aanbod en maken daarin vervolgens in samenspraak met de leerkracht en het bestuur een match. Hiermee wil SKOR tegemoetkomen aan het ontwikkelingsperspectief van leerkrachten, fricties kunnen oplossen in de personeelsbezetting en een evenwichtige personeelssamenstelling bewerkstelligen. Tevens zullen er aanpassingen en uitbreidingen gaan plaatsvinden van het huidige mobiliteitsbeleid.

6. Financiële informatie

6.1 Financiële positie op balansdatum

Onderstaand treft u de balans aan per 31 december 2017 in vergelijking met 31 december 2016. Na de balans volgt een korte toelichting op de belangrijkste wijzigingen in de balans.

Activa	31-12-2017	31-12-2016	Passiva	31-12-2017	31-12-2016
Immateriële vaste activa	-	-	Eigen vermogen	1.353.555	1.128.036
Materiële vaste activa	1.400.297	1.477.907	Voorzieningen	1.033.803	1.105.805
Financiële vaste activa	-	-	Langlopende schulden	454	4.060
Voorraden	-	-	Kortlopende schulden	1.061.191	919.231
Vorderingen	649.272	850.668			
Effecten	-	-			
Liquide middelen	1.399.434	828.557			
Totaal activa	3.449.003	3.157.132	Totaal passiva	3.449.003	3.157.132

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn afgenomen. De afschrijvingen zijn meer dan het bedrag dat er geïnvesteerd is.

Liquide middelen

Voor de mutatie in de liquide middelen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is toegenomen door toevoeging van het resultaat van 2017.

Voorzieningen

De voorzieningen zijn afgenomen doordat er meer onttrokken dan gedoteerd is. Dit betreft hoofdzakelijk de verbouwing van de Floriant.

Langlopende schulden

De afname van de langlopende schulden betreffen de jaarlijkse vrijval van de investeringssubsidies.

Kortlopende schulden

De toename van de kortlopende schulden betreffen de afrekeningen van het vervangingsfonds over 2016 en 2017. We hebben hier circa €200.000 voor gereserveerd. Ook hebben we subsidies (o.a. €46.000 voor de Taalplusklas) vanuit de gemeente in 2017 ontvangen die in 2018 worden besteed.

6.2 Analyse resultaat

De begroting van 2017 liet een positief resultaat zien van € 437. Uiteindelijk resulteert een positief resultaat boekjaar 2017 van € 232.225, een verschil van € 231.788 met de begroting. Het negatief resultaat over het boekjaar 2016 bedroeg € 368.954. In de navolgende paragraaf treft u een vergelijking aan en een specificatie van de belangrijkste verschillen.

6.3 Analyse realisatie 2017 versus realisatie 2016 en realisatie 2017 versus begroting 2017

Onderstaand een vergelijking van de staat van baten en lasten op basis van gerealiseerde en begrote baten en lasten voor het kalenderjaar 2017 en gerealiseerde baten en lasten voor het kalenderjaar.

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Verschil	Realisatie 2016	Verschil
Baten					
Rijksbijdragen OCenW	10.791.986	10.376.297	415.689	10.537.271	254.715
Overige overheidsbijdragen	145.307	68.957	76.350	165.921	-20.614
Overige baten	265.013	122.354	142.659	100.345	164.668
Totaal baten	11.202.306	10.567.608	634.698	10.803.537	298.424
Lasten					
Personele lasten	9.029.349	8.609.463	419.886	9.078.444	-49.095
Afschrijvingen	253.223	243.805	9.418	282.306	-29.083
Huisvestingslasten	873.044	810.306	62.738	853.363	19.681
Overige instellingslasten	815.373	911.097	-95.724	966.072	-150.699
Totaal lasten	10.970.989	10.574.671	396.318	11.180.185	-209.196
Saldo baten en lasten	231.317	-7.063	238.380	-373.640	507.620
Financiële baten en lasten					
Financiële baten	3.667	9.000	-5.333	9.576	-5.909
Financiële lasten	2.759	1.500	1.259	1.882	877
Totaal financiële baten en lasten	908	7.500	-6.592	7.694	-6.786
Nettoresultaat	232.225	437	231.788	-368.954	601.179

Het gerealiseerde resultaat 2017 wijkt af van het begrote resultaat over 2017. De belangrijkste oorzaken van deze afwijking zijn:

Rijksbijdragen OC&W zijn hoger dan begroot. Dit heeft voornamelijk te maken met de vermindering van de wachtgelden en de verhoging van de prestatiebox. Ook zijn de bedragen vanuit het samenwerkingsverband hoger.

De overige overheidsbijdragen en de overige baten zijn hoger dan de begroting. Voor de overige overheidsbijdragen betreft dit voornamelijk de extra subsidie vanuit de gemeente voor onderwijsachterstandenbeleid. Voor wat betreft de overige baten is dit voornamelijk het gevolg van de detacheringen die we niet hebben begroot. Deze vallen wel weg tegen de verhoging van de personele lasten.

De administratie- en beheerslasten zijn lager dan de begroting. De daling wordt voornamelijk veroorzaakt door het gebruik van andere grootboeken voor bedrijfsgezondheidszorg en dienstreizen. Ook hebben we weinig juridische ondersteuning nodig gehad.

De afwijking in de financiële baten en lasten is gelijk aan de reden bij de afwijking ten opzichte van 2016. Rente opbrengsten lopen sterk terug.

6.4 Investerings en financieringsbeleid

Vanwege de gunstige liquiditeit worden de investeringen uit eigen middelen voldaan.

Het beleid is als in enig jaar of maand een te groot beslag op de liquiditeit plaatsvindt een spreiding in de aanschaf van nieuwe investeringen wordt aangebracht. De investeringen worden bewaakt op basis van de liquiditeitsbegroting en zijn afgestemd vanuit een in de meerjarenbegroting opgenomen financieel perspectief.

6.5 Treasuryverslag

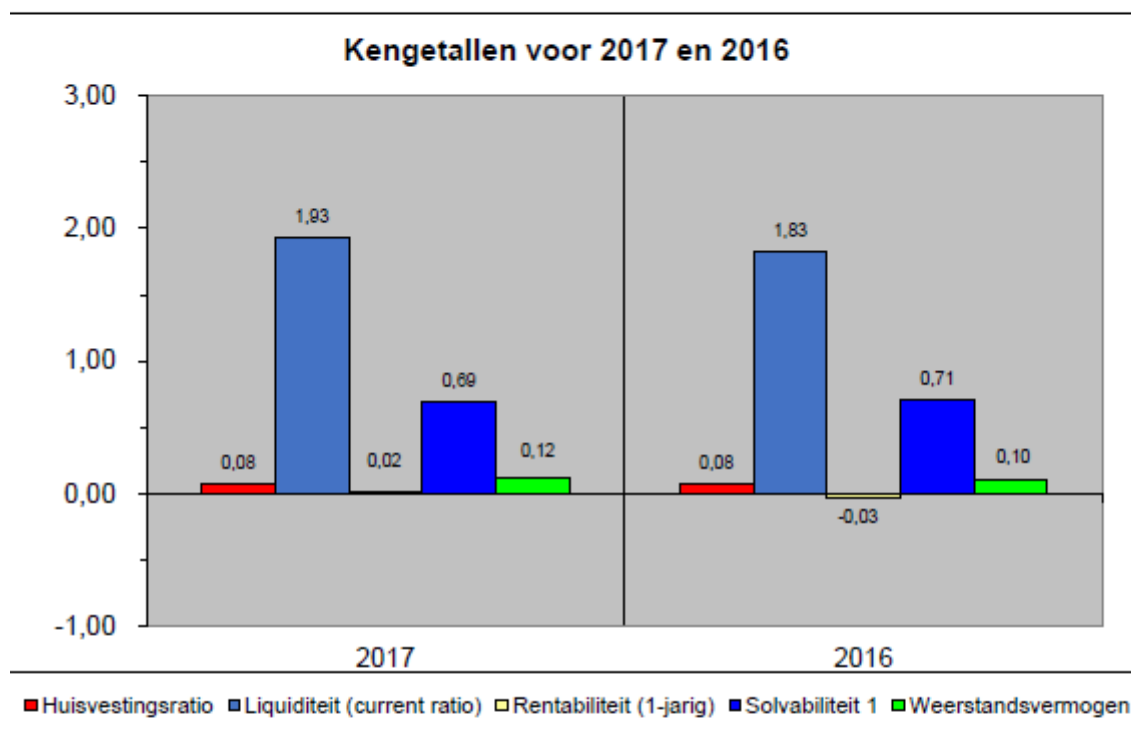
De stichting hanteert een treasurystatuut. In dit statuut is bepaald binnen welke kaders instellingen voor onderwijs hun financierings- en beleggingsbeleid dienen in te richten. Het uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed.

De stichting heeft een risicomijdend financieel beleid gevoerd. Er is gebruik gemaakt van spaarrekeningen en deposito's. De tegoeden op deze rekeningen zijn direct opeisbaar. In 2017 hebben er geen beleggingen plaatsgevonden in risicodragend kapitaal. Er werden geen beschikbare vrije middelen overgemaakt naar een spaarrekening en er hebben zich in het afgelopen jaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan.

6.6 Kengetallen

Met betrekking tot de huisvestingsratio, liquiditeit, rentabiliteit, solvabiliteit en het weerstandsvermogen vermelden wij onderstaande kengetallen:

Kengetal	2017	2016	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
Huisvestingsratio	0,08	0,08	groter dan 0,10
Liquiditeit (current ratio)	1,93	1,83	kleiner dan 0,75
Rentabiliteit (1-jarig)	0,02	-0,03	kleiner dan -0,10
Solvabiliteit (definitie 2)	0,69	0,71	kleiner dan 0,30
Weerstandsvermogen	0,12	0,10	kleiner dan 0,05



Hierna vindt u omschrijving van de kengetallen inclusief berekening.

Huisvestingsratio

Het kengetal "huisvestingsratio" geeft de verhouding weer tussen de huisvestingslasten en de totale lasten (inclusief financiële lasten).

Definitie: Som van de huisvestingslasten en afschrijvingen gebouwen en terreinen gedeeld door som van de totale lasten (inclusief financiële lasten).

Omschrijving	31-12-2017		31-12-2016	
	€	€	€	€
- Huisvestingslasten	873.044		853.363	
- Afschrijvingen gebouwen en terreinen	11.241		11.252	
Som van de huisvestingslasten en afschrijvingen gebouwen en terreinen		884.285		864.615
- Totale lasten	10.970.989		11.180.185	
- Financiële lasten	2.759		1.882	
Som totale lasten en financiële lasten		10.973.748		11.162.067
Kengetal:	0,08		0,08	

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde van groter dan 0,10.

De huisvestingsratio is voor 2017 lager dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking met 2016 is de huisvestingsratio gedaald.

Liquiditeit (current ratio)

De liquiditeit geeft aan in hoeverre de organisatie op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

Definitie: De verhouding tussen de vlottende activa (som van liquide middelen, vorderingen en voorraden) en de kortlopende schulden.

Omschrijving	31-12-2017		31-12-2016	
	€	€	€	€
- Liquide middelen	1.399.434		828.557	
- Vorderingen	649.272		850.668	
- Voorraden	-		-	
Vlottende activa	2.048.706		1.679.225	
Kortlopende schulden	1.061.191		919.231	
Kengetal:	1,93		1,83	

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde kleiner dan 0,75.

De liquiditeitsratio geeft aan dat 1,93 keer kan worden voldaan aan de uitstaande kortlopende schulden, bestaande uit kortlopende verplichtingen aan crediteuren, nog te betalen posten en de overlopende passiva.

De Stichting heeft op 31 december 2017 de beschikking over € 1.399.434 aan liquide middelen en heeft daarnaast € 649.272 openstaan aan nog te ontvangen bedragen.

