

Jaarverslag 2018

STICHTING KATHOLIEKE ONDERWIJSBELANGEN RIVIERENLAND



Tiel, 15 april 2019

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	14
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	20
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	23
2.7.3 Voor- en vroegschoolse educatie	24
2.7.4 Dagarrangementen	24
2.7.5 Continurooster en vijfjarige dagen model	24
2.8 Realisatie van de beleidsdoelen Onderwijs	25

3. Personeel en organisatie	28
3.1 Personeelsbestand	28
3.2 Functiemix	28
3.3 Teamleiders	29
3.4 Verzuim en preventie	29
3.5 Integraal personeelsbeleid	30
3.6 Professionalisering	31
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	35
4.1 Identiteit en profilering	35
4.2 Ondernemerschap	35
4.3 Externe communicatie en horizontale verantwoording	35
4.3.1 Communicatiebeleid	35
4.3.2 Venster PO	35
4.4 Samenwerking	36
4.4.1 Samenwerkingsverbanden	36
4.4.2 Inval Personeel Primair Onderwijs Nederland	36
4.4.3 Politiek	37
4.4.4 Opvang, peuterspeelzalen en zorginstellingen	37
4.4.5 Wijkteams	37
4.5 Afhandeling van klachten	37
4.6 Ontwikkelingen op het gebied marketing, politieke en maatschappelijke aspecten	37
4.7 Realisatie van de beleidsdoelen marketing, politieke en maatschappelijke aspecten	38
5. Financiën, facilitair en ICT	39
5.1 Financieel beleid	39
5.1.1 Begrotingstraject	39
5.1.2 Managementrapportage en begrotingsoverzicht	40
5.1.3 Investerings	40
5.1.4 Bezoldiging directeur-bestuurder en toezichthouders	40
5.2 Facilitaire voorzieningen	40
5.2.1 Ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en beheer	40
5.2.2 Doordecentralisatie	41
5.3 ICT	41
5.4 Realisatie van de beleidsdoelen financiën, facilitair en ICT	42
6. Financiële informatie	43
6.1 Financiële positie op balansdatum	43
6.2 Analyse resultaat	44
6.3 Analyse realisatie 2018 versus realisatie 2017 en realisatie 2018 versus begroting 2018	44
6.4 Investerings en financieringsbeleid	45

6.5 Treasuryverslag	45
6.6 Kengetallen	46
7. Kwaliteitszorg	50
7.1 Kwaliteitshandboek SKOR	50
7.2 Kwaliteitssysteem	50
7.3 Intern beheersingssysteem	50
7.4 Realisatie van de beleidsdoelen op het gebied van Kwaliteitszorg	52
8. Continuïteitsparagraaf	54
8.1 Personele bezetting en leerlingaantallen	54
8.2 Meerjarenbalans	55
8.3 Meerjarenraming	56
8.4 Beschrijving belangrijkste risico's en onzekerheden	57
8.5 Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	58
9. Jaarverslag raad van toezicht	60
10. Vaststelling	64

Deel B: JAARREKENING SKOR	65
Financiële verslaglegging	
Balans	66
Staat van baten en lasten	67
Kasstroomoverzicht	68
Grondslagen van waardering van activa, passiva en resultaatbepaling	69
Toelichting op de geconsolideerde balans	73
Verantwoording subsidies zonder verrekeningsclausule	79
Verantwoording van subsidie met verrekeningsclausule	80
Niet uit balans blijvende verplichtingen	81
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	82
Verplichte Toelichting	84
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen	85
Bestemming van het resultaat	87
Gebeurtenissen na balansdatum	88
Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	89
Overige gegevens	90
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	91
Reserves en voorzieningen per kostenbalans	92

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2018 van de Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland. Hierin doen wij verslag van de belangrijkste ontwikkelingen die in 2018 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. In 2019 treedt het nieuwe Strategische Beleidsplan SKOR 2019-2023 in werking. Daarnaast worden het nieuwe logo en de bijbehorende huisstijl geïmplementeerd.

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 klein 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. Waardoor wij in gezamenlijkheid onze voorwaardelijke zaken verbreden en de kwaliteit verhogen.

Het complete fusietraject proces met de SRKPOC is goed doorlopen. Alle geleidingen, waaronder de GMR, zijn nauwkeurig betrokken geweest bij het traject. DUO heeft op 1 augustus 2018 de goedkeuring verleend. Op 5 november de definitieve goedkeuring van de RvT plaatsgevonden.

Het gehele implementatietraject van de fusie, zowel onderwijskundig zaken, als de personele- en financiële kant, heeft de laatste maanden geruisloos plaatsgevonden. Hierbij is een compliment van allen betrokkenen op zijn plaats. Op 31 december 2018 is de bestuursoverdracht formeel bij de notaris getekend.

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 geleidingen.

Wij spreken graag onze dank uit naar allen die zich in 2018 hebben ingezet voor SKOR. Zij hebben er voor gezorgd dat we met trots op 2018 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 2018 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 2018. In het B gedeelte is de jaarrekening 2018 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 bestuursplan 2018 van de SKOR.

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. Per 1 januari 2019 zijn wij ERD vervangingsfonds geworden. 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 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 nieuwe privacy wetgeving is in mei 2018 binnen onze organisatie ingevoerd.

In **hoofdstuk 6** wordt de financiële informatie gegeven. Hierin is te lezen dat de stichting financieel gezond is. In 2018 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 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 directeurs 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	330
	Dependance	Koerierspad 1, 4007TL Tiel	
11ED	Stefanus	Kinkelenburglaan 4, 4003TL Tiel	227
11QO	De Floriant	Burgemeester Schullstraat 2, 4001 VV Tiel	189
12BI	De Achtbaan	Meeslaan 23, 4005VP Tiel	228
28CH	De Bataaf	Hooibeestje 3, 4007HD Tiel	212
04ZS	St. Carolus	Kerkweg 20, 3945 BN Cothen	132
05FV	Sint Antonius	Jeugdlaan 1, 4153 BE Beesd	166
06KD	Floris Radewijnsz School	Drossaardslaan 64, 4143 BD Leerdam	131

1.4 Structuur van de organisatie

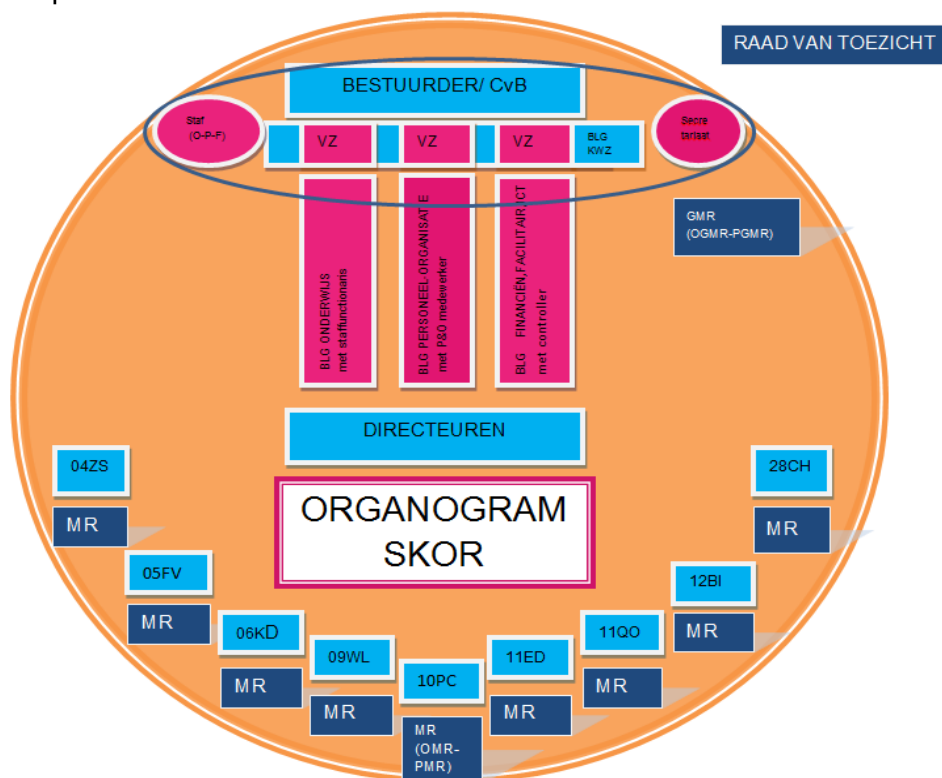
SKOR is een statutair een stichting met als vestigingsplaats Tiel. De organisatiestructuur is gebaseerd op het raad van toezichtmodel, waarbij de directeur-bestuurder vrijwel alle bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden heeft en de raad van toezicht (rvt) toezicht houdt op de directeur-bestuurder. 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 :	Vacant
Lid :	Mw. I.P.C. van Wamel

1.4.5 Directie

De directie bestaat uit zeven schooldirecteuren, verantwoordelijk voor negen 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

Voor de GMR SKOR was 2018 een uitdagend jaar. Belangrijkste reden daarvoor is de voorgenomen en uiteindelijk uitgevoerde fusie tussen SKOR en SRKPOC. Twee stichtingen, met overeenkomsten maar ook veel verschillen, gaan samen. De aanleiding voor de fusie behoeftte weinig discussie: het is een noodzakelijke stap

om ook in de toekomst goed onderwijs te kunnen bieden, zeker in een tijd van krimp en het steeds moeilijker kunnen vinden van nieuwe leerkrachten. Hoe om te gaan met de verschillen was een veel interessantere. Zeker voor de GMR. Nadat we binnen SKOR al jaren terug de GMR structuur echt schoolonafhankelijk hadden ingericht, was de structuur binnen SKRPOC nog traditioneler, met vertegenwoordiging van alle MR-en. En dat kon ook prima, binnen een stichting met drie scholen. Naast deze structuur was ook de samenwerking tussen GMR en directeur(-bestuurder) anders. Niet in de zin van beter of slechter (iedere stichting had een vorm die bij haar omvang en volwassenheid paste) maar voor de nieuwe gefuseerde SKOR was het wel de vraag: hoe gaan we dit samensmelten, in de eerste stap en de stappen daarna? De GMR heeft hierin getracht alle MR-en en directeuren mee te nemen in onderlinge verwachtingen en uitgangspunten voor de nieuwe structuur. Met de keuze voor een nieuwe GMR bestaande uit 12 leden, waarvan voor de komende twee jaar vier voor de Culemborgse en acht voor de niet-Culemborgse scholen, denken we een goede balans te hebben gevonden en op een goede representatieve manier de verdere samensmelting van beide 'bloedgroepen' te begeleiden en vorm te geven. Het was wat betreft GMR leden ook een vernieuwend jaar. Met de fusie in het vooruitschiet was immers bewust gekozen om vrijgekomen GMR posities niet meteen te vervullen, maar te wachten tot GMR SKOR en GMR SRKPOC een concreter beeld hadden bij de vorm en structuur van de nieuwe GMR in de gefuseerde situatie. Uitgezonderd de personeelsgeleding was er een ruim aanbod aan nieuwe GMR kandidaten en waren zelfs verkiezingen noodzakelijk. De nieuwe GMR is in de nieuwe samenstelling gestart en een nieuwe voorzitter is benoemd. 2019 is wat de GMR betreft een jaar dat de focus moet krijgen op kwaliteit van onderwijs, zeker voor de SKOR nu de fusie is geëffectueerd. Keuzes voor de inzet van nieuwe rollen als leerkrachtondersteuners ondersteunen we van harte, zeker als daarmee goede onderwijsbevoegde leerkrachten hiermee ontlast worden. Voor de lange termijn blijft het een zorg: goede leerkrachten blijven nodig maar de passie voor het vak onder jongeren neemt af. SKOR zal creatief moeten zijn en wat betreft onderwijsmethoden ook vernieuwend om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Dat zal niet altijd makkelijk zijn, omdat sommige zaken ook buiten de beïnvloedingssfeer van SKOR liggen en meer op nationaal niveau maatregelen behoeven. Maar daar SKOR wel invloed kan hebben of creatief kan zijn: met de huidige manier van samenwerken tussen GMR, directeur-bestuurder en raad van toezicht heeft de (ook nieuwe) GMR er alle vertrouwen dat we de goede keuzes maken waar nodig.

