

# Jaarverslag 2021

STICHTING KATHOLIEKE ONDERWIJSBELANGEN RIVIERENLAND



Tiel, 15 mei 2022

**Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland**

Bezoekadres Burgemeester Schullstraat 2, 4001 VV TIEL

Telefoon 0344-632849

Website [www.skor-scholen.nl](http://www.skor-scholen.nl)

# Inhoudsopgave

## Deel A: BESTUURSVERSLAG

Voorwoord	7
Leeswijzer	9
Samenvatting	10
<b>1. De stichting</b>	<b>12</b>
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	16
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
<b>Dashboard</b>	<b>18</b>
<b>2. Onderwijs</b>	<b>19</b>
2.1 Onderwijskundig beleid	19
2.2 Zorg voor onderwijskwaliteit	19
2.3 Cito-scores	20
2.4 Uitstroomgegevens	21
2.5 Onderwijsinspectie	21
2.6 Inzet middelen prestatiebox	22
2.7 Onderwijskundige en onderwijs-programmatische ontwikkelingen	22
2.7.1 Passend onderwijs	22
2.7.2 Voor- en vroegschoolse educatie/ Taalplusklas/ Nieuwkomers	23
2.7.3 Onderwijsachterstanden	24
2.7.4 Nationaal Programma Onderwijs (NPO)	25
2.7.5 Collegiale consultatie	27
2.7.6 Continurooster en vijfjarige dagen model	27
2.8 Realisatie van de beleidsdoelen Onderwijs	27
2.9 Internationalisering	29
2.10 Werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling	29

<b>3. Personeel en organisatie</b>	30
3.1 Personeelsbestand	30
3.2 Verantwoording werkdrukmiddelen	31
3.3 Teamleiders	33
3.4 Verzuim en preventie	33
3.5 Integraal personeelsbeleid	35
3.6 Professionalisering	35
3.7 Strategische personeelsplanning	36
3.8 Personele en organisatorische ontwikkelingen	36
3.9 Realisatie van de beleidsdoelen Personeel en Organisatie	37
<b>4. Marketing, communicatie, politieke en maatschappelijke aspecten</b>	38
4.1 Identiteit en profilering	38
4.2 Ondernemerschap	38
4.3 Externe communicatie en horizontale verantwoording	38
4.3.1 Communicatiebeleid	38
4.3.2 Venster PO	39
4.4 Samenwerking	39
4.4.1 Samenwerkingsverbanden	39
4.4.2 Inval Personeel Primair Onderwijs Nederland	39
4.4.3 Politiek	39
4.4.4 Opvang, peuterspeelzalen en zorginstellingen	40
4.4.5 Wijkteams	40
4.5 Afhandeling van klachten	40
4.6 Ontwikkelingen op het gebied marketing, politieke en maatschappelijke aspecten	40
4.7 Realisatie van de beleidsdoelen marketing, politieke en maatschappelijke aspecten	40
<b>5. Financiën, facilitair en ICT</b>	41
5.1 Financieel beleid/ Allocatie van middelen	41
5.1.1 Begrotingstraject	41
5.1.2 Managementrapportage en begrotingsoverzicht	42
5.1.3 Investerings	42
5.1.4 Bezoldiging directeur-bestuurder en toezichthouders	43
5.2 Facilitaire voorzieningen	43
5.2.1 Ontwikkelingen op het gebied van huisvesting en beheer	43
5.2.2 Doordecentralisatie	43
5.3 ICT	43
5.4 Realisatie van de beleidsdoelen financiën, facilitair en ICT	44
<b>6. Financiële informatie</b>	45
6.1 Financiële positie op balansdatum	45
6.2 Analyse resultaat	46
6.3 Analyse realisatie 2020 versus realisatie 2019 en realisatie 2020 versus begroting 2020	46
6.4 Investerings en financieringsbeleid	48
6.5 Treasuryverslag	48

6.6 Kengetallen	48
<b>7. Kwaliteitszorg</b>	53
7.1 Kwaliteitshandboek SKOR	53
7.2 Kwaliteitssysteem	53
7.3 Intern beheersingssysteem	53
7.4 Realisatie van de beleidsdoelen op het gebied van Kwaliteitszorg	54
<b>8. Continuïteitsparagraaf</b>	56
8.1 Personele bezetting en leerlingaantallen	56
8.2 Meerjarenbalans	57
8.3 Signaleringswaarde	57
8.4 Meerjarenraming	58
8.5 Beschrijving belangrijkste risico's en onzekerheden	59
8.6 Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	60
<b>9. Rapportage raad van toezicht</b>	61
<b>10. Vaststelling</b>	65

## Deel B: JAARREKENING SKOR

### Financiële verslaglegging

Balans

Staat van baten en lasten

Kasstroomoverzicht

Grondslagen van waardering van activa, passiva en resultaatbepaling

Toelichting op de geconsolideerde balans

Verantwoording subsidies zonder verrekeningsclausule

Niet uit balans blijkende verplichtingen

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

Verplichte Toelichting

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen

Bestemming van het resultaat

Gebeurtenissen na balansdatum

Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Reserves en voorzieningen per kostenbalans

## Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2021 van de Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland. Hierin doen wij verslag van de belangrijkste ontwikkelingen die bij SKOR hebben plaatsgevonden.