Deze bedragen zijn binnen één jaar opeisbaar, waardoor kan worden voldaan aan de openstaande schulden die binnen één jaar voldaan moeten zijn, te weten € 0.

De liquiditeitspositie is voor 2017 groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2016 is de liquiditeitspositie gestegen.

In bovenstaande berekening is geen rekening gehouden met de in de voorzieningen opgenomen verplichtingen.

Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief bedrijfsresultaat in relatie tot de totale baten.

Definitie: Resultaat gedeeld door de totale baten (inclusief financiële baten).

Omschrijving	31-12-2017		31-12-2016	
	€	€	€	€
Resultaat	232.225		-368.954	
- Totaal baten	11.202.306		10.803.537	
- Financiële baten	3.667		9.576	
Som totaal baten inclusief financiële baten	11.205.973		10.813.113	
Kengetal 1-jarig:	0,02		-0,03	

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde kleiner dan -0,10.

De rentabiliteit geeft de verhouding aan hoeveel van de totale opbrengsten omgezet wordt in het uiteindelijke resultaat.

De stichting heeft van de totale opbrengsten, te weten € 11.205.973, een resultaat behaald van € 232.225. Dit houdt in dat 0,02 deel van de baten wordt omgezet in het uiteindelijke resultaat, ofwel van elke euro die wordt ontvangen, wordt € 0,02 behouden en wordt € 0,98 besteed.

De rentabiliteitspositie is voor 2017 hoger dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking met 2016 is de rentabiliteitspositie gestegen.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen aan en verschaft dus inzicht in de financieringsopbouw. De solvabiliteit geeft ook aan in hoeverre de organisatie op langere termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

Definitie 2: Eigen vermogen en voorzieningen gedeeld door het totale vermogen

Omschrijving	31-12-2017		31-12-2016	
	€	€	€	€
- Eigen vermogen	1.353.555		1.128.036	
- Voorzieningen	1.033.803		1.105.805	
Som eigen vermogen en voorzieningen		2.387.358		2.233.841
Totaal vermogen		3.449.003		3.157.132
Kengetal:		0,69		0,71

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde kleiner dan 0,30.

Definitie 2 van de solvabiliteit geeft aan dat 69% van het totale vermogen uit eigen vermogen ofwel reserves en voorzieningen bestaat, hetgeen inhoudt dat slechts 31% van het totale vermogen gefinancierd wordt met vreemd vermogen.

De solvabiliteitspositie is voor 2017 groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2016 is de solvabiliteitspositie gedaald.

Definitie 1: Eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen.

Omschrijving	31-12-2017		31-12-2016	
	€	€	€	€
Eigen vermogen	1.353.555		1.128.036	
Totaal vermogen	3.449.003		3.157.132	
Kengetal:		0,39		0,36

Weerstandvermogen

Het weerstandvermogen geeft aan het vermogen om niet-voorziene tot de reguliere bedrijfsvoering behorende risico's op te vangen.

Definitie: Het eigen vermogen gedeeld door de totale baten (inclusief financiële baten)

Omschrijving	31-12-2017		31-12-2016	
	€	€	€	€
Eigen vermogen	1.353.555		1.128.036	
- Totaal baten	11.202.306		10.803.537	
- Financiële baten	3.667		9.576	
Som totaal baten inclusief financiële baten		11.205.973		10.813.113
Kengetal:		0,12		0,10

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde kleiner dan 0,05.

In deze definitie wordt de rol van het eigen vermogen als risicobuffer voor onvoorziene gebeurtenissen benadrukt.

Bij toepassing en verankering van het risicomanagement in de organisatie en het goed functioneren van de planning & control cyclus blijven altijd restrisico's achter. Voor het opvangen van de mogelijke financiële effecten moet het bestuur voldoende weerstandvermogen hebben of opbouwen.

Het weerstandsvermogen is voor 2017 groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2016 is het weerstandsvermogen gestegen.

Definitie: Het eigen vermogen minus de materiële vaste activa gedeeld door de totale baten (inclusief financiële baten).

Omschrijving	31-12-2017		31-12-2016	
	€	€	€	€
- Eigen vermogen	1.353.555		1.128.036	
- Materiële vaste activa	1.400.297		1.477.907	
Verschil eigen vermogen en materiële vaste activa		-46.742		-349.871
- Totaal baten	11.202.306		10.803.537	
- Financiële baten	3.667		9.576	
Som totaal baten inclusief financiële baten		11.205.973		10.813.113
Kengetal:	0,00		-0,03	

Kapitalisatiefactor

De kapitalisatiefactor geeft een indicatie hoe rijk een schoolbestuur is; dit om te signaleren of onderwijsorganisaties misschien een deel van hun kapitaal niet of inefficiënt benutten voor de vervulling van hun taken.

Definitie: De activazijde van de balans minus de materiële vaste activa betreffende gebouwen en terreinen gedeeld door de totale baten (inclusief financiële baten).

Omschrijving	31-12-2017		31-12-2016	
	€	€	€	€
- Balans totaal	3.449.003		3.157.132	
- Materiële vaste activa gebouwen en terreinen	11.241		201.890	
Verschil balans totaal en materiële vaste activa gebouwen en terreinen		3.437.762		2.955.242
- Totaal baten	11.202.306		10.803.537	
- Financiële baten	3.667		9.576	
Som totaal baten inclusief financiële baten		11.205.973		10.813.113
Kengetal:	0,31		0,27	

7. Kwaliteitszorg

7.1 Kwaliteitshandboek SKOR

Binnen SKOR is er een kwaliteitshandboek waarin wij het kwaliteitsbeleid en de belangrijkste werkprocessen op het gebied van kwaliteitszorg beschrijven. Daarmee hebben we op SKOR niveau onze werkwijze vastgelegd en zichtbaar gemaakt welke processen in het kader van kwaliteitszorg worden uitgevoerd. Door het functionerende kwaliteitssysteem inzichtelijk te maken (borgen) wordt duidelijk hoe onze organisatie de processen beheerst om haar doelstellingen te realiseren en te ontwikkelen (transparantie). Deze beschrijving maakt effectieve (zelf-)evaluatie van de werking van het systeem mogelijk, verbeterpunten zichtbaar en zal communicatie over de kwaliteit van het onderwijs binnen SKOR bevorderen. Het kwaliteitshandboek dient binnen SKOR als een handleiding en instrument waarmee we alle medewerkers willen informeren over hoe het kwaliteitsbeleid binnen de organisatie wordt uitgevoerd en tevens hoe de verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen kunnen worden geëvalueerd. Daarnaast hopen we met het handboek andere belanghebbenden het vertrouwen te geven dat de organisatie zo is ingericht dat de beloofde doelen gerealiseerd kunnen worden. Het kwaliteitshandboek heeft daarmee zowel een communicatieve functie als een verantwoordingsfunctie.

7.2 Kwaliteitssysteem

Het kwaliteitssysteem is gericht op het continu verbeteren (van kenmerken) van de organisatieontwikkeling. De organisatie is zo ingericht dat we de missie van de organisatie waar kunnen maken en de gestelde (verbeter)doelen ook werkelijk efficiënt en doelmatig kunnen realiseren. Het kwaliteitssysteem is daarmee een krachtig middel en instrument voor het bestuur om het kwaliteitsbeleid op bestuursniveau (bovenschools) verder te implementeren. Het kwaliteitssysteem is nadrukkelijk een middel en geen doel op zich.

7.3 Intern beheersingssysteem

Het kwaliteitssysteem binnen SKOR sluit aan bij de zogenaamde PDCA-cyclus. Door de cyclus steeds te herhalen wordt er binnen de organisatie aan continue kwaliteitsverbetering gewerkt.

De cyclus bestaat uit de volgende stappen:

Plan: bepalen van de richting en de ambities, ontwikkelen van beleid, uitwerken naar doelen en activiteiten plannen.

Do: concretisering en activiteiten uitvoeren.

Check: meten van behaalde resultaten, analyse van meetgegevens, uitkomsten vergelijken met afgesproken doelen.

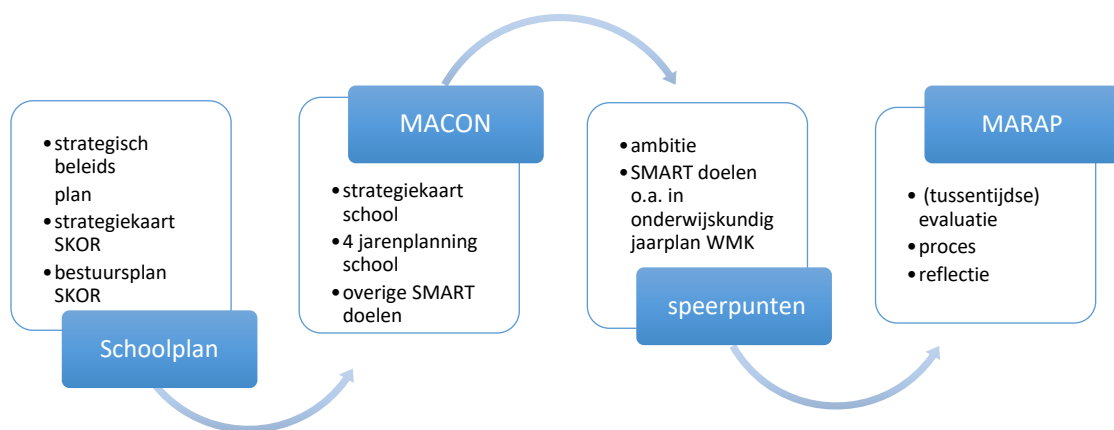
Act: conclusies trekken en formuleren van verbeterpunten, plannen zo nodig bijstellen, of formuleren van doelen voor de komende periode.



Wanneer het doel is bereikt, is het van belang het beleid te borgen. In dat geval staat de A voor Adapt.

De cyclus start bij de formulering van het beleid in de strategische beleidsplannen zowel op bovenschools- als op schoolniveau (*PLAN*). Dit beleid wordt vervolgens vertaald naar concrete doelen, welke worden opgenomen in schoolspecifieke jaarplannen. Daarnaast worden deze beleidsvoornemens vastgelegd in het managementcontract (MACON). Hierna volgt de fase van de uitvoering (*DO*). Vervolgens worden met behulp van diverse instrumenten en op basis van verschillende informatiebronnen de behaalde resultaten in kaart gebracht en gegevens geanalyseerd. De verantwoording voor de behaalde resultaten vindt plaats door middel van managementrapportages (MARAP'S) (*CHECK*). De evaluatie en het bijstellen van de doelen gebeurt in de laatste fase van de cyclus (*ACT*). Hiervoor zetten wij de gesprekscyclus in. De gesprekscyclus bestaat uit een competentiegesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek.

MACON – MARAP cyclus in schema



MACON en MARAP

In het afgelopen jaar zijn nieuwe formats ontwikkeld voor de managementcontracten en rapportages. Deze contracten en rapportages sluiten beter aan bij het nieuwe bestuursmodel en de organisatiestructuur.

In het MACON worden de specifieke doelstellingen voor het komende jaar beschreven. De indeling van het contract is gebaseerd op de indeling van het strategisch plan waarbij de volgende beleidsterreinen worden onderscheiden: Onderwijs, Personeel & organisatie, Financiën, facilitair & ICT en Kwaliteitszorg. Het MACON bevat resultaatgerichte afspraken met betrekking tot concrete doelstellingen en concreet te realiseren resultaten gebaseerd op het „SMART“-concept: specifieke doelen, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Deze afspraken kunnen tussentijds worden bijgesteld naar aanleiding van bevindingen in de planning- en control-cyclus en de gesprekscyclus.