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 bestuursmodel. 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.

Dashboord 2018

2018	St. Carolus			St. Antonius			Floriss Radewijnsz			De Dagobert			Rotonda			Stefanusschool			De Floriant			De Achthaan			De Bataaf		
MARAP	1	2		1	2		1	2		1	2		1	2		1	2		1	2		1	2		1	2	
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.																											
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 Eigenrisicodragers VF Verzuimbeleid en vervangersbeleid																											
4.Mobiliteit op basis van kwaliteit																											
Financiën, Facilitair en ICT																											
1.Gezonde financiële situatie																											
2."In control statement" kwaliteitslabel behalen																											
Kwaliteitszorg																											
1.Alle scholen hebben en houden basisarrangement																											
2.SKOR verantwoordt zich intern																											
3.In 2018 hebben op pilot scholen interne audits plaatsgevonden																											
4.Opstellen onderzoeksrapport bestuurlijke fusie met SRKPOC																											
5.Komen tot een nieuw strategisch beleidsplan 2019-2022																											

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 aangegeven. Elk cijfer (1 of 2) staat voor één MARAP-periode van 7/12 en 5/12 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 2018, 9 scholen en 10 schoollocaties. In de volgende tabel zijn alle aparte schoollocaties opgenomen.

Cito eindscore 2018

School	2016	2017	2018	LG 2018	ondergr. school groep	bovengr. school groep
De						
Achtbaan	530,9	535	530,1	534,9	532	536
Floriant	536,4	529,8	535,2	534,9	529,3	533,3
St.Antonius	536	533,7	537,8	534,9	533,9	537,9
De Bataaf	538,9	535,1	541,2	534,9	534,5	538,5
St.Carolus	537,6	536,9	532,7	534,9	534,5	538,5
De						
Dagobert	536	536	533,1	534,9	532,9	536,9
Floris R.	534,5	534,4	537,7	534,9	533,7	537,7
Ridderweide	536,4					
Rotonda	535,7	536,8	534,6	534,9	534	538
Stefanus	532,4	536,8	533,3	534,9	534,5	538,5

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.

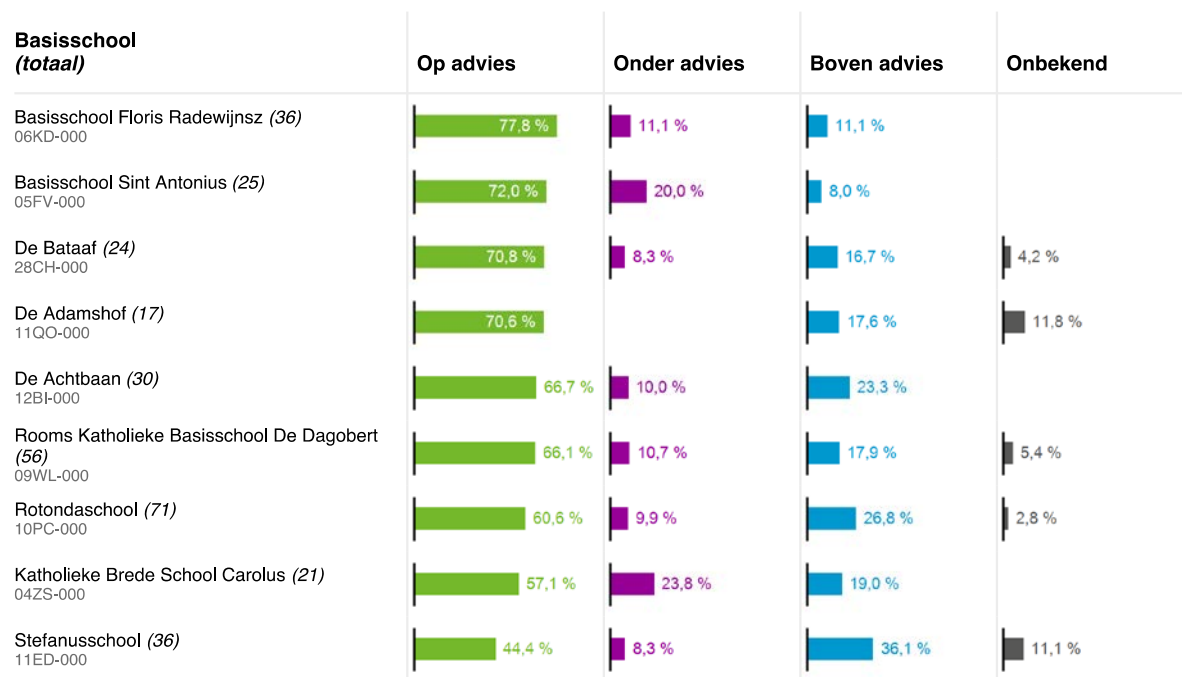
In monitorgesprekken tussen de staffunctionaris en de schooldirecteuren/teamleiders onderwijs krijgen de opbrengsten nadrukkelijk een accent. De leerlingresultaten worden met behulp van het leerling-administratiesysteem Parnassys tevens op bovenschools niveau gemonitord.

2.4 Uitstroomgegevens

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.

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?



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 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 2018 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 2017-2018 heeft de TPK doorgang gevonden zoals het vorige jaar gestart was. Hierbij is ingezet op het verbeteren van de leerkrachtvaardigheden in de groepen 4 en 5 van de deelnemende scholen. Daarbij proberen we steeds terug te vallen op goed onderbouwde taaldidactiek. Naast het vergroten van leerkrachtvaardigheden wordt een onderwijsassistent ingezet om leerlingen met potentie een taalimpuls te geven.

Het doel van de TPK is dat kinderen die wel potentie hebben, maar kampen met taalachterstanden beter mee kunnen komen met het onderwijs dat aangeboden wordt in de klas. Dit trachten we te bereiken door enerzijds in te zetten op leerkrachtvaardigheden, waar direct een hele klas profijt van ondervindt en anderzijds een onderwijsassistent die de doelgroepkinderen voorziet van extra taalaanbod buiten de groep. Ook dit schooljaar is weer gebleken dat deze aanpak succesvol blijkt. Met name werkhouding en motivatie gaan met sprongen vooruit, vooral omdat kinderen het gevoel krijgen het wel te kunnen of in sommige gevallen worden ingezet als experts om de klas te helpen. Leerkrachten zijn een jaar lang bewust bezig met taaldidactiek en bewuste keuzes maken om kinderen vooruit te helpen. In combinatie met kinderen die meer motivatie laten zien, leidt dit tot meer ontwikkeling en op de lange termijn tot betere resultaten. We mogen dan ook spreken van een opwaartse spiraal.

Naast het investeren in leerkrachtvaardigheden en een onderwijsassistent die de TPK leerlingen begeleidt is er dit schooljaar ook gekozen om alle leerkrachten van de betreffende groepen 4 en 5 (SKOR, OPO-R en CPOB) gezamenlijk te laten deelnemen aan een cursus waarbij het schrijven van stelopdrachten centraal staat. Hierin hebben zij o.a. geleerd hoe belangrijk de mondelinge taalvaardigheid is bij het komen tot schrijfproducten. En hoe zij op een opbouwende manier het werk van kinderen kunnen aanpassen tot een nog beter product. Leerkrachten zijn allemaal enthousiast aan het werk gegaan en er is besloten deze cursus een vervolg te laten krijgen in de hogere groepen, zodat er een doorgaande lijn opgesteld kan worden van groep 4-8.

Voor volgend schooljaar wordt de huidige invulling van de TPK lijn doorgezet, waarbij ook een aantal nieuwe leerkrachten zullen toetreden zodat meer leerkrachten de kennis kunnen opdoen binnen taaldidactiek en kunnen bijdragen aan een taalrijke schoolomgeving. Op deze manier wordt er duurzaam geïnvesteerd in het onderwijs.

Naast het aansturen en begeleiden van leerkrachten zal de TPK-coördinator volgend schooljaar ook aan de slag gaan met borgen van het stelonderwijs. En richtlijnen uitzetten voor het borgen van begrijpend lezen. 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. De leerkracht, die er toe doet, wordt meegenomen in het verantwoordingsproces.

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 is in gegaan, 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. De beschikbaar gestelde gelden zijn naar de scholen gegaan. Hier is vooral ingezet op extra handen in de klas door onderwijsassistenten en specifieke ondersteuning door IB en/of RT. In sommige gevallen is hulp ingeroepen van een externe deskundige.

De begeleiding is vooral gegaan naar leerlingen met een eigen leerlijn en leerlingen die met extra begeleiding nog net de leerstof van de groep kunnen blijven volgen. Dit betreft vooral reken- en taal/leesproblemen. Daarnaast is er extra ingezet op ondersteuning bij gedrags- en aandachtsproblemen bij leerlingen maar ook specifieke problemen rondom rouw, gender, gehoor, angsten, TOS e.d. Leerlingen maken zeker groei door en dit is goed voor het zelfvertrouwen, ook al zijn de meetbare resultaten wisselend. Zeker bij veel wisselingen van de leerkracht door ziekte en afwezigheid is daadwerkelijke vooruitgang moeilijk te zien. Positief is in dat geval dat er ook geen sprake is van áchteruitgang. Bij problemen die geen directe link hebben met achterstand op de kernvakken, zie je dat kinderen profiteren van de extra aandacht. Bij een aantal kinderen kan de ondersteuning stoppen, mede door de begeleiding, of doordat het probleem groter is geworden of anders aangepakt gaat worden.

Plannen van aanpak worden op schoolniveau gemaakt en zorgvuldig geëvalueerd. De leerkrachten ervaren dat de extra ondersteuning hen wat meer ruimte geeft om álle kinderen zo goed mogelijk te begeleiden. De extra ondersteuning gebeurt onder verantwoordelijkheid van de leerkracht, die ook de onderwijsassistenten aanstuurt. IB is er altijd bij betrokken. Door de keuze op schoolniveau te leggen, is een flexibelere inzet van menskracht mogelijk waardoor de ondersteuning kan worden geboden aan die kinderen /groepen die het op dat moment nodig hebben.

Bij een flink deel van de leerlingen is er sprake van beneden gemiddelde intelligentie, soms in combinatie met een andere stoornis. Je ziet dat leerlingen dan vanaf groep 6 niet meer aan kunnen haken bij de leerstof van de groep en wij de keuze maken om ze een eigen leerlijn te laten volgen. De inzet van de middelen bij specifieke problemen zoals hierboven genoemd gebeurt door themaspecialisten en externe deskundigen. Scholen vinden deze ondersteuning belangrijk. Een korte lijn direct naar de specialisten van de SO scholen wordt positief

ervaren omdat deze mensen vanuit hun eigen praktijk praten en de wegen goed kennen.(wijkteams, andersoortige hulp etc.)

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)

De gemeente Tiel heeft i.h.k.v. het Onderwijsachterstandenbeleid 2018-2021 een samenwerkingsplan ontwikkeld, onderdeel Resultaatafspraken VVE/ kwaliteitsdialoog. Het Samenwerkingsplan is een instrument om afspraken tussen de voorschool en basisschool vast te leggen met als hoofddoel de kwaliteit van het onderwijs aan het jonge kind, startend bij de voorschool tot en met groep 2, te blijven verbeteren. In dit plan worden de gezamenlijke doelen vastgesteld en afspraken gemaakt ten aanzien van:

Visie op samenwerking;

Pedagogische visie;

Gezamenlijke doelen;

Doorgaande ontwikkelingslijn;

Zorgstructuur;

Samenwerking met ouders;

Samenwerking met derden;

Evaluatie en verantwoording.

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, de Antoniusschool en het IKC Passewaaij.