De MARAP geeft inzicht in de voortgang van de beleidsdoelstellingen uit het schoolplan en geeft informatie over risicosignalen. De rapportage van de directeuren aan de directeur-bestuurder vindt drie maal per jaar plaats en bevat in ieder geval:

a. een rapportage over de uitvoering van de verschillende plannen;

- b. een rapportage over de algemene gang van zaken binnen de school;
- c. een overzicht van inkomsten en uitgaven en de stand van zaken met betrekking tot de begrotingsbewaking.

Werken met kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK-PO)

Een van de kwaliteitsinstrumenten die wij inzetten binnen het kwaliteitssysteem is WMK-PO. Dit is een webbased kwaliteitsinstrument voor kwaliteitszorg en integraal personeelsbeleid. Met de zogenaamde kwaliteitskaarten van WMK-PO brengen we de kwaliteit van de scholen en de medewerkers binnen onze organisatie in kaart. Met behulp van de bestuursmodule (WMK-BM) kunnen we op organisatieniveau de kwaliteit beoordelen en vergelijken. De WMK-BM wordt tevens als instrument ingezet voor integraal personeelsbeleid op SKOR niveau, waaronder onder andere de ontwikkeling van de schoolleiders. Hiervoor gebruiken we de kwaliteitskaarten 'Professionele schoolleiders' en 'Schoolleiding'.

7.4 Realisatie van de beleidsdoelen op het gebied van Kwaliteitszorg

▪ *Verslaglegging aan de hand van MACON*

De wijze van verslaglegging en rapportage is het afgelopen jaar zodanig aangepast/ vernieuwd dat het geheel beter op elkaar is afgestemd. Het komende jaar zal na evaluatie het een en ander zo nodig worden aangepast.

▪ *Elke school heeft in 2016 een directeur die de vastgestelde competenties uit het WMK m.b.t. onderwijskundig- en opbrengstgericht leiderschap bezit*

In 2015 zijn alle SKOR directeuren beoordeeld op basis van de competentielijsten uit het WMK. Lijsten. Eind 2017 is begonnen met de uitvoering van de 360 graden feedback m.b.t. het onderwijskundige leiderschap van iedere directeur.

▪ *Omzettingstraject bestuursstructuur*

Vanaf 1 oktober 2015 is SKOR officieel overgegaan naar een structuur volgens het raad van toezicht model. Vrijwel alle bestuursbevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn belegd bij een bezoldigd bestuur c.q. directeur-bestuurder, daarnaast is er een raad van toezicht ingericht.

Toekomstige ontwikkelingen kwaliteitszorg

Doelstelling 1: Alle scholen hebben en houden basisarrangement

De kwaliteit van de SKOR scholen voldoet op dit moment aan de eisen die door de onderwijsinspectie gesteld zijn. Alle negen scholen hebben een basisarrangement en door het continu werken aan kwaliteitsverbetering, willen wij ervoor zorgen dat dit zo blijft.

Doelstelling 2: SKOR verantwoordt zich intern

Aan de hand van een managementcontract (macon) tussen de schoolleiders en de directeur-bestuurder wordt de management & control cyclus uitgevoerd. In het macon worden de specifieke doelstellingen voor het komende jaar beschreven. Het bevat resultaatgerichte afspraken met betrekking tot concrete doelstellingen en concreet te realiseren resultaten gebaseerd op het „SMART“-concept. Deze afspraken kunnen tussentijds worden bijgesteld naar

aanleiding van bevindingen in de planning- en controlcyclus en de gesprekscyclus. Het hele systeem is gebaseerd op de PDCA-cyclus in combinatie met het INK model.

De directeur-bestuurder rapporteert aan de raad van toezicht (RvT) d.m.v. een rvt-rapportage. Hierin beschrijft de directeur-bestuurder de voortgang van de strategische beleidsdoelstellingen op hoofdlijnen en geeft inzicht in de uitputting van het budget. Daarmee kan de raad van toezicht een vinger aan de pols houden of het beleid binnen de vastgestelde begroting wordt gerealiseerd.

Doelstelling 3: In 2018 hebben op pilot scholen interne audits plaatsgevonden

SKOR wil de kwaliteit van het primaire proces door middel van monitoring en zelfevaluatie verbeteren. Afgelopen jaar is aan ons bestaande systeem van kwaliteitszorg een extra evaluatiesysteem toegevoegd, namelijk die van de interne audits. Er is gekozen voor een systeem van collegiale visitatie waarin de aandacht ligt op ontwikkeling en proces en niet op beoordeling. De auditcommissie bestaat uit de staffunctionaris, minimaal 1 directeur en minimaal 1 inhoudelijke deskundige IB-er of teamleider. Na afloop wordt een verslag opgesteld wat vervolgens met het MT en het team wordt besproken. De auditoren voeren op deze wijze een diepgaande analyse uit op zowel de visitatievraag vanuit het bestuur als die van de school. De school is eigenaar en stuurt het auditverslag naar de bestuurder, uiterlijk bij de eerstvolgende marap. In de eerstvolgende marap volgt, op basis van de analyse en adviezen, een op de school gericht verbeterbeleid. Dit wordt in de planning en control (P&C)-cyclus van de school ondergebracht zodat de uitvoer geborgd is.

Doelstelling 4: Opstellen onderzoeksrapport bestuurlijke fusie met SRKPOC

Om het onderzoek naar de gevolgen van een bestuurlijke fusie en de daaropvolgende fase van besluitvorming in goede banen te leiden, is er een procesplan opgesteld. In dit procesplan staat beschreven hoe de onderzoeks- en besluitvormingsfase zijn vormgegeven. Tevens is opgenomen hoe de communicatie over de fusie is ingericht. Uiterlijk 1 april zal het eindonderzoeksrapport, inclusief de fusie-effectrapportage aangeleverd zijn.

Doelstelling 5: Komen tot een nieuw strategisch beleidsplan 2018-2022

Volgens tijdspad zullen wij komend jaar werken om tot een nieuw strategisch beleidsplan 2018-2022 te komen. Bij het doorgaan van de fusie met SRKPOC zal er in het strategisch beleidsplan al rekening worden gehouden met de nieuwe situatie. N.a.v. de evaluatie van het huidige plan zal er een strategische kaart van SKOR worden opgesteld die een koppeling heeft met de kernwaarden. Nadat de kaders volgens procedure zijn vastgesteld volgt de SMART uitwerking van het plan. Tevens zal de huisstijl doorontwikkeld worden. Het strategische beleidsplan 2018-2022 is kader stellend en dient als bouwsteen voor de schoolplannen van de individuele scholen.

8. Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf wordt de financiële situatie van het schoolbestuur aan de hand van vaste onderwerpen verantwoord, om zodoende meer inzicht te geven in de toekomstige ontwikkelingen en de wijze waarop SKOR omgaat met risicomanagement.

8.1 Personele bezetting en leerlingaantallen

Alle SKOR scholen hebben op dit moment in meer of mindere mate te maken met krimp, waardoor het leerlingaantal afneemt. We zien wel dat ons leerlingaantal minder afneemt dan bij de omliggende scholen. De komende jaren zal deze daling zich naar verwachting nog verder doorzetten. Door de afname van het aantal leerlingen dreigen enkele scholen in de toekomst onder de opheffingsnorm van de gemeente te komen en komt hun voortbestaan onder druk te staan.

Tot nu toe heeft SKOR alle kosten ten gevolge van de krimp financieel gezien goed kunnen opvangen. Om vitaal daadkrachtig te zijn en blijven wordt een minimum aantal leerlingen van 2000 door SKOR als noodzakelijk geacht. De komende jaren zal SKOR actief beleid voeren om te anticiperen op de kripsituatie door het zoeken van samenwerking, sterkere profilering, realisering van multifunctionele huisvesting en het aanbieden van dagarrangementen.

Tevens zal er sterk gemonitord worden op de kostenkant van de exploitatie en het afsluiten van flexibele contracten.

Het is wel goed om te vermelden dat de belangstellingspercentage voor het derde jaar op rij is gestegen bij de SKOR.

Onderstaand is een overzicht opgenomen met de geprognosticeerde leerlingenaantallen. Deze zijn in overleg met de schooldirecteuren vastgelegd.

BRIN nr.	Totaal bestuur	Aantal leerlingen per 1 oktober:			
		2017	2018	2019	2020
		1986	1946	1935	1897
Per school:					
04ZS	St. Carolus	130	131	118	115
05FV	St. Antonius	176	166	151	151
06KD	Floris Radewijnsz	146	126	126	126
09WL	De Dagobert	330	333	330	320
10PC	Rotonda Passewaaij	354	340	335	330
11ED	Stefanus	215	216	216	216
11QO	Floriant	195	195	200	190
12BI	De Achtbaan	219	219	239	239
28CH	De Bataaf	221	220	220	210
	Teruggang in %	100	98,0	97,4	95,5

Het dalend aantal leerlingen heeft vanzelfsprekend invloed op het bijbehorende personeelsplaatje.

Op basis van de teruggang in de bekostiging is een inschatting gemaakt van het aantal FTE voor de komende jaren. Het komende jaar zullen we ons beraden in hoeverre we ons

personeelsbeleid en ons meerjarenformatieplan moeten bijstellen om te kunnen anticiperen op de krimp situatie.

Personele bezetting in FTE (gemiddeld per kalenderjaar)

	2017	2018	2019	2020
Management/ Directie	9,95	9,95	9,95	9,95
Onderwijzend Personeel	100,39	100,39	100,19	97,99
Overige medewerkers	15,04	15,04	15,04	15,04
Totaal FTE	125,39	125,39	125,19	122,98

Meerjarenbalans

41148 SKOR

MEERJARENBALANS

		Realisatie 31-12-2017	Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020	Prognose 31-12-2021
1.2	MATERIËLE VASTE ACTIVA	1.400.297	1.400.520	1.330.412	1.287.441	1.261.718
1.5	VORDERINGEN	649.272	636.541	624.060	611.824	599.827
1.7	LIQUIDE MIDDELEN	1.399.434	1.119.547	1.017.770	925.246	841.132
	TOTAAL ACTIVA	3.449.003	3.156.608	2.972.242	2.824.510	2.702.677
2.1	EIGEN VERMOGEN	1.353.555	1.354.177	1.261.293	1.000.576	711.523
2.2	VOORZIENINGEN	1.033.803	1.158.210	1.145.110	1.004.938	1.152.428
2.3	LANGLOPENDE SCHULDEN	454	-	-	-	-
2.4	KORTLOPENDE SCHULDEN	1.061.191	644.221	565.839	818.996	838.726
	TOTAAL PASSIVA	3.449.003	3.156.608	2.972.242	2.824.510	2.702.677

Toelichting:

- 1.2 Materiële vaste activa: We zijn uitgegaan van een investering van ca. €100.000 per jaar. In het jaar 2018 zal naar verwachting in hardware geïnvesteerd worden. Daarom een investering van €200.000,- aangehouden.
- 1.5 Vorderingen: Uitgegaan van een afname van circa 2% per jaar. De leerlingenaantallen zullen naar verwachting niet significant toenemen. Daardoor zal de vordering op OCW eveneens niet toenemen.
- 1.7 Liquide middelen: Uitgegaan van een daling van 25% over 2018. Vanaf 2019 een daling van 10% verwacht.
- 2.1 Eigen vermogen: Conform mutatie in de exploitatiebegroting.
- 2.2 Voorzieningen: Conform Meerjarenonderhoudsplan.
- 2.4 Kortlopende schulden: Personeelslasten zullen afnemen waardoor o.a. de belastingen en premies sociale verzekeringen, schulden terzake van pensioenen en vakantiegeld minder worden.

8.2 Meerjarenformatieplanning

Het volgende overzicht geeft de meerjarenformatieplanning weer.

De gegevens zijn tot stand gekomen door:

- De voorlopige lumpsumprijzen voor het schooljaar 2018-2019 (publicatie afd. DUO van april 2018) als uitgangspunt te nemen.
- De aangeleverde gegevens van de schooldirecteur.
- De huidige personele bezetting als basis te nemen.

Prognose meerjarenbegroting in euro's	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Baten				
Lumpsum personeel	€ 7.212.868	€ 7.068.611	€ 7.025.333	€ 6.888.289
Impulsgebieden	€ 82.485	€ 82.485	€ 82.485	
Inkomsten vervangingsfonds	€ 178.512	€ 174.942	€ 173.871	€ 170.479
SWV Basis & Goede ondersteuning	€ 295.819	€ 289.903	€ 288.128	€ 282.507
Subsidie gemeente	€ 95.637	€ 93.724	€ 93.150	€ 91.333
Opbrengst huur en medegebruik	€ 46.497	€ 46.497	€ 46.497	€ 46.497
P&A Budget	€ 1.127.289	€ 1.104.743	€ 1.097.979	€ 1.076.561
Totaal	€ 9.039.107	€ 8.860.905	€ 8.807.444	€ 8.555.666
Lasten				
Loonkosten personeel augustus 18 t/m juli 19	€ 8.238.857	€ 8.238.857	€ 8.238.857	€ 8.238.857
3% opslag (UWV & loonsverhoging)	€ 191.036	€ 191.036	€ 191.036	€ 191.036
Raad van Toezicht	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Vervanging eigen rekening	€ 28.000	€ 28.000	€ 28.000	€ 28.000
Nascholing	€ 113.810	€ 113.810	€ 113.810	€ 113.810
Overige kosten	€ 198.143	€ 198.143	€ 198.143	€ 198.143
Totaal	€ 8.794.846	€ 8.794.846	€ 8.794.846	€ 8.794.846
Saldo	€ 244.261	€ 66.058	€ 12.597	€ -239.180
Verloop				
Personeel 1		€ 12.055	€ 72.328	€ 72.328
Personeel 2			€ 43.397	€ 43.397
Personeel 3			€ 25.996	€ 62.390
Personeel 4				€ 44.301
Personeel 5				€ 72.537
Personeel 6				€ 12.843
Personeel 7				€ 33.486
Personeel 8				€ 23.115
Totaal	€ -	€ 12.055	€ 141.721	€ 307.796
Gecorrigeerd saldo personeel	€ 244.261	€ 78.113	€ 154.318	€ 68.616

Op grond van deze meerjarenformatieplanning kan de conclusie getrokken worden dat de werkgelegenheid bij een onveranderde situatie van het huidige personeel en door het opnieuw verkrijgen van lopende beschikkingen gewaarborgd is tot en met 2021-2022. Vanaf 2020-2021 zullen er jaarlijks weer meer personeelsleden met pensioen gaan waardoor, zeker ook door het afzwakken van de krimp, een personeel te kort zal gaan ontstaan. Er zal tevens formatief geïnvesteerd moeten worden in de vervangerspool.

8.3 Meerjarenraming

		Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
	<i>Leerling telling t-1</i>	2.075	1.985	1.946	1.935	1.897
	<i>Directie</i>		9,95	8,95	8,95	8,95
	<i>Onderwijzend Personeel</i>		100,39	100,39	100,39	100,39
	<i>Onderwijs Ondersteunend Personeel</i>		15,04	15,04	15,04	15,04
			125,39	124,39	124,39	124,39
3.1	RIKSBIJDRAGEN OCW	10.376.297	10.507.849	10.214.580	10.116.433	10.060.746
3.2	OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN	68.957	103.600	103.600	103.600	103.600
3.5	OVERIGE BATEN	122.354	127.770	127.770	127.770	127.770
	TOTAAL BATEN	10.567.608	10.739.219	10.445.950	10.347.803	10.292.116
4.1	PERSONELE LASTEN	8.609.463	8.812.418	8.645.324	8.742.146	8.732.044
4.2	AFSCHRIJVINGEN	243.805	199.777	170.108	142.971	125.723
4.3	HUISVESTINGSLASTEN	810.306	868.927	865.927	865.927	865.927
4.4	INSTELLINGSLASTEN	911.097	857.475	857.475	857.475	857.475
	TOTAAL LASTEN	10.574.671	10.738.597	10.538.834	10.608.519	10.581.169
	SALDO BATEN EN LASTEN	7.063-	622	92.884-	260.717-	289.053-
5	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	7.500	-	-	-	-
	EXPLOITATIERESULTAAT	437	622	92.884-	260.717-	289.053-

In de meerjarenraming is duidelijk rekening gehouden met de te verwachte lichte krimpsituatie. Er wordt jaarlijks een bestuursformatieplan opgesteld, waarin de personele gevolgen van de krimpsituatie worden meegenomen. De teruggang in personele lasten kunnen wij op een natuurlijke wijze opvangen en daarnaast is er rekening gehouden met eventuele extra loonkosten. De komende jaren zullen er geen RDDF plaatsingen hoeven te gebeuren. Onder de afschrijvingen ligt een meerjareninvesteringsplan. De huisvestingslasten zijn aangepast aan de nieuwe regelgeving met betrekking tot de doorcentralisatie.

8.4 Beschrijving belangrijkste risico's en onzekerheden

Onderwijskwaliteit Door het dalend aantal leerlingen worden de scholen kleiner en kwetsbaarder. Leerkrachten die werkzaam zijn op een kleinere school ervaren veelal een hogere werkdruk, omdat dezelfde hoeveelheid werk door een kleiner team gedaan moet worden. Daarnaast wordt er vaker met combinatiegroepen gewerkt, wat veel meer vraagt van de vaardigheden van de leerkrachten. Ook moeten de schoolleiders en bovenschoolse managers tijdig en kundig anticiperen. Om de onderwijskwaliteit in deze krimpsituatie te waarborgen zal er veel aandacht moeten zijn voor verdere professionalisering op alle niveaus. Monitor-, marap- en voortgangsgesprekken geven de mogelijkheid om dieper op een aantal school specifieke zaken in te zoomen. De zelfevaluatie is daarvoor een van de middelen. Een SKOR brede aanpak van een aantal zaken zal meegenomen worden bij de keuzes voor een nieuw Strategisch Beleidsplan. De interne audit, gebaseerd op het systeem van een collegiale visitatie, is een ander instrument die wij inzetten om beter zicht te krijgen op de kwaliteit van het door ons geboden onderwijs.

Ook de invoering van passend onderwijs vraagt om extra investeringen in de kwaliteit van het onderwijs en het personeel. De scholen worden geacht goed onderwijs te verzorgen voor kinderen met een zwaardere problematiek. Dit vergt meer deskundigheid en zorgt voor een hogere werkdruk. Door een goede ondersteuning vanuit de samenwerkingsverbanden achten we dit risico beheersbaar.

Personele risico's De daling van het aantal leerlingen heeft gevolgen voor de bekostiging en de organisatie van het onderwijs en daarmee voor de inzet van het personeel. Het is noodzakelijk dat het personeelsbestand in overeenstemming blijft met deze daling. Het is van belang om als organisatie over de juiste cijfers te beschikken met betrekking tot het personeelsverloop en de personeelsopbouw en betrouwbare prognoses ten aanzien van leerlingaantallen. Door een goede personeelsplanning kan het risico grotendeels worden beperkt.

Door de nieuwe Wet Werk en Zekerheid (WWZ) lopen wij het risico benoemingsverplichtingen te krijgen en we teveel personeel in dienst krijgen. Mogelijk kan het worden ondervangen door natuurlijk verloop. Het transfercentrum kan ook uitkomsten bieden om te anticiperen op de WWZ.

Er kunnen meer mensen worden opgenomen in de vervangerspool (tot 4%). Deze flexibel inzetbare mensen kunnen dan zonder regulier dienstverband worden ingezet.

Daarnaast oriënteren wij ons op de mogelijkheid om eigenrisicodragers te worden. Hierbij is het van groot belang om alle voordelen en risico's goed in kaart te brengen.

Financiële risico's Doordat de bekostiging van het onderwijs gerelateerd is aan het aantal leerlingen, zal de krimp leiden tot minder inkomsten. Dit gegeven gaat gepaard met verhoudingsgewijze verlaging van andere budgetten. De dalende instroom leidt tot hogere uitgaven per leerling en kan tot financiële problemen leiden. Deze zijn gedeeltelijk op te vangen met de aanwezige reserves, maar dit is echter geen duurzame oplossing. Per 1 januari 2017 zijn wij overgestapt naar het administratie van AFAS. Hierdoor hebben wij een prima inzicht in de koppeling tussen financiën en personeel.

Huisvesting Door de krimp zullen wij te maken krijgen met gedeeltelijke leegstand van gebouwen. Dit vraagt om tijdig ingrijpen en anticiperen. We denken daarbij aan samenwerking met scholen en/of andere besturen waarmee uitruil van gebouwen of het samenbrengen van scholen in een gebouw gerealiseerd zou kunnen worden. Een belangrijk bijkomend aandachtspunt hierbij is dat het voor veel mensen lastig is over het eigen belang heen te stappen als het om samenwerking gaat.

Draagvlak voor veranderingen ontstaat pas wanneer er een gedeeld gevoel is dat er iets moet gebeuren (sense of urgency). Ook het toepassen van de bottom up methode kan bijdragen aan het vergroten van de veranderingsbereidheid van de mensen.

Het is goed mogelijk dat gebouwen multifunctioneel ingezet zullen worden. Het delen van een gebouw met kinderopvang en/of peuterspeelzaal heeft meerdere voordelen. Voor de scholen is het aantrekkelijk om met dergelijke partijen samen te werken, omdat het de instroom van nieuwe leerlingen bevordert. Ook kan het gezamenlijk gebruik van ruimtes voor alle partijen een besparing van de kosten opleveren. We zullen daarvoor moeten bekijken welke gebouwen

geschikt zijn als multifunctionele accommodatie en indien dit niet het geval is moeten we gaan onderzoeken welke investeringen gedaan moeten worden om dit te realiseren.

Een belemmering voor het gezamenlijk gebruik van ruimtes met kinderopvang is wel dat de regelgeving ten aanzien van huisvesting verschilt met die van het basisonderwijs.

De doordecentralisatie van de huisvesting vraagt ook om een adequate reactie. De grotere uitvoeringslasten kunnen een risico vormen. Om niet voor verrassingen komen te komen staan hebben we alle noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden en de totale kosten volledig in beeld laten brengen door een adviesorganisatie, op basis daarvan is een meerjarenplan groot onderhoud opgesteld.

8.5 Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

De omgeving van SKOR is dynamisch en complex en dat brengt uiteraard risico's met zich mee. Door het voeren van risicomanagement kunnen redelijk inschatten met welke risico's en onzekerheden wij de komende jaren te maken krijgen. De risico's zijn inmiddels een vast onderdeel geworden van onze planning en controle cyclus. Het is een continue proces van identificeren, analyseren, maatregelen nemen en bewaken. Ons risicomanagement en kwaliteitsmanagement zijn dan ook onlosmakelijk met elkaar verbonden. Door het uitvoeren van risicoanalyses worden risico's en beheersmaatregelen op een gestructureerde wijze geïnventariseerd. Hierdoor ontstaat een compleet beeld van de risico's en wordt de kans dat risico's over het hoofd worden gezien gereduceerd. Dit betekent automatisch dat de risico's een vast onderdeel zijn van onze rapportages.

Baten

De stichting heeft bij het opstellen van de begroting een betrouwbaar beeld van de baten waarover de stichting kan beschikken. Het grootste gedeelte van de baten bestaat uit de lumpsum bekostiging personeel en materieel van de overheid, die aangevuld wordt met de prestatiebox gelden en het P&A budget. Onder het beperkte overige gedeelte van de baten, bijvoorbeeld van de gemeente, liggen altijd beschikkingen. Het risico van de baten kan dan ook als laag bestempeld worden.