2.7.5 Continurooster en vijfgelijke dagen model

Bijna alle scholen zijn inmiddels overgestapt op het continu rooster of 5GelijkeDagenModel. De ervaringen zijn wisselend. Iedereen ziet de voordelen als:

- Een continurooster 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.*

Veel scholen starten met een nieuwe opzet van het wereldoriënterende onderwijs waarbij zelfverantwoordelijk leren een belangrijke plaats inneemt. Door de aanschaf van veel nieuwe devices op de scholen is het mogelijk om meer gepersonaliseerd onderwijs aan te gaan bieden. De ontwikkeling m.b.t. kindgesprekken, goede communicatie met ouders is een proces wat op ieder school loopt.

Ontwikkelen en versterken van de 21^e -eeuwse vaardigheden blijft zoals altijd een basis en voorwaarde om meer zelfverantwoordelijkheid aan te kunnen. In de scholen is dit in al het onderwijs verweven en zichtbaar in o.a. het coöperatief en samenwerkend leren.

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

Scholen zetten een grote stap door het inzetten van veel meer beschikbare device, de keuzes voor moderne methoden en de inzet van Gynzy, Snappet of bij de methoden behorende software. Gerichte in- en externe ondersteuning van leerkrachten wordt door scholen ingezet.

▪ *Schooleilanden werken vanuit hun visie aan dag-arrangementen.*

Door intensieve samenwerking met kinderopvang KAKA en Brede schooloverleg krijgen de scholen een steeds duidelijker gezicht in de wijk. Er wordt steeds intensiever gezocht naar een doorlopende pedagogische lijn. Het ondernemerschap bij de directeuren is groeiende en diverse initiatieven worden genomen.

Toekomstige ontwikkelingen onderwijs

Kwaliteit van onderwijs

SKOR scholen beschikken over een basisarrangement conform de criteria van de Inspectie van het Onderwijs. SKOR scholen werken continu aan het verbeteren van de kwaliteit waarbij interne en externe audits gemeengoed zijn.

Ambitie

Ontwikkeling van 'onderwijzer' naar een coachende en lerende leerkracht.

Een leerkracht, die het eigenaarschap voor het leren teruggeeft aan de leerling en die de onderwijspraktijk voortdurend afstemt op de ontwikkelingsvragen van de leerling. Kennis hebben van leerlijnen en leerstofinhouden, vanuit een onderzoekende houding kennis hebben van nieuwe onderwijsinhoudelijke en didactische inzichten en kunnen reflecteren op het eigen handelen, zijn hierbij vanzelfsprekend.

2019

- Opbrengstgesprekken
- Schoolplan
- Onderwijskundige jaarplannen en evaluaties
- Ontwikkeling en borging beleid MHB
- Marap- en maconcyclus
- Borging schoolspecifiek kwaliteitszorgsysteem
- Optimaliseren structuur SKOR met teamleiders
- Basisvakken, als taal, lezen en rekenen blijven een stevige basis houden in ons onderwijs.
- Passend onderwijs blijft een continu (verbeter)proces met als uitgangspunt 'zorg naar het kind'.
- Er is een breed en thuisnabij onderwijsaanbod dat recht doet aan de mogelijkheden en talenten van kinderen.
- Sociale en culturele vaardigheden zijn verankerd in ons onderwijs.
- Iedere SKOR-school haalt jaarlijks voldoende (eind)opbrengsten en realiseert voldoende leerwinst, passend bij de kenmerken van de leerling populatie.
- Het huidige sociale veiligheid plan van SKOR zal worden bijgesteld

Zelfverantwoordelijk leren

SKOR versterkt het zelfverantwoordelijk leren bij leerlingen, onderwijspersoneel, onderwijs ondersteund personeel en directie.

Fasen van zelfverantwoordelijk leren:

- Zelfstandig werken
- Zelfstandig samenwerken
- Samenwerkend leren
- Zelfverantwoordelijk leren

Ambitie: Ontwikkeling van zelfstandig werken naar medeverantwoordelijkheid voor het eigen leerproces voor leerlingen. Doorontwikkeling naar (van elkaar) 'lerende' teams die verantwoordelijk zijn voor het onderwijskundig beleid op de school.

2019

- Alle betrokkenen van SKOR kijken met een kritische blik naar zichzelf en de wereld, waarbij ruimte is voor eigenheid en reflectie.
- Eigenaarschap bij alle betrokkenen bij SKOR.

Toekomstgericht onderwijs

De stichting heeft een visie op toekomstgericht onderwijs binnen de maatschappelijke context en de scholen geven aan deze 21-eeuwse vaardigheden richting.

Ambitie:

Vakken als lezen, rekenen en taal blijven basisvakken in ons onderwijs. Maar om kinderen een stevige basis voor de toekomst mee te geven, zetten wij in op een brede ontwikkeling. Naast kennisontwikkeling besteden wij actief aandacht aan de zogenaamde 21^e eeuwse vaardigheden, zoals kritisch denken, creativiteit, burgerschap, mediawijsheid, oplossingsgericht denken.

Toekomstgericht onderwijs betekent voor ons ook dat wij het onderwijsleerproces steeds meer gaan inrichten met aandacht voor ontdekken en beleven op verschillende plekken. Veel zelf doen en zelf op onderzoek uitgaan. Bij toekomstgericht onderwijs hoort natuurlijk ook het gebruik van nieuwe technologieën.

2019

- We bereiden kinderen voor op het leven en werken in een steeds veranderende samenleving.
- In ieder schoolplan is beschreven welke vormen van leren centraal staan.

3. Personeel en organisatie

3.1 Personeelsbestand

Personeelsbestand per 31 december 2018:

Functiegroep	Aantal WTF
Adjunct-directeur	1
Administratief medewerker	2,3793
Directeur	7,4516
Leraar	98,9707
Onderwijsassistent	13,9056
Schoolassistent	0,7518
Schoonmaak	0,268
Staffunctionaris	2,7516
Stafmedewerker	1,575
Voorzitter College van Bestuur	1
Eindtotaal	130,0536

Geslacht	Aantal WTF
Man	21,0626
Vrouw	108,9910
Eindtotaal	130,0536

3.2 Functiemix

Het jaar 2018 was het laatste jaar van de functiemix het onderstaande schema zal volgend jaar dus niet meer worden opgenomen.

Scholen	LA	LB	Eindtotaal
04ZS	64,34%	35,66%	100,00%
05FV	64,57%	35,43%	100,00%
06KD	60,82%	39,18%	100,00%
09WL	50,37%	49,63%	100,00%
10PC	66,31%	33,69%	100,00%
11ED	45,90%	54,10%	100,00%
11QO	51,22%	48,78%	100,00%
12BI	59,48%	40,52%	100,00%
28CH	52,59%	47,41%	100,00%
POOL	94,67%	5,33%	100,00%
VERSKOR	100,00%	0,00%	100,00%
Eindtotaal	61,51%	38,49%	100,00%

3.3 Teamleiders

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 5,15%, wat flink lager ligt dan het landelijk gemiddelde van 6,5%. Het verzuim heeft vooral te maken met de langdurige situaties.

Ziekteverzuim 2018

School:	Totaal 2018:
Carolusschool	2,03 %
Antoniusschool	1,94 %
Floris Radewijnszschool	10,29 %
De Dagobert	3,13 %
Rotondaschool	9,18 %
Stefanusschool	1,93 %
Floriant	8,44 %
Achtbaan	2,39 %
Bataaf	2,21 %
Gezamenlijk + pool	7,43
Bestuurskantoor	9 %
SKOR totaal	5,15 %

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 2018 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 is 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 het komende schooljaar 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, ook na de bestuursovername, 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 zijn in een bestedingsplan per school opgenomen en na goedkeuring van de PMR ingezet.

Toelichting en verantwoording extra gelden werkdrukvermindering

School	1-8-2018 t/m 31-7-2019	1-8-2018 t/m 31-12-2018
Carolusschool	20.222	8.426
Antoniusschool	27.377	11.407
Floris Radewijnszschool	22.710	9.463
De Dagobert	51.332	21.388
De Rotondaschool	55.065	22.944
Stefanusschool	33.599	14.000
Floriant	30.332	12.638
De Achtbaan	34.065	14.194
De Bataaf	34.377	14.324
	€ 309.079	€ 128.783

Bestedingscategorie	Besteed bedrag in kalenderjaar	Eventuele Toelichting
Personeel	€ 128.783	zie onder
Materieel	-	zie onder
Professionalisering	-	zie onder
Overig	-	

- Op alle scholen is het gesprek met het team gevoerd over de besteding van de werkdruggelden.
- Op alle scholen heeft de PMR ingestemd met het bestedingsplan.

Toelichting inzet van personeel:

- Extra ondersteuning voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften door onderwijsassistent.
- Extra handen in de klas in grote groepen door onderwijsassistent.
- Een leerkracht aanstellen, waardoor een extra groep geformeerd wordt in verband met de groepsgrootte en de zorg in de groepen.
- Inzet vakleerkracht bewegingsonderwijs
- Inzet onderwijs ondersteunend personeel ten behoeve van ondersteuning tijdens pauzetijden in continurooster
- Inzet leerkracht ter vervanging ten behoeve van voorbereiding/nazorg lesgevende taken en schooltaken, opbrengstgesprekken, groepsbesprekingen, afname AVI/DMT,
- Inzet OP/OOP instroomgroep in verband met grote instroom in de onderbouw.
- Onderwijs door leerkracht aan plusleerlingen.
- 4 dagen onderwijsassistent voor groep 1/2 voor 5 maanden (per januari start 3^e kleutergroep).

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. Binnen het transfercentrum worden mogelijke oplossingen voor het dreigende lerarentekort bekeken.

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 werkt als een professionele leergemeenschap*

Op alle scholen wordt er gewerkt in professionele leergemeenschappen. (denk aan interne audits). Dit is op elke school anders ingericht. Indien de professionele houding van leerkrachten nog niet voldoende is, wordt deze individueel op school opgepakt. De volgende (netwerk)bijeenkomsten hebben plaatsgevonden: interne audit op een van de scholen; teamleidersbijeenkomst en IB-bijeenkomsten.

Bij individuele (crisis)situaties wordt er intern op de scholen ingezet op de professionele houding van medewerkers.

- *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.

- *Onderzoek naar eigenrisicodrager ERD(VF), verzuim- en vervangingsbeleid*

SKOR is vanaf 1 januari 2019 ERD VF. De GMR heeft hiermee ingestemd en de aanvraag is door het VF goedgekeurd. Er is geen verzekering afgesloten. De bijbehorende beleidsdocumenten, verzuim- en vervangersbeleid, zijn opgesteld en in werking.

- *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.

Toekomstige ontwikkelingen Personeel en organisatie

Professionele cultuur

SKOR creëert in de rol van werkgever de juiste omstandigheden en ondersteuning, waardoor medewerkers goed opgeleid, betrokken, langer gemotiveerd en gezond aan de slag kunnen blijven binnen de kenmerkende SKOR-waarden verbindend, verantwoordelijk en authentiek.

Ambitie:

In een professionele cultuur willen wij met elkaar leren en ontwikkelen, samen in gesprek gaan over hoe kinderen leren en wat dat betekent voor ons onderwijs. Waar dat kan gaan wij actuele thema's in het onderwijs of eigen leervragen samen oppakken, over de eigen schoolgrenzen heen kijkend. Wij willen elkaar inspireren, kennis en ervaring uitwisselen via workshops, schoolbezoeken, onderwijscafés en andere leer- en werkvormen. Bestuur en directie hebben een hierin een belangrijke voorbeeldfunctie en zorgen voor een (school)klimaat waarin iedereen leert, waarin mensen met passie over hun vak praten, trots zijn op wat ze doen, nieuwe dingen uitproberen, hun deuren open zetten en hun talenten in de schijnwerpers zetten.

2019

- alle nieuwe items van personeelsdossier worden vastgelegd in AFAS
- aanpassing taakbeleid met aandacht voor werkverdelingsmodel
- ontwikkeling functiebouwwerk
- ontwikkeling gesprekkencyclus
- bestuursformatieplan
- CAO-PO/ wet- en regelgeving/ cao kinderopvang
- Leerkrachten ontwikkelen en leren van en met elkaar (teamleren).

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. Vanaf 2019 komt hier gemeente Culemborg bij.

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 is in 2018 één formele klacht ingediend. Deze is bij de geschillencommissie bijzonder onderwijs afgehandeld. Andere voorkomende problemen zijn in alle gevallen intern opgelost. In een enkele situatie 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

- *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.

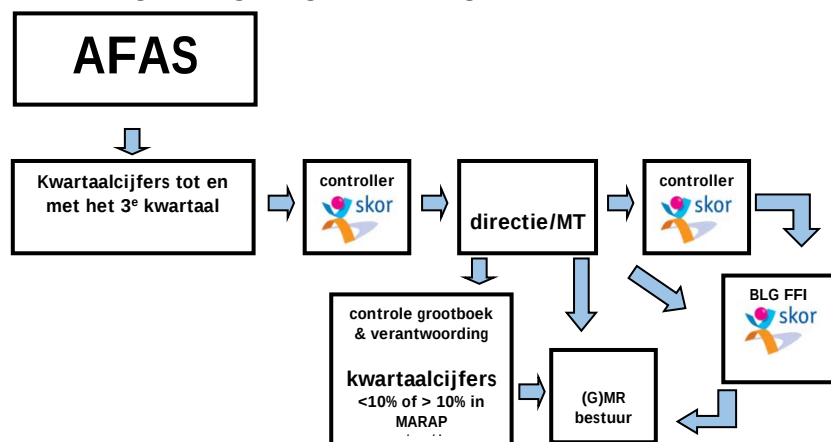
5.1.1 Begrotingstraject

In het eerste Management Rapport van augustus/ september (MARAP 1) 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 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 drie 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 juli en december (MARAP 1 en 2) lichten de directeuren het BVO nader toe.

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

De controller bespreekt na elke 3^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 “egalisatiereserve”.

5.1.4 Bezoldiging directeur-bestuurder en toezichthouders

De bezoldiging van de directeur-bestuurder is opgenomen in de jaarrekening 2018. 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.

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) chromebooks, tablets en iPads gaan gebruiken voor methodegebonden software, Gynzy, Snappet en andere schooltaken. Deze zijn via een Europese aanbesteding verkregen. Er zijn drie partijen uit gekomen waarbij we komende vier jaar hardware kunnen uitvragen. De eerste uitvraag is gedaan bij Heutink ICT. Hier zijn alle Chromebooks van de SKOR gekocht.

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. De wifi is op dit moment nog prima, het grootste probleem verwachten we met de internetsnelheid in Tiel en Leerdam. In Tiel en Leerdam is er alleen kabelverbinding beschikbaar in de overige gebieden hebben we glasvezel waarbij veel hogere snelheden kunnen worden behaald.

Vanwege de digitalisering binnen het onderwijs zal de komende tijd gekeken worden naar het afnemen van een digitale eindtoets. Op dit moment kan Cito hierin niet voorzien dus wordt er in 2019 een pilot met Route8 door twee van onze scholen gedaan.

Ook is er een verschuiving te zien van digiborden in combinatie met beamers naar touchscreens. Zo goed als alle beamers zijn inmiddels vervangen voor touchscreens. De eerste is inmiddels 7 jaar oud en voldoet nog. In de afschrijvingen van de scholen zie je dat ICT hoger is geworden.

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 inzetten.

Vanwege de overnamen van de Culemborgse scholen is het de komende tijd van belang om alle systemen met elkaar te integreren. Belangrijkste zijn Office 365, websites, leerlingvolgsystemen, netwerken, telefoniesystemen en administratieprogramma's.

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 2019 zijn gemaakt in een uniform format. Ook zijn de meerjarenbegrotingen in dit systeem gemaakt. Begroting 2019 geïmporteerd in AFAS met een verdeling van 80% personeel en 20% materieel.

▪ *“In control statement” kwaliteitslabel behalen*

Bestuursovername is per 31 december 2018 een feit. Dit betekent dat het strategisch beleidsplan in januari verder wordt uitgerold. Zodat wij na het jaarverslag 2018 van beide stichtingen de visie op de vermogenspositie SKOR kunnen ontwikkelen. Alle andere aandachtspunten van het accountantsverslag 2017 zijn opgepakt en afgehandeld.

Toekomstige ontwikkelingen Financiën, ICT en facilitair

Maatschappelijk ondernemerschap

Op een dynamische en innovatieve wijze invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht: goed onderwijs. Dit in nauwe samenwerking met andere maatschappelijke, lokale en regionale partijen. Wetende dat het om toevertrouwde publieke middelen gaat hoort verantwoording afleggen in diverse richtingen hierbij.

Ambitie:

SKOR ontwikkelt zich tot een organisatie die ‘in control’ is op financieel gebied en voorziet scholen van gebouwen die ecologisch duurzaam, gebruikersvriendelijk en toekomstbestendig zijn.

2019

- Er is een webbased communicatiemiddel met ouders.
- Ontwikkelingen op ICT-hardware: Alle klaslokalen voorzien van touchscreens, waardoor kwaliteit van lesgeven omhoog gaat.
- Educatief partnerschap met ouders staat beschreven in elk schoolplan
- Financieel planning en control cyclus icm (meerjaren)begroting/jaarrekening ontwikkelen
- Onderzoek huidige contracten:
Contracten module Afas inrichten
Kwaliteit schoonmaak verhogen
- Bestaande huisvesting
verduurzamen
onderzoek verlichting
- Ontwikkeling huisvesting:
Nieuwbouw RKBS de Bataaf.
Verbouwing de Dagobert.

6. Financiële informatie

6.1 Financiële positie op balansdatum

Onderstaand treft u de balans aan per 31 december 2018 in vergelijking met 31 december 2017. Na de balans volgt een korte toelichting op de belangrijkste wijzigingen in de balans.

Balans

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
1 Activa		
1.1 Vaste activa		
Materiële vaste activa	1.670.487	1.400.297
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>1.670.487</u>	<u>1.400.297</u>
1.2 Vlottende activa		
Vorderingen	814.966	649.272
Liquide middelen	1.626.892	1.399.434
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>2.441.858</u>	<u>2.048.706</u>
<u>Totaal activa</u>	<u>4.112.345</u>	<u>3.449.003</u>
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	1.747.798	1.353.554
2.2 Voorzieningen	1.337.700	1.033.803
2.3 Langlopende schulden	0	454
2.4 Kortlopende schulden	1.026.846	1.061.191
<u>Totaal passiva</u>	<u>4.112.345</u>	<u>3.449.003</u>

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn toegenomen. De afschrijvingen zijn minder dan het bedrag dat er geïnvesteerd (o.a. ict hardware).

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 2018.

Voorzieningen

De voorzieningen zijn toegenomen doordat er minder onttrokken dan gedoteerd is. Ook is er een extra personele voorziening langdurige zieken gecreëerd.

Langlopende schulden

De afname van de langlopende schulden betreffen de jaarlijkse vrijval van de investeringssubsidies. Er zijn geen langlopende schulden meer

Kortlopende schulden

De afname van de kortlopende schulden betreffen de afrekeningen van het vervangingsfonds over 2017 en 2018. We hebben hier nog circa €178.000 voor gereserveerd. Verder staan hier de transitorische posten die doorlopen in het nieuwe jaar.

6.2 Analyse resultaat

De begroting van 2018 liet een positief resultaat zien van € 622. Uiteindelijk resulteert een positief resultaat boekjaar 2018 van € 394.244, een verschil van € 393.622 met de begroting. Het positief resultaat over het boekjaar 2017 bedroeg € 232.225. In de navolgende paragraaf treft u een vergelijking aan en een specificatie van de belangrijkste verschillen.

6.3 Analyse realisatie 2018 versus realisatie 2017 en realisatie 2018 versus begroting 2018

Onderstaand een vergelijking van de staat van baten en lasten op basis van gerealiseerde en begrote baten en lasten voor het kalenderjaar 2018 en gerealiseerde baten en lasten voor het kalenderjaar 2017.

Staat van baten en lasten

	Realisatie 2018 €	Begroot 2018 €	Realisatie 2017 €
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	11.365.070	10.507.849	10.791.985
3.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	118.629	103.600	145.307
3.5 Overige baten	197.412	127.770	265.013
<u>Totaal baten</u>	<u>11.681.111</u>	<u>10.739.219</u>	<u>11.202.305</u>
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	9.294.455	8.812.418	9.029.348
4.2 Afschrijvingen	221.689	199.777	253.223
4.3 Huisvestingslasten	868.693	868.927	873.044
4.4 Overige lasten	901.744	857.475	815.373
<u>Totaal lasten</u>	<u>11.286.581</u>	<u>10.738.597</u>	<u>10.970.988</u>
 Saldo baten en lasten	 <u>394.530</u>	 <u>622</u>	 <u>231.317</u>
 6 Financiële baten en lasten	 <u>-286</u>	 <u>0</u>	 <u>908</u>
<u>Resultaat</u>	<u>394.244</u>	<u>622</u>	<u>232.225</u>
 Totaal resultaat	 <u>394.244</u>	 <u>622</u>	 <u>232.225</u>

Het gerealiseerde resultaat 2018 wijkt af van het begrote resultaat over 2018. 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 rijksbijdragen door aanpassingen van de salarissen en de werkdrukgeden uit de nieuwe CAO-PO. Ook zijn de bedragen vanuit het samenwerkingsverband hoger door een wijziging van de plusarrangementen.

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 verhoging van de opbrengst van de huur. Ook staan hier de vergoeding van de detacheringen die we niet hadden begroot.

De personele lasten zijn hoger gerealiseerd dan begroot. Dit heeft te maken met de baten die hoger zijn ivm werkdrukgeden en de loonafspraken uit de CAO-PO.

Enkele directie wisselingen zorgen voor minder directie uitgaven. Tegelijkertijd zijn de leerkrachten iets hoger omdat deze vaak een tijdelijk een deel van een directietaak hebben vervuld. OOP is hoger vanwege de inzet

van extra personeel voor de werkdruk gelden en de keuzes in formatie, hierbij valt te denken aan de inzet van onderwijsassistenten in plaats van leerkrachten. Salariskosten overigen (4080) zijn fors hoger dan begroot. Dit is helaas verkeerd begroot. De uitruil van dienstreizen staan op dit grootboek en die hadden wij daar niet begroot.

Overige kosten lonen en salarissen zijn lager doordat het risico van verrekening uitkeringskosten (wachtgelders) lager zijn uitgevallen.

De overige personele lasten zijn lager gerealiseerd dan begroot. De grootste reden zijn de plusarrangementen die volledig op schoolbegeleiding staan. Vanaf 1 augustus '18 is de systematiek van de Bepo plusarrangementen veranderd. Waardoor scholen schoolbegeleiding intern voor extra ondersteuning kunnen inzetten. De post (Na)scholing is hoger uitgevallen we hebben afgelopen jaar geïnvesteerd in een managementopleiding voor talentvolle teamleiders. Dit staat ook in relatie tot de hierboven beschreven directiewisselingen.

De administratie- en beheerslasten zijn hoger dan de begroting. Juridische ondersteuning is fors hoger vanwege een geschillen op de Carolus en Rotondaschool. De accountantskosten zijn hoger in verband met de fusie. Verder is er een éénmalige aanschaf van meubilair voor alle scholen gedaan.

De overige lasten zijn hoger gerealiseerd dan begroot. We hebben geïnvesteerd in de PR Van de stichting o.a. een nieuw logo en huisstijl.