Lasten

De stichting is op dit moment goed 'in control' en bedrijfsvoering is stabiel. De planning & controle cyclus levert tijdig relevante sturingsinformatie op. Hiermee kan het bestuur op adequate wijze maatregelen nemen wanneer uitgaven uit de pas dreigen te lopen. Het grootste risico zit in de personele lasten. Zonder toestemming van het bestuurskantoor kan er in afwijking van het formatieplan dan ook geen personeel aangenomen worden. Het risico van de lasten kan als gemiddeld beoordeeld worden.

Het bestuur monitort jaarlijks middels de actualisatie van de risicoanalyse de gewenste omvang van de financiële buffer (zie kengetallen). De stichting is financieel gezond te noemen.

9. Jaarverslag raad van toezicht

Algemeen

SKOR handelt overeenkomstig de principes die met goed bestuur samenhangen zoals, wederzijds respect, transparantie, dialoog, onafhankelijkheid en verantwoording. Uitgangspunt voor het doen en laten vormt de 'Code Goed Bestuur Primair Onderwijs'.

Deze code benadrukt de verplichte scheiding van de functies van bestuur en intern toezicht. Aan deze verplichte functiescheiding wordt vanaf 2011 voldaan. In dat jaar is de stichting overgegaan tot een wijziging van de statuten, waardoor de stichting een afzonderlijke raad van toezicht en een afzonderlijk bestuur met een gemandateerde algemeen directeur kende. In 2015 heeft de invoering van het raad van toezicht model wederom geleid tot een wijziging van de statuten. De Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland (SKOR) hanteert een raad van toezicht model met een professionele directeur-bestuurder.

Omvang en samenstelling

De raad van toezicht streeft naar een omvang van minimaal vijf leden en maximaal zeven leden, waaronder een voorzitter en een vicevoorzitter. De leden van de raad van toezicht worden benoemd volgens een door de raad vastgestelde profielschets.

De leden nemen in principe zitting voor een periode van vier jaar en treden af volgens een door de raad van toezicht vastgesteld rooster. Leden zijn herkiesbaar na de eerste termijn, maar kunnen niet langer dan acht aaneengesloten jaren zitting hebben in de raad van toezicht.

Om te voorkomen dat de benoemingstermijnen voor alle vijf leden van de raad van toezicht steeds tegelijk zouden eindigen, en daarmee de continuïteit van het functioneren van de raad van toezicht in gevaar zou kunnen komen, zijn bij de organieke scheiding tussen bestuur en toezicht op 1 oktober 2015, de leden niet voor 4 jaar benoemd, maar willekeurig verdeeld over 4 jaar. Op 1 oktober 2017 is een lid opnieuw benoemd voor de komende vier jaar en bij een lid heeft erg geen verlenging plaatsgevonden. In afwachting tot de eventuele fusie is deze plaats tijdelijk vacant. Voor de benoeming van de leden van de raad van toezicht van SKOR gelden de volgende begin en einddata voor de benoemingstermijnen:

Naam	Functie	Commissie	Begin termijn	01-10-2018	01-10-2019	01-10-2020	01-10-2021
Mw. A.M.G. Volp-Kortenhorst	Voorzitter rvt	Audit/ Remuneratie	01-10-2015	X			
Mw. S. Rambow	Vicevoorzitter rvt		01-10-2017				X
Mw. H. Jacobs	Lid rvt	Audit	01-10-2015		X		
Vacant							
Mw. I.P.C. van Wamel	Lid rvt	Remuneratie	01-10-2015		X		

Naam:	Lid/ rol:	Hoofdfunctie	Nevenfuncties:	Rooster van aftreden
Marianne Volp-Korten horst	Voorzitter Audit Commissie remuneratie commissie		- Voorzitter bestuur Samenwerkingsverband IJssel-Berkel te Zutphen - Lid van de raad van beheer bij Ds. Pierson college te 's-Hertogenbosch - Lid raad van toezicht Forensisch Centrum Teylingereind te Sassenheim	1-10-2018
Hanneke Jacobs	Lid Audit commissie	Directeur-bestuurder MEE Gelderse Poort te Arnhem		1-10-2019
Vacant				
Sandra Rambow	Vice-voorzitter	Directeur Avans Ondernemers centrum	- Programmamanager "Innovatie & Valorisatie" Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch, Breda en Tilburg - Projectmanager "Competenties en cultuur" Avans Hogeschool - Programmamanager "Regionaal gezien en herkend worden" Avans Hogeschool	1-10-2021
Ilona van Wamel	Lid remuneratie commissie	Secretaris gemeente Buren	- Lid Raad van Toezicht Koningin Wilhemina College te Culemborg - Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgcentra Rivierenland te Tiel	1-10-2019
Maurice Gloudi		Directeur-Bestuurder SKOR	- Bestuurslid SBFKOT - Bestuurslid De Rotonde, Samenwerkingsverband Driegang - Bestuurslid en penningmeester Bepo	

Commissies

Binnen de raad van toezicht zijn er twee commissies van twee personen, namelijk een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De auditcommissie voert voorbereidende gesprekken gericht op de financiële situatie van de SKOR o.a. begroting, jaarrekening en accountant. De remuneratiecommissie houdt jaarlijks functie- en beoordelingsgesprekken met de directeur-bestuur. Beide commissies koppelen hun bevindingen terug aan de raad van toezicht

Rol van de raad van toezicht

De raad van toezicht heeft een toezichthoudende en controlerende verantwoordelijkheid. Haar belangrijkste taak is om toe te zien of de directeur-bestuurder adequaat en effectief, 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.

De raad treedt daarnaast op als werkgever van de directeur-bestuurder. Ook kan de raad van toezicht de directeur-bestuurder met raad terzijde staan en fungeren als klankbord.

Informatievoorziening

De raad van toezicht verzamelt op diverse manieren de informatie die zij nodig acht om goed toezicht te kunnen houden. De bestuursrapportage (3x per jaar) van de directeur-bestuurder is een belangrijke bron van informatie. De raad van toezicht heeft aangegeven welke informatie en welke documenten zij behoeft voor menings-, oordeels- en besluitvorming. Ook zijn er afspraken gemaakt over de wijze waarop de directeur-bestuurder de informatie presenteert.

De raad van toezicht vergaart ook op andere wijze informatie, zoals tijdens gesprekken met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), schooldirecteuren, medewerkers stafbureau, ouders en door middel van schoolbezoeken.

Vergaderingen

In het jaar 2017 heeft de raad van toezicht vijf keer vergaderd. Daarnaast was de raad eenmaal op een heidag bijeen en was er een gezamenlijke bijeenkomst met de GMR. Tijdens de vergaderingen wordt een vaste, jaarlijkse agenda structuur gehanteerd, zodat de documenten worden vastgesteld en goedgekeurd volgens de statuten. De vergaderingen stonden vooral in het teken van het bespreken van de jaarlijkse documenten, zoals de begroting en het bestuursverslag met jaarrekening, de aanstelling van de accountant, de vergoedingsregeling, het brainstormen over de mogelijkheden van schaalvergroting, de doorontwikkeling van SKOR en het bespreken van werkwijzen en het maken van afspraken. De eerste evaluatie heeft in mei 2017 plaatsgevonden. Alle vergaderingen zijn genotuleerd; de verslagen zijn voorzien van een actie- en besluitenlijst en zijn ondertekend.

Vanuit de toezichthoudende taak heeft de raad van toezicht in 2017 o.a. toegezien op de naleving van de wet en regelgeving en het volgen van de Governance code die voor de sector PO geldt.

Op 21 juni 2017 heeft de raad van toezicht het jaarverslag 2016 met inbegrip van de jaarrekening 2016 definitief goedgekeurd.

Vanaf begin juli 2017 zijn de besturen van SRKPOC en SKOR in gesprek om de mogelijkheden tot samenwerking te verkennen. Op 9 oktober 2017 heeft er een overleg plaatsgevonden tussen beide raad van toezichten en besturen. Dit heeft geresulteerd in het ondertekenen, op 30 november 2017, van een intentieverklaring om gezamenlijk te onderzoeken of men kan komen tot een gedragen voorstel inzake het realiseren van een bestuurlijke fusie tussen beide rechtspersonen.

Op 10 januari 2018 heeft de raad van toezicht conform de statuten de voorafgaande goedkeuring verleend op de begroting 2018 en meerjarenbegroting 2018-2021.

Op 12 januari 2017 heeft de raad van toezicht ingestemd met het besluit gebruik te maken van een accountant van het kantoor Van Ree Accountants.

Horizontale verantwoording

De raad van toezicht treedt op diverse manieren met stakeholders in overleg. Jaarlijks overlegt de raad van toezicht met de GMR en daarnaast bezoekt zij jaarlijks een aantal SKOR scholen. In 2017 waren dat de Achtbaan en de Bataaf.

De raad van toezicht legt jaarlijks verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden in het jaarverslag.

Honorering en professionalisering

De leden van de raad van toezicht ontvangen een vergoeding die is vastgesteld op basis van de landelijk gangbare leidraden voor de sector primair onderwijs. De vergoeding is gerelateerd aan de verantwoordelijkheid en de reële tijdsbesteding van de leden.

In de vergoeding van de voorzitter en de leden is differentiatie aangebracht. De voorzitter besteedt in de regel anderhalf keer zoveel tijd aan de functie als de andere leden van de raad van toezicht. Per 1 januari 2017 bedraagt de vergoeding exclusief btw € 3.750,00 voor de voorzitter en € 2.500,00 voor de leden. Inclusief btw zijn de bedragen respectievelijk € 4.537,50 en € 3025,00.

Een aantal leden heeft het congres bijgewoond van de VTOI, de Vereniging van Toezichthouders van Onderwijsinstellingen. Voor de directeur-bestuurder is de beloning 2017 vastgesteld. Hij heeft het voor hem beschikbare budget van € 7500,00 gebruikt voor o.a. het bijwonen van de netwerkbijeenkomsten van het Presidents Institute, de leergang "Ondernemen in het onderwijs" te Nyenrode en het PO congres.

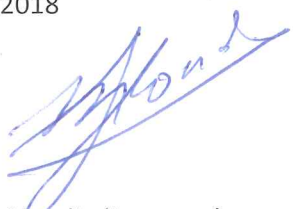
Toezicht op het onderwijs en de bedrijfsvoering

Met voldoening stelt de raad van toezicht vast, dat het onderwijs en de bedrijfsvoering van SKOR van goede kwaliteit zijn. Hierbij is de rechtmatige verwering en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen. Graag complimenteert de raad van toezicht dan ook de leerlingen en het personeel van de scholen en het stafbureau met de resultaten. Vanzelfsprekend geldt het compliment ook voor de directeur-bestuurder.

A.M.G. Volp-Kortenhorst, voorzitter raad van toezicht.

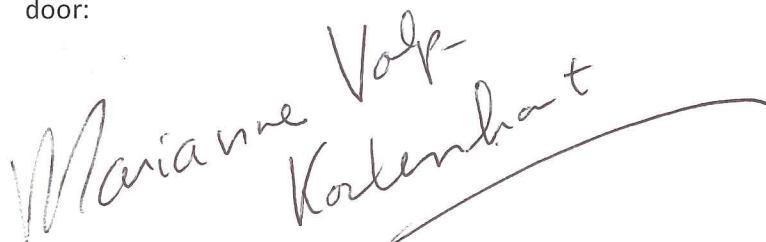
10. Vaststelling

Het jaarverslag 2017 van Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland is
vastgesteld door het college van bestuur
te Tiel
op 18 juni 2018
door:

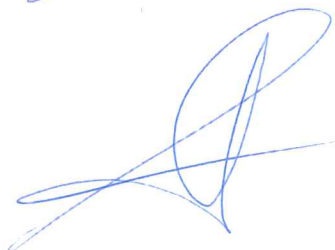


M.H.A.M. Gloudi, directeur-bestuurder

Het jaarverslag 2017 van Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland is goedgekeurd
door de raad van toezicht
te Tiel op 18 juni 2018
door:



Mw. A.M.G. Volp-Kortenhorst, voorzitter raad van toezicht

 I.P.C. van Wand-Gaene Sandra Rambow J.C.C. Jucker

Deel B: JAARREKENING SKOR

Financiële verslaglegging

GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING

Algemeen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn conform de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). Op basis van de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs worden Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving toegepast (behoudens afwijkingen aanvullingen in de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs). De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

De baten worden toegerekend aan de periode waarin ze zijn gerealiseerd. Negatieve exploitatie resultaten worden verantwoord in het jaar waarin zij voorzienbaar zijn.