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

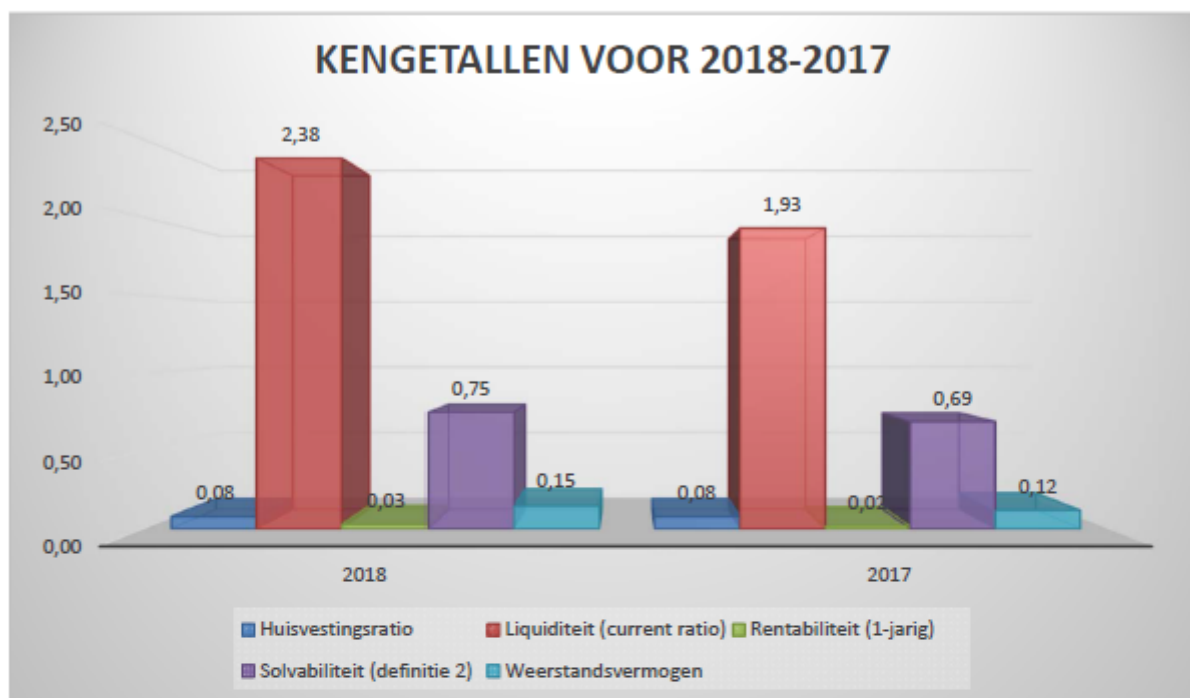
De stichting hanteert een treasurystatuut. In dit statuut is bepaald binnen welke kaders instellingen voor onderwijs hun financierings- en beleggingsbeleid dienen in te richten. Het uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed.

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 2018 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

Kengetal	2018	2017	onderwijsinspectie
Huisvestingsratio	0,08	0,08	groter dan 0,10
Liquiditeit (current ratio)	2,38	1,93	kleiner dan 0,75
Rentabiliteit (1-jarig)	0,03	0,02	kleiner dan -0,10
Solvabiliteit (definitie 2)	0,75	0,69	kleiner dan 0,30
Weerstandsvermogen	0,15	0,12	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	31-12-2018		31-12-2017	
	€	€	€	€
- Huisvestingslasten	868.693		873.044	
- Afschrijvingen gebouwen en terreinen	18.679		11.242	
Som van de huisvestingslasten en afschrijvingen		887.372		884.286
- Totale lasten	11.286.581		10.970.988	
- Financiële lasten	2.393		2.759	
Som totale lasten en financiële lasten		11.288.974		10.973.747
Kengetal:		0,08		0,08

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

De huisvestingsratio is voor 2018 lager dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking met 2017 is de huisvestingsratio gelijk gebleven.

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	31-12-2018		31-12-2017	
	€	€	€	€
- Liquide middelen	1.626.892		1.399.434	
- Vorderingen	814.966		649.272	
- Voorraden	-		-	
Vlottende activa	2.441.858		2.048.706	
Kortlopende schulden	1.026.846		1.061.191	
Kengetal:	2,38		1,93	

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde kleiner dan 0,75.

De liquiditeitsratio geeft aan dat 2,38 keer kan worden voldaan aan de uitstaande kortlopende schulden,

De Stichting heeft op 31 december 2018 de beschikking over € 1.626.892 aan liquide middelen en heeft daarnaast € 814.966 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 € 1.026.846.

De liquiditeitspositie is voor 2018 groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 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	31-12-2018		31-12-2017	
	€	€	€	€
Resultaat	394.244		232.225	
- Totaal baten	11.681.111		11.202.305	
- Financiële baten	2.107		3.667	
Som totaal baten inclusief financiële baten	11.683.218		11.205.972	
Kengetal 1-jarig:	0,03		0,02	

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.

Stichting SKOR heeft van de totale opbrengsten, te weten € 11.683.218, een resultaat behaald van € 394.244. Dit houdt in dat 0,03 deel van de baten wordt omgezet in het uiteindelijke resultaat, ofwel van elke euro die wordt ontvangen, wordt € 0,03 behouden en wordt € 0,97 besteed.

De rentabiliteitspositie is voor 2018 hoger dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking met 2017 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	31-12-2018		31-12-2017	
	€	€	€	€
- Eigen vermogen	1.747.798		1.353.554	
- Voorzieningen	1.337.700		1.033.803	
Som eigen vermogen en voorzieningen		3.085.498		2.387.357
Totaal vermogen		4.112.344		3.449.002
Kengetal:		0,75		0,69

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde kleiner dan 0,30.

Definitie 2 van de solvabiliteit geeft aan dat 75% van het totale vermogen uit eigen vermogen ofwel reserves en voorzieningen bestaat, hetgeen inhoudt dat slechts 25% van het totale vermogen gefinancierd wordt met vreemd vermogen.

De solvabiliteitspositie is voor 2018 groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 is de solvabiliteitspositie gestegen.

Definitie 1: Eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen.

Omschrijving	31-12-2018		31-12-2017	
	€	€	€	€
Eigen vermogen		1.747.798		1.353.554
Totaal vermogen		4.112.344		3.449.002
Kengetal:		0,43		0,39

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	31-12-2018		31-12-2017	
	€	€	€	€
Eigen vermogen		1.747.798		1.353.554

- Totaal baten	11.681.111	11.202.305
- Financiële baten	2.107	3.667
<i>Som totaal baten inclusief financiële baten</i>	<u>11.683.218</u>	<u>11.205.972</u>
Kengetal:	0,15	0,12

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 weerstandsvermogen hebben of opbouwen.

Het weerstandsvermogen is voor 2018 groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2017 is het weerstandsvermogen gestegen.

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

Omschrijving	31-12-2018		31-12-2017	
	€	€	€	€
- Eigen vermogen	1.747.798		1.353.554	
- Materiële vaste activa	1.670.487		1.400.297	
Verschil eigen vermogen en materiële vaste activa		<u>77.311</u>		<u>-46.743</u>
- Totaal baten	11.681.111		11.202.305	
- Financiële baten	2.107		3.667	
<i>Som totaal baten inclusief financiële baten</i>		<u>11.683.218</u>		<u>11.205.972</u>
Kengetal:	0,01		0,00	

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

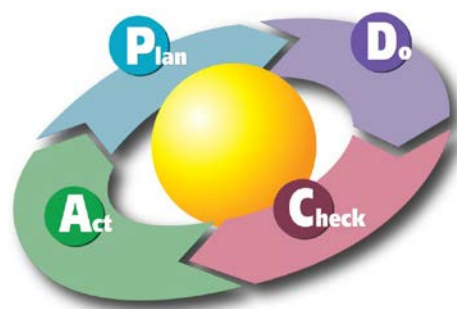
Het kwaliteitssysteem binnen SKOR sluit aan bij de zogenaamde PDCA-cyclus. Door de cyclus steeds te herhalen wordt er binnen de organisatie aan continue kwaliteitsverbetering gewerkt.

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.

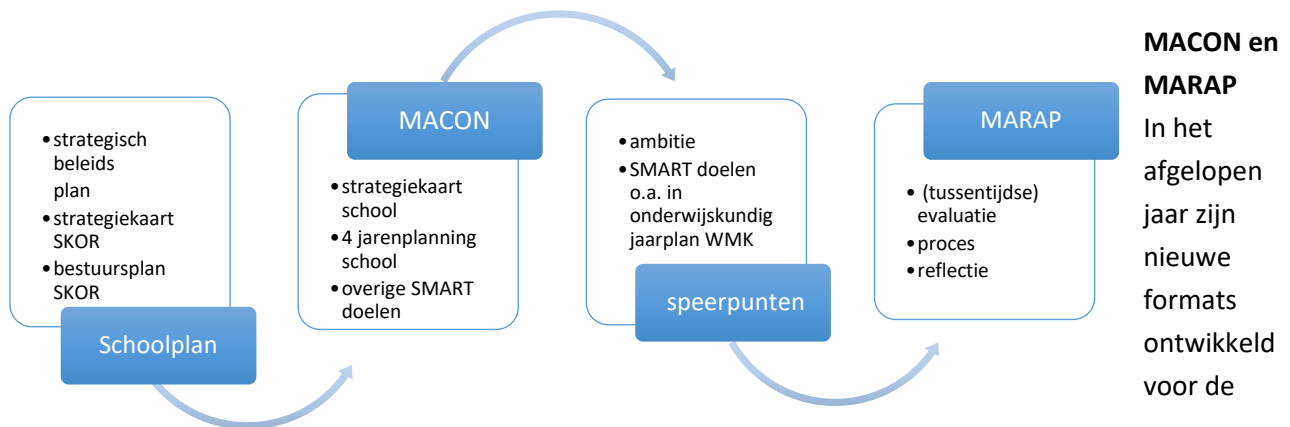


Act: conclusies trekken en formuleren van verbeterpunten, plannen zo nodig bijstellen, of formuleren van doelen voor de komende periode.

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



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 twee maal per jaar plaats en bevat in ieder geval:

- een rapportage over de uitvoering van de verschillende plannen;
- een rapportage over de algemene gang van zaken binnen de school;
- 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

▪ *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.

▪ *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. De gehele verantwoording cyclus van SKOR is volgens afspraak doorlopen.

▪ *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. Alle scholen zijn het afgelopen jaar bezocht. De eerste ervaringen zijn positief. Evaluatie punten worden meegenomen. Vanaf januari 2019 zullen de Culemborgse scholen mee gaan draaien in de cyclus van de audits.

▪ *Opstellen onderzoeksrapport bestuurlijke fusie met SRKPOC*

Het complete fusietraject proces is goed doorlopen. Alle geleidingen, waaronder de GMR, zijn nauwkeurig betrokken geweest bij het traject. DUO heeft op 1 augustus 2018 de goedkeuring verleend. Op 5 november de definitieve goedkeuring van de RvT plaats gevonden.

Het gehele implementatietraject van de fusie, zowel onderwijskundig zaken, als de personele- en financiële kant, heeft de laatste maanden geruisloos plaatsgevonden. Hierbij is een compliment van allen betrokkenen op zijn plaats. Op 31 december is de bestuursoverdracht formeel bij de notaris getekend.

▪ *Komen tot een nieuw strategisch beleidsplan 2019-2023*

Volgens tijdspad hebben wij het afgelopen jaar gewerkt aan een nieuw strategisch beleidsplan 2019-2023. Er hebben brainstormsessie plaatsgevonden met directeuren, staffunctionarissen en leden van de Raad van

Toezicht. N.a.v. de evaluatie van het huidige plan is er een strategische kaart van SKOR opgesteld die een koppeling heeft met de kernwaarden. Het strategische beleidsplan 2019-2023 is goedgekeurd door GMR en RvT. Op dit moment wordt er een druk versie ontwikkeld. Het nieuwe logo en de bijbehorende huisstijl staan op het punt om geïmplementeerd te worden. Het strategische beleidsplan 2019-2023 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

Bijna 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 licht doorzetten.

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. Door de bestuursovername van de Culemborgse scholen is de stichting weer gegroeid tot ongeveer 2500 leerlingen. Ondanks deze ontwikkeling zal SKOR actief beleid voeren om te anticiperen op de krimpsituatie 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. In Culemborg daalt de belangstellingspercentage licht.

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:			
		2018	2019	2020	2021
		2453	2426	2372	2372
Per school:					
04ZS	St. Carolus	132	118	115	115
05FV	St. Antonius	166	151	151	151
06KD	Floris Radewijnsz	130	126	126	126
07UA	Augustinus	149	147	150	150
08ZN	Josefschool	203	197	177	177
09WL	De Dagobert	330	330	320	320
09WU	De Palster	157	147	148	148
10PC	Rotonda Passewaaij	330	335	330	330
11ED	Stefanus	227	216	216	216
11QO	Floriant	189	200	190	190
12BI	De Achtbaan	228	239	239	239
28CH	De Bataaf	212	220	210	210
	Teruggang in %	100	98,9	96,7	96,7

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. Door natuurlijk verloop, het eigenrisico dragerschap VF en het te kort wat gaat ontstaan aan personeel op de arbeidsmarkt zal het nog een flinke kluit worden om genoeg en kwalitatief goed personeel te vinden.

Personele bezetting in FTE (gemiddeld per kalenderjaar en denk aan de bestuursovername vanaf 2019)

	2018	2019	2020	2021
Management/ Directie	9,80	10,45	10,45	10,45
Onderwijzend Personeel	99,92	158,40	158,40	156,80
Overige medewerkers	19,17	27,17	26,57	26,57
Totaal FTE	128,89	196,02	195,42	193,82

8.2 Meerjarenbalans

41148 SKOR

		Prognose 31-12-2018	Prognose 31-12-2019	Prognose 31-12-2020	Prognose 31-12-2021	Prognose 31-12-2022
1.2	MATERIËLE VASTE ACTIVA	1.670.487	2.067.349	2.067.349	2.067.349	2.067.349
1.5	VORDERINGEN	814.966	1.018.264	1.018.264	1.018.264	1.018.264
1.7	LIQUIDE MIDDELEN	1.626.892	2.534.782	2.388.301	2.479.122	2.244.370
	TOTAAL ACTIVA	4.112.345	5.620.395	5.473.914	5.564.735	5.329.983
2.1	EIGEN VERMOGEN	1.747.799	2.460.796	2.460.796	2.460.796	2.460.796
2.2	VOORZIENINGEN	1.337.700	1.767.792	1.621.311	1.725.990	1.504.958
2.3	LANGLOPENDE SCHULDEN	-	5.980	5.980	5.980	5.980
2.4	KORTLOPENDE SCHULDEN	1.026.846	1.385.827	1.385.827	1.371.969	1.358.249
	TOTAAL PASSIVA	4.112.345	5.620.395	5.473.914	5.564.735	5.329.983

Toelichting:

Algemeen: Voor de prognoses van 2019 hebben we in eerste instanties de twee realisaties van SKOR & SRKPOC samengevoegd.

- 1.2 Materiële vaste activa: De verwachting is dat de investeringen en de afschrijvingen op hetzelfde niveau blijven.
- 1.5 Vorderingen: Blijven na de samenvoeging gelijk.
- 1.7 Liquide middelen: In 2019 door het resultaat uit de begroting daarna fluctueren ze door de uitgaven in de voorziening groot onderhoud.
- 2.1 Eigen vermogen: Conform mutatie in de exploitatiebegroting.
- 2.2 Voorzieningen: Conform Meerjarenonderhoudsplan.
- 2.3 Langlopende schulden hebben we zo laten staan in afwachting van het balansdossier van SRKPOC kan volgend jaar de wijziging door worden gevoerd.
- 2.4 Kortlopende schulden: Personeelslasten zullen vanaf 2021 met ongeveer 1% afnemen omdat er vanaf dan veel personeelsleden met pensioen gaan waardoor o.a. de belastingen en premies sociale verzekeringen, schulden terzake van pensioenen en vakantiegeld minder worden.

8.3 Meerjarenraming

		Realisatie 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
	<i>Leerling telling t-1</i>	<i>1.987</i>	<i>2.453</i>	<i>2.426</i>	<i>2.372</i>
3.1	RIKSBIJDRAGEN OCW	11.365.070	14.190.573	14.315.048	13.981.921
3.2	OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN	118.629	180.904	180.904	180.904
3.5	OVERIGE BATEN	197.412	179.690	179.690	179.690
	TOTAAL BATEN	11.681.111	14.551.167	14.675.642	14.342.515
4.1	PERSONELE LASTEN	9.294.455	12.031.760	12.082.507	11.773.086
4.2	AFSCHRIJVINGEN	221.689	390.061	351.086	332.840
4.3	HUISVESTINGSLASTEN	868.693	1.122.361	1.122.361	1.122.361
4.4	INSTELLINGSLASTEN	901.744	1.122.216	1.119.487	1.114.029
	TOTAAL LASTEN	11.286.581	14.666.397	14.675.441	14.342.316
	SALDO BATEN EN LASTEN	394.530	115.230-	200	200
5	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	286-	200-	200-	200-
	EXPLOITATIERESULTAAT	394.244	115.430-	-	-

1. Specificatie van baten/lasten Culemborgse scholen (SRKPOC) van 2019 en 2020

Hieronder is inzichtelijk gemaakt met een toelichting hoe de bezuinigingen voor de Culemborgse scholen in 2019 en 2020 plaatsvinden. De “oude” SKOR scholen eindigen gezamenlijk op neutraal resultaat.

De Culemborgse scholen moeten in 2020, €94.086 volgens afspraak bezuinigen, rekening houdend met de onderstaande min-bedragen die de scholen in de min mogen staan.

De min-bedragen van 2019 dienen in 2020 volledig tot 0 gereduceerd te zijn.

In 2019 kunnen alle personeelsleden door middel van mobiliteit en vacatureruimte herplaatst worden bij de SKOR.

In 2020 kan het negatieve personele verschil van deze scholen bijna in zijn geheel opgevangen worden door de vacatureruimte van de huidige SKOR.

Vanaf 2021 draaien deze scholen neutraal en dienen er enkele maatregelen per jaar genomen te worden op stichtingsniveau, zie hoofdstuk 4.

Augustinus:

2019: €86.678 mogen ze in de min staan volgens de begroting

2020: €46.334 moet de school bezuinigen in 2020, maatregelen dienen nog genomen te worden.

Josefschool:

2019: €1.351 positief geëindigd

2020: €31.006 moet de school bezuinigen in 2020, maatregelen dienen nog genomen te worden.

De Palster:

2019: €64.164 mogen ze in de min staan volgens de begroting

2020: €16.746 moet de school bezuinigen in 2020, maatregelen dienen nog genomen te worden

2. Meerjarige specificatie van baten/lasten scholen SKOR.

De vacatureruimte en mobiliteit voor 2019 is opgenomen in de loonkostenbegroting. In dit document zijn alle loonkosten van alle medewerkers opgenomen. Bij de mobiliteit is rekening gehouden met de bedragen die de scholen in de min resultaat mogen begroten (Augustinus, Palster, Josefschool, Carolusschool).

Na invulling van de mobiliteit is de totale vacatureruimte van SKOR voor 2019: €135.310.

De huisvestingslasten zullen ondank lichte terugloop van leerlingenaantallen gelijk blijven. De instellingslasten zullen wel wat teruglopen met het leerlingenaantal.

8.4 Beschrijving belangrijkste risico's en onzekerheden

Onderwijskwaliteit Door het dalend aantal leerlingen worden sommige 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 krimp situatie 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. Hierbij zouden de werkdruk gelden kunnen helpen, die in onze organisatie schoolspecifiek en met instemming van MR worden ingezet. Daarnaast 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. Er kunnen doordat wij sinds 1 januari 2019 ERD (VF) zijn meer mensen worden opgenomen in de SKOR-pool. Deze flexibel inzetbare mensen kunnen dan zonder regulier dienstverband worden ingezet. Om het risico van langdurige zieken op te vangen creëren we een voorziening langdurig zieken.

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. Vanaf 1 januari 2017 zijn wij overgestapt naar het administratie van AFAS. Hierdoor hebben wij een prima inzicht in de koppeling tussen financiën en personeel. De SKOR draait de laatste jaren met een goed positief resultaat. Voor de nieuwe Culemborgse scholen ligt een duidelijk plan om binnen enkele jaren op een neutraal resultaat uit te komen. Tevens wordt er dit jaar een digitaal planning- en control model ontwikkeld met als doel de interne processen eenduidig vast te leggen. De jaar controle zal hierdoor sneller en soepeler verlopen.

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 externe partners gericht op een breder aanbod voor 0 t/m 13 jarige.

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 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 impuls gelden, prestatiebox gelden en het PAB (personeel en arbeidsmarktbeleid) met daarin de nieuwe werkdruk gelden. Onder het beperkte overige gedeelte van de baten, bijvoorbeeld van de gemeente, liggen altijd beschikkingen. Daarnaast zijn er huurovereenkomsten met externe partners. 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. Een onzekerheid door het ontbreken van benchmarkgetallen is het ERD (VF) eigenrisico dragerschap, vandaar de voorziening voor langdurig zieken.

Deze post is in verband met het eerste jaar als eigenrisicodragers voor vervangingen nog moeilijk in te schatten. Het uiteindelijke bedrag is afhankelijk van de verzuimgetallen en is op dit moment begroot op basis van het verzuim van de afgelopen 3 jaren. Er kan een positieve of negatieve afwijking op de begroting ontstaan. Er zal hiervoor ook een voorziening opgenomen worden.

Het risico van de lasten kan als gemiddeld beoordeeld worden. De bestuursovername en de bijbehorende financiële inzichten worden extra gemonitord door de directeurs in Culemborg i.s.m. de staffunctionaris F, F en ICT. 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 2018 is de voorzitter opnieuw benoemd voor de komende vier jaar. Begin januari 2019 zal er naar aanleiding van de bestuursovername van SRKPOC een aangevuld rooster van aftreden SKOR 2.0 worden opgesteld. Voor de benoeming van de huidige leden van de raad van toezicht van SKOR gelden de volgende begin en einddata voor de benoemingstermijnen:

Naam	Functie	Commissie	Begin termijn	01-10-2019	01-10-2020	01-10-2021	01-10-2022
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			

Commissies

Binnen de raad van toezicht zijn er twee commissies van twee personen, namelijk een auditcommissie en een

Naam:	Lid/ rol:	Hoofdfunctie	Nevenfuncties:	Rooster van aftreden
Marianne Volp-Kortenhorst	Voorzitter Audit Commissie remuneratiecommissie		- 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	1-10-2022
Hanneke Jacobs	Lid Audit commissie	Directeur-bestuurder MEE Gelderse Poort te Arnhem		1-10-2019
Vacant				
Sandra Rambow	Vice-voorzitter	Directeur Avans Ondernemers centrum bij Avans Hogeschool	Lid van Raad van Advies van Zorgoppas	1-10-2021
Ilona van Wamel	Lid remuneratiecommissie	Secretaris / Algemeen directeur Gemeente Buren	Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgcentra Rivierenland te Tiel	1-10-2019
Maurice Gloudi		Directeur-Bestuurder SKOR	- Bestuurslid SBFKOT - Bestuurslid De Ronde, Samenwerkingsverband Driegang - Bestuurslid en penningmeester Bepo	

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-bestuurder. 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 (2x per jaar) en de kwartaalcijfers (4x 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 2018 heeft de raad van toezicht vijf keer vergaderd. Daarnaast was de raad eenmaal op een heidag bijeen en was er een bijeenkomst met de voorzitter GMR, voorzitter RvT en directeur-bestuurder. Tijdens de vergaderingen wordt een vaste, jaarlijkse agenda structuur gehanteerd, zodat de documenten worden vastgesteld en goedgekeurd volgens de statuten. Alle vergaderingen zijn genotuleerd; de verslagen zijn voorzien van een actie- en besluitenlijst en zijn ondertekend.

Op 18 juni 2018 heeft de raad van toezicht het jaarverslag 2017 met inbegrip van de jaarrekening 2017 definitief goedgekeurd.

Op 5 november 2018 heeft de raad van toezicht besloten om in 2019 gebruik te maken van een accountant van het kantoor Van Ree Accountants.

De rode draad dit jaar tijdens de vergaderingen was het proces rondom de bestuursovername van de stichting SRKPOC. Deze bestuursovername is goedgekeurd op 5 november 2018 door de raad van toezicht en de akte van bestuursovername is op 31 december 2018 door de notaris ondertekend.