Voor zover noodzakelijk worden op de vorderingen voorzieningen getroffen voor verwachte oninbaarheid.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen voor waardering van activa, passiva en resultaatbepaling zijn niet gewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Grondslagen voor waardering activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of de vervaardigingsprijs, verminderd met de afschrijvingen. De afschrijvingen vinden lineair en naar tijdsgelang plaats op basis van de verwachte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

Onderstaand worden de afschrijvingstermijnen per categorie weergegeven. Tevens zijn de activeringsgrenzen vermeld.

Activagroep	Termijn	Grootboekrekening
Verbouwingen 40 jaar	40	Verbouwingen
Gebouwen 20 jaar	20	Gebouwen
Kantoormeubilair 20 jaar	20	Kantoormeubilair & inventaris
Schoolmeubilair 20 jaar	20	Schoolmeubilair & inventaris
Installaties 15 jaar	15	Installaties
Schoolmeubilair leerlingstoelen 15 jaar	15	Schoolmeubilair & inventaris
Kantoormeubilair stoelen 10 jaar	10	Kantoormeubilair & inventaris
ICT Wifi, telefooncentrale, patchkast 10 jaar	10	ICT
Touchscreens 8 jaar	8	ICT
Methodes en software methodes 8 jaar	8	Leermiddelen
Server 5 jaar	5	ICT
Audio geluidsapparatuur 5 jaar	5	Onderw apparatuur & inventaris
Huishoudelijke apparatuur 5 jaar	5	Huish apparatuur & inventaris
Computers 4 jaar	4	ICT
Beamers 3 jaar	3	ICT

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Liquide middelen

Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan 12 maanden.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserves.

Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

Algemene reserve publiek

Deze post betreft de niet-gebonden reserve die voorkomt uit de door (semi-)overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten.

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van onze stichting. Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en werkelijk gemaakte lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

De bestemmingsreserves privaat zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur zijn aangebracht. Dit zijn alle gelden waarover een instelling beschikt, niet zijnde publieke middelen (ouderbijdragen, overblijfgelden, huur).

Voor een verdere uitsplitsing van het eigen vermogen, wordt verwezen naar de toelichting op de posten in de jaarrekening.

Voorzieningen

De voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die op balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, waarvan de hoogte redelijkerwijs geschat kan worden en voor zover deze verplichtingen en risico's niet op activa in mindering zijn gebracht. Eveneens worden voorzieningen gevormd voor verliezen die naar waarschijnlijkheid in de toekomst zullen worden geboekt maar die voortkomen uit risico's die op balansdatum aanwezig zijn. Voorzieningen kunnen worden gevormd ter egalisatie van kosten waarbij een deel van de in de toekomst te verwachten uitgaven zijn oorsprong heeft voor balansdatum.

Voorziening jubilea

In het verslagjaar 2017 heeft er schattingswijziging plaatsgevonden op de voorziening jubilea. In tegenstelling tot voorgaande jaren is de berekeningswijze voor het bepalen van de hoogte van de voorziening gewijzigd met ingang van 2017. Vanaf die datum wordt het model van de PO raad toegepast, welke rekening houdt met de volgende factoren: opgebouwde jaren jubilea, de verdisconteerde marktrente, de blijfkans, etc.

Op basis van Richtlijn 271 van de Raad van de jaarverslaglegging is een voorziening opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden.

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

Voorziening groot onderhoud

De voorziening voor de gelijkmatige verdeling van onderhoudslasten gebouwen worden bepaald op basis van de te verwachten kosten over een reeks van jaren op basis van een onderhoudsplan. De voorziening wordt

lineair opgebouwd. De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

Langlopende schulden

Onder deze post valt onder meer vooruit ontvangen investeringssubsidies. Deze subsidies moeten zichtbaar in mindering gebracht worden op de materiële vaste activa of als schuld gepresenteerd worden onder vooruit ontvangen investeringssubsidies.

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Grondslagen voor resultaatbepaling

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Lasten en risico's die hun oorsprong vinden vóór het einde van het verslagjaar, zijn in acht genomen als zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Het resultaat van de staat van baten en lasten wordt toegevoegd aan de bestemde reserves die door het bestuur zijn bepaald.

Rijksbijdragen

Onder de rijksbijdragen OCW worden de vergoedingen voor de exploitatie opgenomen die verstrekt worden door het Ministerie van OCW. Tevens worden hier verantwoord de door het samenwerkingsverband ontvangen doorbelastingen van de Rijksbijdrage.

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet geoormerkte OCW subsidie worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Overige overheidsbijdrage

Onder de overige overheidsbijdrage worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door gemeente, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW, gemeenten, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Personele lasten

Onder de personele lasten worden de lasten opgenomen van de personeelsleden die in dienst zijn van de rechtspersoon, alsmede de overige personele lasten die betrekking hebben op onder andere het inhuren van extra personeel, scholingskosten en bedrijfsgezondheidszorg.

Pensioenen

De stichting heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komen de werknemers die op de pensioengerechtigde leeftijd recht hebben op een pensioen dat is

gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. De verplichtingen welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per december 2017 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 104,4%. 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. Er bestaat geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord in de jaarrekening.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Huisvestingslasten

Onder de huisvestingslasten worden de uitgaven voor huisvesting opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Overige lasten

De overige lasten hebben betrekking op de uitgaven die voortvloeien uit aangegane afspraken dan wel noodzakelijk zijn voor het geven van onderwijs en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en bankkosten

Rentebaten en bankkosten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Grondslagen Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat als basis genomen. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.

Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed.

In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, de liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren.

BALANS PER 31 DECEMBER 2017, VERGELIJKENDE CIJFERS PER 31 DECEMBER 2016

(na verwerking resultaatbestemming)

		31-12-2017		31-12-2016	
		€	€	€	€
1	ACTIVA				
1.1	Vaste activa				
1.1.2	Materiële vaste activa	1.400.297		1.477.907	
	<i>Totaal vaste activa</i>		1.400.297		1.477.907
1.2	Vlottende activa				
1.2.2	Vorderingen	649.272		850.668	
1.2.4	Liquide middelen	1.399.434		828.557	
	<i>Totaal vlottende activa</i>		2.048.706		1.679.225
	TOTAAL ACTIVA		3.449.003		3.157.132
2	PASSIVA				
2.1	Eigen vermogen	1.353.555		1.128.036	
2.2	Voorzieningen	1.033.803		1.105.805	
2.3	Langlopende schulden	454		4.060	
2.4	Kortlopende schulden	1.061.191		919.231	
	TOTAAL PASSIVA		3.449.003		3.157.132

STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2017, VERGELIJKENDE CIJFERS 2016

		2017		Begroet 2017		2016	
		€	€	€	€	€	€
3	Baten						
3.1	Rijksbijdragen OCW	10.791.986		10.376.297		10.537.271	
3.2	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	145.307		68.957		165.921	
3.5	Overige baten	<u>265.013</u>		<u>122.354</u>		<u>100.345</u>	
	Totaal baten		11.202.306		10.567.608		10.803.537
4	Lasten						
4.1	Personeelslasten	9.029.349		8.609.463		9.078.444	
4.2	Afschrijvingen	253.223		243.805		282.306	
4.3	Huisvestingslasten	873.044		810.306		853.363	
4.4	Overige lasten	<u>815.373</u>		<u>911.097</u>		<u>966.072</u>	
	Totaal lasten		10.970.989		10.574.671		11.180.185
	Saldo baten en lasten *		<u>231.317</u>		<u>-7.063</u>		<u>-376.648</u>
6.1	Financiële baten	3.667		9.000		9.576	
6.2	Financiële lasten	<u>2.759</u>		<u>1.500</u>		<u>1.882</u>	
	Saldo financiële baten en lasten		908		7.500		7.694
	Resultaat *		<u>232.225</u>		<u>437</u>		<u>-368.954</u>

KASSTROOMOVERZICHT 2017, VERGELIJKENDE CIJFERS 2016

Ref.	2017		2016	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		232.225		-376.648
Aanpassingen voor:				
- Afschrijvingen	233.540		282.306	
- Mutaties voorzieningen	-72.002		146.399	
Veranderingen in vlottende middelen:				
- Vorderingen	201.396		-45.931	
- Kortlopende schulden	153.481		-371.916	
		516.415		10.858
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Ontvangen interest	3.667		9.576	
Betaalde bankkosten	2.759		1.882	
		908		7.694
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		749.548		-358.096
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-175.613		-162.158	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-			
		-175.613		-162.158
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-175.613		-162.158
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	-		-2.496	
Aflossing langlopende schulden	-3.058			
		-3.058		-2.496
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.058		-2.496
Kasstroom uit overige balansmutaties				
Mutatie liquide middelen		<u>570.877</u>		<u>-522.750</u>
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:				
	2017		2016	
	€	€	€	€
Stand liquide middelen per 1-1	828.557		1.351.307	
Mutatie boekjaar liquide middelen	570.877		-522.750	
Stand liquide middelen per 31-12		<u>1.399.434</u>		<u>828.557</u>

TOELICHTING OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

1 Activa

1.1 Vaste Activa

1.1.2	Materiële vaste	Aanschaf- prijs	Cum. Afschrij- vingen	Boek- waarde	Investe- ringen	Desinveste- ring Aanschaf- waarde	Desinveste- ring Cum. Afschrij- vingen	Desinveste- ring Boek- waarde	Afschrij- vingen	Aanschaf- prijs	Cum. Afschrij- vingen	Boek- waarde
		1-1-2017	1-1-2017	1-1-2017	2017	1-1-2017	1-1-2017	2017	2017	31-12-2017	31-12-2017	31-12-2017
		€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
1.1.2.1	Gebouwen en installati	314.183	114.059	200.124	1.729	-	-	-	11.241	315.912	125.300	190.612
1.1.2.2	Terreinen	4.118	2.352	1.766	-	-	-	-	-	4.118	2.352	1.766
1.1.2.3	Inventaris en apparatut	2.943.294	1.926.444	1.016.850	132.581	37.433	19.276	18.157	158.485	3.057.718	2.084.929	972.789
1.1.2.4	Leermiddelen OLP	1.214.453	955.286	259.167	41.303	3.264	1.738	1.526	63.814	1.254.230	1.019.100	235.130
	Totaal Materiële											
	vaste activa	4.476.048	2.998.141	1.477.907	175.613	40.698	21.014	19.683	233.540	4.631.978	3.231.681	1.400.297

1.2 Vlottende activa

1.2.2	Vorderingen	31-12-2017	31-12-2016
		€	€
1.2.2.2	OCW	504.018	537.691
1.2.2.3	Gemeenten en GR's	8.630	85.938
1.2.2.6	Debiteuren	10.401	-
1.2.2.10	Overige vorderingen	448	95.533
	<i>Subtotaal vorderingen</i>	<i>523.497</i>	<i>719.162</i>
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten	82.286	53.256
1.2.2.14	Te ontvangen interest	894	9.576
1.2.2.15	Overige overlopende activa	42.595	68.675
	<i>Overlopende activa</i>	<i>125.775</i>	<i>131.507</i>
	Totaal Vorderingen	649.272	850.669

Alle vorderingen genoemd onder 1.2.2 hebben een looptijd korter dan een jaar .