Op 21 januari 2019 heeft de raad van toezicht conform de statuten de goedkeuring verleend op de begroting 2019 en meerjarenbegroting 2019-2021.

Specifieke bespreekpunten vergaderingen en heidagen:

10 januari 2018: Begroting 2018; Bestuursplan 2018 en Fusietraject (intentie besluit en onderzoek)

26 januari 2018: Schoolbezoek de Bataaf.

7 maart 2018: Bestuursrapportage 3 2017; Bezoldiging topfunctionaris 2018 en Fusietraject (deelrapportages, planning en due diligence onderzoek).

25 mei 2018 Heidag: Brainstormen strategisch beleidsplan; Fusietraject (Eindrapport, goedkeuring GMR, NKSR en gemeenten, en fusie aanvraag bij DUO) en schoolbezoek de Floriant.

18 juni 2018: Jaarverslag 2017, Bestuursformatieplan 2018-2019 en Fusietraject

24 september 2018: Terugkoppeling voorzitters overleg GMR/ RvT met bestuurder; Bestuursrapportage 1 2019; Samenvatting remuneratiecommissie gesprek bestuurder van 28 juni en Fusietraject (goedkeuring DUO en implementatieplan).

3 oktober 2018: Uitleg accountants m.b.t. due diligence onderzoek beide stichtingen.

5 november 2018: Fusietraject (goedkeuring bestuursovername SRKPOC); aanstellen accountant van Ree voor 2019 en nieuwe arbeidsovereenkomst bestuurder.

Vanuit de toezichthoudende taak heeft de raad van toezicht in 2018 o.a. toegezien op de naleving van de wet en regelgeving en het volgen van de Governance code die voor de sector PO geldt.

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 2018 waren dat de Bataaf en de Floriant.

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 2018 vastgesteld. Hij heeft het voor hem beschikbare budget gebruikt voor o.a. het bijwonen van de netwerkbijeenkomsten, leergangen 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. De middelen worden op een recht- en doelmatige wijze besteed.

Het verslagjaar 2018 was een jaar waarin extra veel inspanning is gevraagd van de organisatie, in de aanloop naar de bestuursovername van SRKPOC. Dat is gezien door de raad van toezicht. Het hele proces is zorgvuldig en constructief verlopen. Dat verdient grote waardering.

Daarnaast complimenteert de raad van toezicht de leerlingen en het personeel van de scholen en het stafbureau met de resultaten in het verslagjaar 2018.

De aansturing door de directeur-bestuurder in dit drukke jaar verdient een groot compliment.

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

10. Vaststelling

Het jaarverslag 2018 van Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland is vastgesteld door het college van bestuur

te Tiel

op 17 juni 2019

door:



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

Het jaarverslag 2018 van Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland is goedgekeurd door de raad van toezicht

te Tiel op 17 juni 2019

door:



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

Deel B: JAARREKENING SKOR

Jaarrekening 2018

Stichting Katholieke Onderwijsbelangen
Rivierenland



Jaarrekening Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland

Balans	66
Staat van baten en lasten	67
Kasstroomoverzicht	68
Grondslagen voor waardering van activa, passiva en resultaatbepaling	69
Toelichting op de geconsolideerde balans:	
Vaste activa	73
Vorraden & vorderingen	74
Effecten & liquide middelen	75
Eigen vermogen	76
Voorzieningen & langlopende schulden	77
Kortlopende schulden	78
G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule	79
G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule	80
Niet uit de balans blijken de verplichtingen	81
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten:	
Overheidsbijdragen	82
Andere baten	83
Lasten	84
Financieel en buitengewoon	86
Verplichte Toelichting	87
WNT-verantwoording 2018	88
Bestemming van het resultaat	90
Gebeurtenissen na balansdatum	91
Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	92
Overige gegevens:	93
Controleverklaring	94

Balans

	31-12-2018		31-12-2017	
	€	€	€	€
1 Activa				
1.1 Vaste activa				
Materiële vaste activa	1.670.487		1.400.297	
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>1.670.487</u>		<u>1.400.297</u>	
1.2 Vlottende activa				
Vorderingen	814.966		649.272	
Liquide middelen	1.626.892		1.399.434	
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>2.441.858</u>		<u>2.048.706</u>	
<u>Totaal activa</u>	<u>4.112.345</u>		<u>3.449.003</u>	
2 Passiva				
2.1 Eigen vermogen	1.747.798		1.353.554	
2.2 Voorzieningen	1.337.700		1.033.803	
2.3 Langlopende schulden	0		454	
2.4 Kortlopende schulden	1.026.846		1.061.191	
<u>Totaal passiva</u>	<u>4.112.345</u>		<u>3.449.003</u>	

Staat van baten en lasten

	Realisatie 2018 €	Begroot 2018 €	Realisatie 2017 €
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	11.365.070	10.507.849	10.791.985
3.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	118.629	103.600	145.307
3.5 Overige baten	197.412	127.770	265.013
<u>Totaal baten</u>	<u>11.681.111</u>	<u>10.739.219</u>	<u>11.202.305</u>
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	9.294.455	8.812.418	9.029.349
4.2 Afschrijvingen	221.689	199.777	253.223
4.3 Huisvestingslasten	868.693	868.927	873.044
4.4 Overige lasten	901.744	857.475	815.373
<u>Totaal lasten</u>	<u>11.286.581</u>	<u>10.738.597</u>	<u>10.970.989</u>
 <u>Saldo baten en lasten</u>	 <u><u>394.530</u></u>	 <u><u>622</u></u>	 <u><u>231.316</u></u>
 6 Financiële baten en lasten	 <u>-286</u>	 <u>0</u>	 <u>908</u>
<u>Resultaat</u>	<u>394.244</u>	<u>622</u>	<u>232.224</u>
 Totaal resultaat	 <u><u>394.244</u></u>	 <u><u>622</u></u>	 <u><u>232.224</u></u>

Kasstroomoverzicht

	2018		2017	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten	394.530		231.316	
Aanpassing voor:				
Afschrijvingen	221.689		253.223	
Mutaties voorzieningen	303.897		-90.776	
Verandering in vlottende middelen:				
Vorderingen	-165.694		201.396	
Schulden	-34.345		153.481	
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties		720.077		748.640
Ontvangen interest	2.107		3.667	
Betaalde interest (-/-)	-2.393		-2.759	
<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>		<u>719.791</u>		<u>749.548</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-486.451		-175.613	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-5.428		0	
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		<u>-491.879</u>		<u>-175.613</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Aflossing langlopende schulden	-454		-3058	
<u>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>		<u>-454</u>		<u>-3.058</u>
<u>Mutatie liquide middelen</u>		<u>227.458</u>		<u>570.877</u>
Beginstand liquide middelen	1.399.434		828.557	
Mutatie liquide middelen gedurende het boekjaar	227.458		570.877	
Eindstand liquide middelen	<u>1.626.892</u>		<u>1.399.434</u>	

Grondslagen voor waardering van activa, passiva en resultaatbepaling

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
Methodes en software methodes 8 jaar	8	Leermiddelen
Touchscreens 8 jaar	8	ICT
Audio geluidsapparatuur 5 jaar	5	Onderw apparatuur & inventaris
Server 5 jaar	5	ICT
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

Vanaf 2017 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 68 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.

Vaste activa

	Aanschaf prijs 1-1-2018 €	Afschrijving cumulatief 1-1-2018 €	Boek- waarde 1-1-2018 €	Inves- teringen €	Aanschaf desinves- teringen €	Afschrijv. desinves- teringen €	Afschrij- vingen €	Aanschaf prijs 31-12-2018 €	Afschrijving cumulatief 31-12-2018 €	Boek- waarde 31-12-2018 €
1.1.2 Materiële vaste activa										
1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	320.030	127.652	192.378	171.952	-12.010	-2.788	18.679	503.992	149.119	354.873
1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	3.057.718	2.084.929	972.789	278.252	59.814	60.032	143.477	3.276.156	2.168.374	1.107.782
1.1.2.4 Overige materiële vaste activa	1.254.230	1.019.100	235.130	36.247	23.795	19.783	59.533	1.266.682	1.058.850	207.832
<u>Materiële vaste activa</u>	<u>4.631.978</u>	<u>3.231.681</u>	<u>1.400.297</u>	<u>486.451</u>	<u>71.599</u>	<u>77.027</u>	<u>221.689</u>	<u>5.046.830</u>	<u>3.376.343</u>	<u>1.670.487</u>

Vorraden & vorderingen

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
1.2.2 Vorderingen		
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	8.507	10.849
1.2.2.2 Vorderingen op OCW/EZ	536.604	504.018
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	9.522	8.630
1.2.2.10 Overige vorderingen	52.777	0
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	172.730	82.286
1.2.2.14 Te ontvangen interest	350	894
1.2.2.15 Overlopende activa overige	34.476	42.595
<u>Vorderingen</u>	<u>814.966</u>	<u>649.272</u>

Effecten & liquide middelen

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
1.2.4		
Liquide middelen		
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	<u>1.626.892</u>	<u>1.399.434</u>
<u>Liquide middelen</u>	<u>1.626.892</u>	<u>1.399.434</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van het bestuur

Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2018 €	Resultaat €	Overige mutaties €	Stand per 31-12-2018 €
2.1.1 Eigen vermogen				
2.1.1.1 Algemene reserve	1.208.051	321.523	0	1.529.574
2.1.1.3 Algemene reserve privaat	145.503	72.721	0	218.224
<u>Eigen vermogen</u>	<u>1.353.554</u>	<u>394.244</u>	<u>0</u>	<u>1.747.798</u>

Voorzieningen & langlopende schulden

	Stand per 1-1-2018	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand 31-12-2018	Kort- lopend deel < 1 jaar	Lang- lopend deel > 1 jaar
	€	€	€	€	€	€	€	€
2.2 Voorzieningen								
2.2.1 Personele voorzieningen	89.952	298.193	20.584	0	0	367.561	266.784	100.777
2.2.3 Voorziening groot onderhoud	943.851	264.600	238.312	0	0	970.139	274.700	695.439
<u>Voorzieningen</u>	<u>1.033.803</u>	<u>562.793</u>	<u>258.896</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.337.700</u>	<u>541.484</u>	<u>796.216</u>
<i>Uitsplitsing:</i>								
2.2.1.4 Jubileumvoorziening	89.952	35.667	20.584	0	0	105.035	4.258	100.777
2.2.1.6 Langdurig zieken	0	262.526	0	0	0	262.526	262.526	0
<u>Voorzieningen</u>	<u>89.952</u>	<u>298.193</u>	<u>20.584</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>367.561</u>	<u>266.784</u>	<u>100.777</u>
	Stand per 1-1-2018	Aangegane leningen	Aflos- singen	Stand per 31-12-2018	Looptijd >1 jaar	Looptijd >5 jaar	Rentevoet	
	€	€	€	€	€	€	%	
2.3 Langlopende schulden								
2.3.5 Schulden aan Ministerie van Financiën	454	0	454	0	0	0	-	
<u>Langlopende schulden</u>	<u>454</u>	<u>0</u>	<u>454</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>		

Kortlopende schulden

	31-12-2018	31-12-2017
	€	€
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.8 Crediteuren	51.402	58.683
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	357.908	328.255
2.4.10 Pensioenen	98.965	100.187
2.4.12 Overige kortlopende schulden	171.186	284.473
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	25.792	28.415
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	269.125	261.178
2.4.19 Overige overlopende passiva	52.468	0
<u>Kortlopende schulden</u>	<u>1.026.846</u>	<u>1.061.191</u>

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule
(Regeling ROS art.13, lid 2 sub a en EZ regelingen betrekking hebbend op de EZ subsidies)