1.2.4	Liquide middelen	31-12-2017	31-12-2016
		€	€
1.2.4.2	Tegoeden op betaalrekeningen	265.262	128.557
1.2.4.2	Tegoeden op spaarrekeningen	1.134.172	700.000
	Totaal liquide middelen	1.399.434	828.557

2	Passiva									
2.1	Eigen vermogen									
		Stand per		Resultaat		Overige	Stand per			
		01-01-2017		2017		mutaties	31-12-2017			
		€		€		€	€			
2.1.1	Eigen vermogen	1.128.036		232.225		-8.664	1.353.597			
	Totaal Eigen vermogen	1.128.036		232.225		-8.664	1.353.597			
2.1.1	Eigen vermogen									
		Stand per		Resultaat		Overige	Stand per			
		01-01-2017		2017		mutaties	31-12-2017			
		€		€		€	€			
2.1.1.1	Algemene reserve	982.227		169.262		56.562	1.208.051			
2.1.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	56.562		-		-56.562	-			
2.1.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)	89.247		62.963		-8.664	145.546			
	Totaal Eigen vermogen	1.128.036		232.225		-8.664	1.353.597			
2.1.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)									
		Stand per		Resultaat		Overige	Stand per			
		01-01-2017		2017		mutaties	31-12-2017			
		€		€		€	€			
2.1.1.2.10	Reserve nulmeting	56.562				-56.562	-			
	Totaal bestemmingsreserve publiek	56.562		-		-56.562	-			
2.1.1.3	Bestemmingsreserve (privaat)									
		Stand per		Resultaat		Overige	Stand per			
		01-01-2017		2017		mutaties	31-12-2017			
		€		€		€	€			
2.1.1.3.1	Bestemmingsreserve privaat	89.247		62.963		-8.664	145.546			
	Totaal bestemmingsreserve privaat	89.247		62.963		-8.664	145.546			
2.2	Voorzieningen	Stand per		Onttrekking		Rente	Stand per	Bedrag	<	Bedrag
		01-01-2017	Dotatie 2017	2017	Vrijval 2017	mutatie*	31-12-2017	1 jaar		1 jaar
		€	€	€	€	€	€	€	€	€
2.2.1	Personele voorziening	158.525	-	15.213	53.360	-	89.952	13.337		76.615
2.2.3	Voorziening voor groot onderhoud	947.280	277.650	281.079			943.851	140.194		5.121.202
	Totaal Voorzieningen	1.105.805	277.650	296.292	53.360	-	1.033.803	153.531		5.197.817
2.2.1	Personele voorzieningen									
		Stand per		Onttrekking		Rente	Stand per	Bedrag	<	Bedrag
		01-01-2017	Dotatie 2017	2017	Vrijval 2017	mutatie*	31-12-2017	1 jaar		1 jaar
		€	€	€	€	€	€	€	€	€
2.2.1.4	Jubilea-voorziening	158.525		15.213	53.360		89.952	13.337		76.615
	Totaal personele voorzieningen	158.525	-	15.213	53.360	-	89.952	13.337		76.615
2.3	Langlopende schulden									
		Stand per		Aangega-		Aflossing in	Stand per			
		01-01-2017		ne lening in 2017		2017	31-12-2017			
		€		€		€	€			
2.3.7	Overige langlopende schulden	4.060		-		3.606	454			
	Totaal Langlopende schulden	4.060		-		3.606	454			
2.3.7	Overige langlopende schulden									
		Stand per		Aangega-		Aflossing in	Stand per			
		01-01-2017		ne lening in 2017		2017	31-12-2017			
		€		€		€	€			
2.3.7.1	Leningen o/g	2.269		-		2.269	-			
2.3.7.6	Vooruitontvangen investeringssubsidies	1.791				1.337	454			
	Totaal overige langlopende schulden	4.060		-		3.606	454			
2.4	Kortlopende schulden									
		31-12-2017		31-12-2016						
		€	€	€	€					
2.4.4	Schulden aan OCW	-		-						
2.4.8	Crediteuren	58.683		138.369						
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen	328.255		356.782						
2.4.10	Schulden terzake van pensioenen	100.187		93.423						
2.4.12	Overige kortlopende schulden	284.473		11.483						
	Subtotaal kortlopende schulden			771.598			600.057			
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	261.178		286.405						
2.4.19	Overige overlopende passiva	28.415		32.771						
	Overlopende passiva			289.593			319.176			
	Totaal Kortlopende schulden			1.061.191			919.233			

TOELICHTING OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN
3 Baten

3.1	Rijksbijdragen	2017		Begroot 2017		2016	
		€	€	€	€	€	€
3.1.1	Rijksbijdrage OCW	10.469.259		9.855.061		9.735.436	
	Totaal Rijksbijdrage OCW		10.469.259		9.855.061		9.735.436
3.1.2	Niet-geoomerkte subsidies OCW	7.116		271.317		533.522	
	Totaal overige subsidies OCW		7.116		271.317		533.522
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV		315.611		249.919		268.313
	Totaal Rijksbijdragen		<u>10.791.986</u>		<u>10.376.297</u>		<u>10.537.271</u>
3.2	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	2017		Begroot 2017		2016	
		€	€	€	€	€	€
3.2.1	Subsidie Gemeente	145.307		68.957		165.921	
	Totaal Subsidie Gemeente		145.307		68.957		165.921
	Gemeentelijke bijdragen en subsidies		<u>145.307</u>		<u>68.957</u>		<u>165.921</u>
3.5	Overige baten	2017		Begroot 2017		2016	
		€	€	€	€	€	€
3.5.1	Opbrengst huur en medegebruik	62.963		44.558		10.789	
3.5.4	Sponsorgelden	6.165		-		2.094	
3.5.5	Ouderbijdragen	56.750		24.996		5.349	
3.5.6	Overige	139.135		52.800		82.113	
	Totaal overige baten		<u>265.013</u>		<u>122.354</u>		<u>100.345</u>
	Totaal baten		<u>11.202.306</u>		<u>10.567.608</u>		<u>10.803.537</u>

4 Lasten

4.1	Personeelslasten	2017		Begroot 2017		2016	
		€	€	€	€	€	€
4.1.1.1	Brutolonen en salarissen	6.436.917		8.618.517		6.755.428	
4.1.1.2.1	Sociale lasten	917.118				905.502	
4.1.1.2.2	Premies Participatiefonds	225.261				210.702	
4.1.1.2.3	Premies Vervangingsfonds	257.440				356.285	
4.1.1.3	Pensioenpremies	901.683				771.937	
	Totaal lonen en salarissen		8.738.419		8.618.517		9.009.854
4.1.2.1	Dotaties / vrijval personele voorzieningen	-53.360		-		23.414	
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	182.209		131.844		-	
4.1.2.3	Overig	535.624		174.102		583.303	
	Totaal overige personele lasten		664.473		305.946		606.717
4.1.3.2	Uitkeringen van het Vervangingsfonds	285.554		315.000		465.034	
4.1.3.3	Overige uitkeringen	87.989		-		73.093	
	Af: Uitkeringen		373.543		315.000		538.127
	Totaal personele lasten		<u>9.029.349</u>		<u>8.609.463</u>		<u>9.078.444</u>

4.2	Afschrijvingen	2017		Begroot 2017		2016	
		€	€	€	€	€	€
4.2.2.1	Gebouwen en terreinen	11.241		11.623		11.252	
4.2.2.2	Inventaris en apparatuur	158.485		170.878		204.300	
4.2.2.3	Leermiddelen en Overige materiële vaste activa	63.814		61.304		66.754	
4.2.2.4	Boekverlies vaste activa	19.683					
	Totaal afschrijvingen		253.223		243.805		282.306
4.3	Huisvestingslasten	2017		Begroot 2017		2016	
		€	€	€	€	€	€
4.3.1	Huur	112.988		110.285		127.625	
4.3.3	Klein onderhoud en exploitatie	67.587		38.000		100.850	
4.3.4	Energie en water	144.867		136.185		157.501	
4.3.5	Schoonmaakkosten	211.638		204.436		216.782	
4.3.6	Heffingen	36.274		26.800		34.730	
4.3.7	Dotatie onderhoudsvoorziening	277.650		277.650		192.876	
4.3.8.1	Tuinonderhoud	22.040		16.950		22.999	
	Totaal huisvestingslasten		873.044		810.306		853.363
4.4	Overige lasten	2017		Begroot 2017		2016	
		€	€	€	€	€	€
4.4.1.1	Administratie en beheer	181.506		296.431		275.147	
4.4.1.2	Telefoon- en portokosten	16.983		18.940		20.288	
	Totaal administratie- en beheerslasten		198.489		315.371		295.435
4.4.2.1	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	314.706		286.510		365.982	
4.4.2.2	Bibliotheek/mediatheek	7.005		6.500		9.742	
	Totaal inventaris, apparatuur en leermiddelen		321.711		293.010		375.724
4.4.4.5	Buitenschoolse cq bijzondere activiteiten	27.505		30.242		7.827	
4.4.4.7	Contributies	11.211		14.900		12.817	
4.4.4.8	Abonnementen	3.329		6.755		20.210	
4.4.4.9	Medezeggenschapsraad	5.543		11.935		1.241	
4.4.4.10	Verzekeringen	14.788		12.500		5.348	
4.4.4.11	Overige	54.185		54.534		109.888	
4.4.4.12	Reproductiekosten, drukwerk, schoolgids	164.256		156.350		124.693	
4.4.4.14	Culturele vorming	14.356		15.500		12.889	
	Totaal overige		295.173		302.716		294.913
	Totaal overige lasten		815.373		911.097		953.064

	2017	2018	2019	2020
Management/ Directie	9,95	9,95	9,95	9,95
Onderwijzend Personeel	100,39	100,39	100,19	97,99
Overige medewerkers	15,04	15,04	15,04	15,04
Totaal FTE	125,39	125,39	125,19	122,98

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountants honoraria (reeds onderdeel van 4.4.1.1) ten laste van het resultaat gebracht:

	2017		Begroot 2017		2016	
	€	€	€	€	€	€
4.4.1.1.1 Controle van de jaarrekening		12.705		10.000		13.008
4.4.1.1.2 Andere controlewerkzaamheden						
4.4.1.1.3 Fiscale advisering						
4.4.1.1.4 Andere niet-controlediensten						
		<u>12.705</u>		<u>10.000</u>		<u>13.008</u>

Bovenstaande honorarie betreffen uitsluitende de werkzaamheden die bij de stichting zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties (Van Ree) en externe accountants zoals bedoeld in art. 1. lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties). De kosten voor de controle zijn inclusief bekostiging en omzetbelasting.

Bovenstaande accountants honoraria zijn verwerkt op basis van het lastenstelsel

Totaal Lasten	<u>10.970.989</u>	<u>10.574.671</u>	<u>11.180.185</u>
Saldo baten en lasten *	<u>231.317</u>	<u>-7.063</u>	<u>-376.648</u>

6 Financiële baten en lasten

	2017		Begroot 2017		2016	
	€	€	€	€	€	€
6.1 Financiële baten						
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		3.667		9.000		9.576
Totaal financiële baten		<u>3.667</u>		<u>9.000</u>		<u>9.576</u>
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten		2.759		1.500		1.882
Totaal financiële lasten		<u>2.759</u>		<u>1.500</u>		<u>1.882</u>
Saldo financiële baten en lasten		<u>908</u>		<u>7.500</u>		<u>7.694</u>
Resultaat		<u>232.225</u>		<u>437</u>		<u>-368.954</u>

VERBONDEN PARTIJEN

Verbonden partij, meerderheidsdeelneming

Statutaire naam	Juridische vorm 2017	Statutaire zetel	Code activiteiten
Betuws Primair Passend onderwijs	Stichting	Culemborg	4
Stichting SWV Zout	Stichting	Zeist	4
Stichting SWV EC Rotonde	Stichting	Gorinchem	4
Totaal			

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

Model G

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

(Regeling ROS art. 13, lid 2 sub a en EL&I regelingen betrekking hebbend op de EL&I subsidies)

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
	Kenmerk	Datum			geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond
					Aankruisen wat van toepassing is	
Subsidie Studieverlof	852686-1	20-09-2017	€7444,63	€7.444,63	☐	☒
					☐	☐
Totaal			€7444,63	€7.444,63		

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

(Regeling ROS art. 13, lid 2 sub b en EL&I regelingen betrekking hebbend op de EL&I subsidies)

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	Totale kosten EUR	Te verrekenen ultimo verslagjaar EUR
	Kenmerk	Datum				
Totaal						

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing EUR	Saldo 01-01-20xx-1 EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	Lasten in verslagjaar EUR	Totale kosten 31-12-20xx EUR	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar EUR
	Kenmerk	Datum						
Totaal								

WNT: WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN PUBLIEKE EN SEMIPUBLIEKE SECTOR

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. De WNT schrijft voor dat de beloning van topfunctionarissen verantwoord dient te worden in de jaarrekening, ook als de beloning beneden de norm blijft. Voor overige functionarissen geldt publicatieplicht alleen als de norm overschreden wordt.

Indeling en bezoldigingsklasse

De indeling van de rechtspersonen of instellingen over de bezoldigingsklassen gebeurt op basis van drie generieke instellingscriteria te weten:

- a) de gemiddelde totale baten per kalenderjaar
- b) het gemiddelde aantal leerlingen, deelnemers of studenten, en
- c) het gewogen aantal onderwijssoorten of -sectoren.

Deze instellingscriteria bieden een weergave van de zwaarte van de functie van de topfunctionaris gebaseerd op functiewaarderingsverhoudingen. Gezamenlijk geven de criteria een indicatie van de Voor ieder criterium wordt een schaal gehanteerd. Uit de score op die schaal volgt een aantal complexiteitspunten. Het totaal van deze complexiteitspunten bepaalt in welke bezoldigingsklasse de rechtspersoon of instelling valt en welk bezoldigingsmaximum daarmee van toepassing is op de topfunctionaris(sen). Voor de bepaling van de complexiteitspunten verwijzen wij naar de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren.

Indeling en bezoldigingsklasse Complexiteitspunten

	2017
Gemiddelde totale baten	4
Gemiddeld aantal leerlingen, deelnemers of studenten	2
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	1
Totaal aantal complexiteitspunten	7
Bezoldigingsklasse	C
Bezoldigingsmaximum	€ 129.000

WNT: WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN PUBLIEKE EN SEMIPUBLIEKE SECTOR

Leidinggevend topfunctionaris met dienstbetrekking of zonder dienstbetrekking
vanaf 13e maand van de functievervulling en gewezen topfunctionaris

Dienstbetrekking in 2017	
Aanhef	De heer
Voorletters	M.A.H.M.
Tussenvoegsel	
Achternaam	Gloudi
Functie(s)	Directeur-bestuurder
(Fictieve) dienstbetrekking	Nee
Aanvang functie in verslagjaar	01-01
Afloop functie in verslagjaar	31-12
Taakomvang (fte)	1,00
Gewezen topfunctionaris	Nee

Bezoldiging 2017	
Beloning	93.978
Belastbare onkostenvergoeding	-
Beloning betaalbaar op termijn	14.828
Subtotaal bezoldiging	108.806
Onverschuldigd betaald bedrag bezoldiging	-
Totale bezoldiging	108.806
Afwijkend WNT-maximum	
Individueel WNT-maximum	129.000
Motivering overschrijding bezoldigings-norm	
Toelichting overschrijding bezoldigingsnorm	

Gegevens 2016	
Aanvang functie voorgaand verslagjaar	01-01
Afloop functie voorgaand verslagjaar	31-12
taak omvang voorgaand verslagjaar (fte)	1,00
Beloning in voorgaand verslagjaar	84.570
Belastbare onkostenvergoeding in voorgaand verslagjaar	
Beloning betaalbaar op termijn in voorgaand verslagjaar	11.902
Totale bezoldiging in voorgaand verslagjaar	96.472

WNT: WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN PUBLIEKE EN SEMIPUBLIEKE SECTOR

Toezichthoudend topfunctionaris

Dienstbetrekking 2017					
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Aanhef	Mevrouw	Mevrouw	De heer	Mevrouw	Mevrouw
Voorletters	AMG	S	FJM	JEC	IPC
Tussenvoegsel					van
Achternaam	Volp Kortenhorst	Rambow	Kirkels	Jacobs-Wierda	Wamel-Geene
Functiecategorie	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang functie in verslagjaar	01-01	01-01	01-01	01-01	01-01
Afloop functie in verslagjaar	31-12	31-12	30-09	31-12	31-12
Bezoldiging 2017					
Beloning	4.538	2.505	1.875	3.031	3.031
Belastbare onkostenvergoeding	-	-	-	-	-
Beloning betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Subtotaal bezoldiging	4.538	2.505	1.875	3.031	3.031
Onverschuldigd betaald bedrag bezoldiging	-	-	-	-	-
Totale bezoldiging	4.538	2.505	1.875	3.031	3.031
Afwijkend WNT-maximum					
Individueel WNT-maximum	19.200	12.800	12.800	12.800	12.800
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm					
Toelichting overschrijding bezoldigingsnorm					
Gegevens 2016					
Aanvang functie voorgaand verslagjaar	01-01	01-01	01-01	01-01	01-01
Afloop functie voorgaand verslagjaar	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12
Beloning in voorgaand verslagjaar	5.247	2.505	2.505	3.031	3.031
Belastbare onkostenvergoeding in voorgaand verslagjaar	0	0	0	0	0
Beloning betaalbaar op termijn in voorgaand verslagjaar	0	0	0	0	0
Totale bezoldiging in voorgaand verslagjaar	5.247	2.505	2.505	3.031	3.031

Niet-topfunctionarissen boven de norm

Niet van toepassing, er zijn geen niet-topfunctionarissen boven de norm.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

N.a.v. de intentie verklaring tot onderzoek fusie tussen SRKPC en SKOR van 30 november 2017 heeft er na balansdatum een onderzoek plaatsgevonden waar een eindrapportage van is gemaakt. Dit resulteerde in het maken van een fusie effect rapportage die op dit moment in concept versie klaar is.

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Vlg. Nr.	Omschrijving	Periode van t/m		Loop- tijd	Bedrag per maand	
				Mndn	€	
1	Afas digitaal financieel systeem	1-1-2018	1-1-2019	12	€	3.300
2	White Vision facturatie systeem	1-1-2018	1-1-2020	24	€	296
3	Parnassys leerlingvolgsysteem	1-1-2018	1-1-2020	24	€	1.040
4	CSU	1-1-2018	1-1-2019	12	€	13.585

(VOORSTEL) BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

		Resultaat 2017		
		€	€	€
2.1.1	Algemene reserve (publiek)			169.262
2.1.2	<u>Bestemmingsreserves (publiek)</u>			
2.1.2.10	Reserve nulmeting		-	
2.1.2	Totaal bestemmingsreserves publiek			-
2.1.3	<u>Bestemmingsreserves (privaat)</u>			
2.1.3.1	Algemene reserve privaat	62.963		
	Totaal bestemmingsreserves privaat		62.963	
	<u>Totaal bestemmingsreserves</u>			62.963
	Totaal resultaat			<u><u>232.225</u></u>

Overige gegevens

Pagina voor de controleverklaring
(beslaat vijf pagina's)

Pagina voor de controleverklaring
(beslaat vijf pagina's)

Pagina voor de controleverklaring
(beslaat vijf pagina's)

Pagina voor de controleverklaring
(beslaat vijf pagina's)

Pagina voor de controleverklaring
(beslaat vijf pagina's)

Bijlagen

RESERVES EN VOORZIENINGEN PER KOSTENPLAATS

2.1 Reserves

2.1.1.1	Algemene reserve (publiek)	Mutaties 2017			
		Stand	Resultaat	Overige	Stand
		01-01-2017		mutaties	31-12-2017
		€	€	€	€
01	St. Carolus	266.680	-346	1.900	268.234
02	St. Antonius	142.828	36.038	7.897	186.763
03	Floris Radewijnsz	-48.770	5.906	5.945	-36.919
04	Dagobert	254.569	47.373	18.340	320.282
05	Rotonda	83.451	31.779	10.763	125.993
06	Stefanus	-27.567	-15.018	7.480	-35.105
07	Floriant	-86.205	-73.723	2.298	-157.630
08	Achtbaan	51.467	86.516	54	138.037
09	Bataaf	37.685	6.093	1.885	45.663
97	Gezamenlijke activiteiten	52.109	-8.881	-13.050	30.178
98	SKOR kantoor	268.987	53.525	-	322.512
Totaal Algemene reserve		995.235	169.262	43.512	1.208.009

Bestemmingsreserves

2.1.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)

2.1.1.2.10	Reserve nulmeting	Mutaties 2017			
		Stand	Resultaat	Overige	Stand
		01-01-2017		mutaties	31-12-2017
		€	€	€	€
01	St. Carolus	1.900	-	-1.900	-
02	St. Antonius	7.897	-	-7.897	-
03	Floris Radewijnsz	5.945	-	-5.945	-
04	Dagobert	18.340	-	-18.340	-
05	Rotonda	10.763	-	-10.763	-
06	Stefanus	7.480	-	-7.480	-
07	Adamshof	2.298	-	-2.298	-
08	Achtbaan	54	-	-54	-
09	Bataaf	1.885	-	-1.885	-
Totaal Reserve nulmeting		56.562	-	-56.562	-

2.1.1.3 Bestemmingsreserves (privaat)

2.1.1.3.1	Algemene reserve privaat	Mutaties 2017			
		Stand	Resultaat	Overige	Stand
		01-01-2017		mutaties	31-12-2017
		€	€	€	€
97	Gezamenlijke activiteiten	89.247	62.963	-6.664	145.546
Totaal Algemene reserve (privaat)		89.247	62.963	-6.664	145.546

2.2 Voorzieningen

2.2.1 Personeelsvoorziening

2.2.1.4 Jubilea

		Mutaties 2017			
		Stand	Dotatie	Onttrekking	Vrijval
		01-01-2017			31-12-2017
		€	€	€	€
98	SKOR kantoor	158.525	-	15.213	53.360
Totaal Jubileumvoorziening		141.656	-	15.213	53.360

2.2.3 Voorzieningen groot onderhoud

2.2.3.1.1 Voorziening Gebouwen

		Mutaties 2017			
		Stand	Dotatie	Onttrekking	Vrijval
		01-01-2017			31-12-2017
		€	€	€	€
01	St. Carolus	177.255	19.350	-	-
02	St. Antonius	154.389	28.650	-	-
03	Floris Radewijnsz	114.530	29.100	4.670	-
04	Dagobert	88.938	48.900	-	-
05	Rotonda	169.605	55.950	-	-
06	Stefanus	-114.302	32.250	218	-
07	Floriant	94.306	76.508	269.737	-
08	Achtbaan	103.091	32.700	-	-
09	Bataaf	-3.624	-	-	-
10	Ridderweide	45.758	-	-	45.758
98	SKOR kantoor	117.335	-	6.455	-
Totaal Voorziening Gebouwen		947.281	323.408	281.080	45.758