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	Prestatie afgerond? Ja/Nee
	Kenmerk	Datum			
Subsidie Studieverlof	852686-1	20-9-2017	7445	7445	ja
Subsidie Studieverlof	928034-1	20-9-2018	11.488	11488	ja
Subsidie Studieverlof	928534-1	20-9-2018	9.674	9.674	ja
Totaal			<u>28.607</u>	<u>28.607</u>	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	Totale kosten €	Te verreke- nen ultimo verslagjaar €
Totaal			<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing €	Saldo 1-1-2018 €	Ontvangen t/m verslagjaar €	Lasten in verslagjaar €	Totale kosten 31-12-2018 €	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar €
Totaal			<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Vlgnr.	Omschrijving	Periode		Looptijd		Bedrag per maand
		van	t/m			
1	AFAS digitaal financieel systeem	22-11-2018	21-11-2019	12	€	4.129
2	White Vision facturatiesysteem	30-11-2018	29-11-2021	36	€	292
3	Parnassys leerlingvolgsysteem	15-8-2018	14-8-2019	12	€	1.071
4	CSU	1-1-2018	31-8-2019	18	€	15.215
	Totaal				€	20.707

Overheidsbijdragen

		Realisatie 2018 €	Begroot 2018 €	Realisatie 2017 €
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	11.001.832	10.212.027	10.469.259
3.1.2	Overige subsidies OCW	6.973	0	7.116
3.1.3	Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	356.265	295.822	315.610
	<u>Rijksbijdragen</u>	<u>11.365.070</u>	<u>10.507.849</u>	<u>10.791.985</u>
	<i>Uitsplitsing:</i>			
3.1.1.1	Rijksbijdrage OCW	11.001.832	10.212.027	10.469.259
	<u>Rijksbijdragen OCW</u>	<u>11.001.832</u>	<u>10.212.027</u>	<u>10.469.259</u>
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	6.973	0	7.116
	<u>Overige subsidies OCW</u>	<u>6.973</u>	<u>0</u>	<u>7.116</u>
3.1.3.3	Ontv. doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	356.265	295.822	315.610
	<u>Inkomensoverdracht van rijksbijdragen</u>	<u>356.265</u>	<u>295.822</u>	<u>315.610</u>
3.2	Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden			
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	118.629	103.600	145.307
	<u>Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden</u>	<u>118.629</u>	<u>103.600</u>	<u>145.307</u>
	<i>Uitsplitsing:</i>			
3.2.2.2	Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en -subsidies	118.629	103.600	145.307
	<u>Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden</u>	<u>118.629</u>	<u>103.600</u>	<u>145.307</u>

Andere baten

		Realisatie 2018 €	Begroot 2018 €	Realisatie 2017 €
3.5	Overige baten			
3.5.1	Opbrengst verhuur	72.721	55.620	62.963
3.5.4	Sponsoring	5.309	2.500	6.165
3.5.5	Ouderbijdragen (PO/VO)	30.614	36.540	56.750
3.5.10	Overige	88.768	33.110	139.135
	<u>Overige baten</u>	<u>197.412</u>	<u>127.770</u>	<u>265.013</u>

Lasten

		Realisatie 2018 €	Begroot 2018 €	Realisatie 2017 €
4.1	Personeelslasten			
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	8.926.613	8.342.735	8.738.419
4.1.2	Overige personele lasten	806.527	647.841	664.473
4.1.3	Ontvangen vergoedingen	-438.685	-178.158	-373.543
	<u>Personeelslasten</u>	<u>9.294.455</u>	<u>8.812.418</u>	<u>9.029.349</u>
	<i>Uitsplitsing:</i>			
4.1.1.1	Lonen en salarissen	6.502.718	8.342.735	6.436.917
4.1.1.2	Sociale lasten	945.259	0	917.118
4.1.1.3	Premies Participatiefonds (PO/VO)	296.125	0	225.261
4.1.1.4	Premies Vervangingsfonds (PO/VO)	297.478	0	257.440
4.1.1.5	Pensioenlasten	885.033	0	901.683
	<u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>	<u>8.926.613</u>	<u>8.342.735</u>	<u>8.738.419</u>
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	298.193	0	-53.360
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	36.135	41.155	182.209
4.1.2.3	Overig	472.199	606.686	535.624
	<u>Overige personele lasten</u>	<u>806.527</u>	<u>647.841</u>	<u>664.473</u>
4.1.3.2	Ontvangen vergoedingen Vervangingsfonds (PO/VO)	-361.308	-178.158	-285.554
4.1.3.3	Overige uitkeringen	-77.377	0	-87.989
	<u>Ontvangen vergoedingen</u>	<u>-438.685</u>	<u>-178.158</u>	<u>-373.543</u>
	<i>Het aantal FTE bedroeg:</i>			
	Management / directie	9,80		9,95
	Onderwijzend personeel	99,92		100,39
	Onderwijsondersteunend personeel	19,17		15,04
		<u>128,89</u>		<u>125,38</u>
4.2	Afschrijvingen			
4.2.2	Afschrijvingen materiële vaste activa	221.689	199.777	253.223
	<u>Afschrijvingen</u>	<u>221.689</u>	<u>199.777</u>	<u>253.223</u>
4.3	Huisvestingslasten			
4.3.1	Huurlasten	109.739	127.150	112.988
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	86.258	56.000	67.587
4.3.4	Energie en water	158.440	155.787	144.867
4.3.5	Schoonmaakkosten	196.344	212.100	211.638
4.3.6	Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	34.663	34.940	36.274
4.3.7	Dotatie voorziening onderhoud	264.600	264.600	277.650
4.3.8	Overige huisvestingslasten	18.649	18.350	22.040
	<u>Huisvestingslasten</u>	<u>868.693</u>	<u>868.927</u>	<u>873.044</u>
4.4	Overige lasten			
4.4.1	Administratie en beheer	234.088	185.190	198.489
4.4.2	Inventaris en apparatuur	217.863	250.950	223.131
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	122.167	105.220	98.580
4.4.5	Overige	327.626	316.115	295.173
	<u>Overige lasten</u>	<u>901.744</u>	<u>857.475</u>	<u>815.373</u>
	<u>Specificatie kosten instellingsaccountant</u>			
	Controle jaarrekening	10.890	0	12.705
	Andere controleopdrachten	0	0	0
	Fiscale adviezen	0	0	0

	Realisatie 2018 €	Begroot 2018 €	Realisatie 2017 €
Andere niet-controlediensten	16.093	0	0
	<u>26.983</u>	<u>0</u>	<u>12.705</u>

Financieel en buitengewoon

		Realisatie 2018 €	Begroot 2018 €	Realisatie 2017 €
6.1	Financiële baten			
6.1.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.107	0	3.667
	<u>Financiële baten</u>	<u>2.107</u>	<u>0</u>	<u>3.667</u>
6.2	Financiële lasten			
6.2.1	Rentelasten en soortgelijke lasten	-2.393	0	-2.759
	<u>Financiële lasten</u>	<u>-2.393</u>	<u>0</u>	<u>-2.759</u>
	<u>Financiële baten en lasten</u>	<u>-286</u>	<u>0</u>	<u>908</u>

Verplichte Toelichting

Model E: Verbonden Partijen

Naam	Juridische vorm 2018	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2018 €	Resultaat 2018 €	Art 2:403 BW Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie Ja/Nee
Betuws Primair Passend onderwijs	Stichting	Culemborg	4 nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
SWV Zout	Stichting	Zeist	4 nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
SWV EC Ronde	Stichting	Gorinchem	4 nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

WNT-verantwoording 2018

Bezoldigingsmaximum

Het bezoldigingsmaximum in 2018 is € 133.000. Dit bedrag behoort tot de bezoldigingsklasse C en is opgebouwd door middel van 7 complexiteitspunten:

- Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	4
- Complexiteitspunten gemiddeld aantal leerlingen, deelnemers of studenten	2
- Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	1
Totaal	7

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

bedragen x € 1	M.A.H.M. Gloudi
Functiegegevens	Directeur- bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 97.544
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 15.917
<i>Subtotaal</i>	€ 113.461
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 133.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Totale bezoldiging	113.461
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2017	
bedragen x € 1	M.A.H.M. Gloudi
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2017 (in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 93.978
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 14.828
<i>Subtotaal</i>	€ 108.806
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 129.000
Totale bezoldiging	€ 108.806

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12.

Niet van toepassing.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	A.M.G. Volp Kortenhorst	S. Rambow	<naam>
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 4.538	€ 2.500	€ -
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 19.950	€ 13.300	€ -
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017			
bedragen x € 1	A.M.G. Volp Kortenhorst	S. Rambow	<naam>
Aanvang en einde functieervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	0
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 4.538	€ 2.505	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 19.200	€ 12.800	-

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (vervolg)

bedragen x € 1	J.E.C. Jacobs-Wierda	I.P.C. van Wamel-Geene	<naam>
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 3.025	€ 3.025	€ -
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 13.300	€ 13.300	€ -
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2017			
bedragen x € 1	J.E.C. Jacobs-Wierda	I.P.C. van Wamel-Geene	F.J.M. Kirkels
Aanvang en einde functieervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 30/09
Bezoldiging			
Totale bezoldiging	€ 3.031	€ 3.031	€ 1.875
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 12.800	€ 12.800	€ 12.800

Bestemming van het resultaat

	2018 €
Het voorstel van de resultaatbestemming is als volgt:	
Toegevoegd aan de algemene reserve publiek	321.523
Toegevoegd aan de algemene reserve privaat	72.721
<u>Resultaat 2018</u>	<u>394.244</u>

Gebeurtenissen na balansdatum

Per 1 januari 2019 heeft de bestuursoverdracht SRKPOC aan SKOR plaatsgevonden door middel van een zogenaamde activa/passiva-transactie. Alle activa en passiva van SRKPOC volgens haar balans per 31 december 2018 zijn overgenomen door SKOR per 1 januari 2019. Deze transactie is in de jaarrekening 2018 niet verwerkt, maar zal in de jaarrekening 2019 van SKOR worden verwerkt

Het complete fusietraject proces met de SRKPOC is goed doorlopen. Alle geleidingen, waaronder de GMR, zijn nauwkeurig betrokken geweest bij het traject. DUO heeft op 1 augustus 2018 de goedkeuring verleend. Op 5 november de definitieve goedkeuring van de RvT plaatsgevonden.

Het gehele implementatietraject van de fusie, zowel onderwijskundig zaken, als de personele- en financiële kant, heeft de laatste maanden geruisloos plaatsgevonden. Hierbij is een compliment van allen betrokkenen op zijn plaats. Op 31 december 2018 is de bestuursoverdracht formeel bij de notaris getekend.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

College van bestuur

Dhr. M.H.A.M. Gloudi

Directeur-bestuurder

Raad van Toezicht

Mw. A.M.G. Volp-Kortenhorst

Voorzitter rvt

Mw. S. Rambow

Vicevoorzitter rvt

Mw. H. Jacobs

Lid rvt

Mw. I.P.C. van Wamel

Lid rvt

Mw. C. Haenen

Lid rvt

Dhr. L. Frantzen

Lid rvt

Datum vaststelling jaarrekening:

Tiel, 17 juni 2019

Overige gegevens

Bijlage: Reserves en voorzieningen per kostenplaats

2.1.1.1 Algemene reserve (publiek)

Kostenpl.	Omschrijving	Stand	Mutaties 2018		Stand
		1-1-2018	Resultaat	Overige mut.	31-12-2018
		€	€	€	€
04ZS	RKB Carolus	268.234	-15.500	-1.920	250.814
05FV	St. Antonius	186.763	-22.154		164.609
06KD	RKBS Floris Radewijnsz	-36.919	50.166	-10.161	3.086
09WL	de Dagobert	320.282	69.059	-2.125	387.216
10PC	Rotondaschool Passewaaij	125.993	90.467	-21.024	195.436
11ED	Stefanusschool	-35.105	88.717	-8.626	44.986
11QO	Floriant	-157.630	78.261	58.785	-20.584
12BI	De Achtbaan	138.037	67.883	-7.189	198.731
28CH	De Bataaf	45.663	2.137		47.800
AG30	Bestuurskantoor SKOR	322.554	43.728	-108.801	257.481
AG3002	Gezamenlijke activiteiten	30.179	-58.517	28.338	0
	Totaal	1.208.051	394.246	-72.721	1.529.575