Met dit jaarverslag willen wij graag inzicht geven in en leggen we verantwoording 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 twaalf SKOR scholen hebben hun onderwijskundig beleid voor de komende vier jaren geformuleerd en opgenomen in het schoolplan 2019-2023. Uitgangspunt was het Strategisch Beleidsplan SKOR 2019-2023, echter de scholen hadden de vrijheid zelf invulling te geven aan de ruimte die dit kader biedt. Daarmee zijn de schoolplannen geheel consistent met het gedachtengoed uit het Strategisch Beleidsplan SKOR, maar ook unieke documenten waarin de eigenheid van de scholen tot uitdrukking komt.

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

Scholen hebben het aanbod aangepast n.a.v. de schoolscan en plan van aanpak (Nationaal Programma Onderwijs) die opgesteld is door de scholen. Deze plannen zijn tot stand gekomen samen met ouders, leerlingen en de MR van de scholen. Scholen zijn zich bewust van de (aanwezige) leervertragingen van de leerlingen. Dit op cognitief- maar ook sociaal-emotioneel gebied. Veel scholen maken de keuze om extra te investeren in het basisaanbod op school.

In juni en september zijn Heidagen met als thema 'de ideale school' georganiseerd voor de scholen. Later in september hebben de directies van de scholen 'de ideale school' gepresenteerd aan de GMR. Hierna is er inhoudelijk brainstormend doorgepraat. Vervolgens heeft er nog een overleg tussen GMR-RvT en bestuur plaatsgevonden. Alle input is meegenomen in de oriënterende fase voor het nieuwe strategisch beleidsplan.

Het afgelopen jaar zijn er twee Audits uitgevoerd. De Rotondaschool en de Floris Radewijnszschool. De onderzoeksvraag vanuit het bestuur is gericht op rekenen. De scholen hadden zelf ook een visitatievraag gesteld rondom rekenen. Het verslag is besproken met het MT en team van de school.

Er is veel overleg geweest over OAB (onderwijsachterstandenbeleid) in Tiel en Culemborg. Dit waren brede overleggen met gemeenten, peuteropvang, bibliotheek, welzijnswerk en consultatiebureau. Onder andere is gesproken over de faciliteiten die er al vanuit OAB zijn en welke nog ontbreken. Doel van deze gesprekken was ook om helder te krijgen welke organisatie nu wat doen en samenwerking te bevorderen.

De luchtklimaat kan op enkele scholen verbeterd worden. Dit zijn langdurige trajecten die met de gemeenten moeten worden opgepakt.

Door de vele subsidies (NPO, IOP en handen voor de klas) is het een extra uitdaging om de begroting met de realisatie goed te volgen, zeker i.c.m. de licht dalende leerlingenaantallen op sommige scholen. De algehele belangstellingspercentage is iets gedaald.

De (meer)jarenbegroting en meerjaren balans zijn opgesteld en hebben een positieve instemming van GMR en zijn goedgekeurd door RvT. De SKOR is een financieel gezonde stichting met een krachtige uitstraling binnen het Rivierenland.

Naast Marapgesprekken vinden 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.

Wij spreken graag onze dank uit naar allen die zich in hebben ingezet voor SKOR. Zij hebben er voor gezorgd dat we met trots op 2021 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](mailto:info@skor-scholen.nl).

Namens SKOR,

Maurice Gloudi , directeur-bestuurder



Het jaarverslag van de 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 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 2021. In het B gedeelte is de jaarrekening 2021 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 2021 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 2019-2023. Jaarlijks worden er een jaarplan en een jaarverslag gemaakt. Op het gebied van onderwijs spelen uiteraard de opbrengsten ook een belangrijke rol. Alle scholen beschikken op dit moment over de basiskwaliteit voldoende van de inspectie van het onderwijs. De afgelopen periode hebben we veel geleerd van het Afstandsonderwijs. Door inhoudelijk goed te evalueren en verbeterpunten te bespreken, konden alle scholen vlotter schakelen naar Afstandsonderwijs. Ook werd het online overleg (deels) al positief ervaren door Intern Begeleiders, Teamleiders Onderwijs/personeel en andere collega's uit andere netwerken. Het afgelopen jaar hebben we inhoudelijke heidagen georganiseerd met de scholen. Dit is door staf en scholen als zeer positief ervaren. Door theorie en praktijk met elkaar te koppelen en scholen van en met elkaar te laten leren heeft dit geleid tot een waardevolle dag. Scholen hebben een presentatie gegeven over hoe zij de school in de toekomst zien. Welke dromen zijn er op de scholen? Deze zijn gepresenteerd aan elkaar tijdens deze heidagen en op een later moment aan de GMR. Vanuit deze heidagen is ook input gekomen voor het nieuwe strategisch beleidsplan voor de nieuwe periode.

**Hoofdstuk 3** gaat over personeel en organisatie. Met andere besturen binnen de regio werken wij samen. 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. Wij zijn eigenrisicodragers (ERD).

Het lerarentekort is duidelijk voelbaar. De pool is vrijwel leeg waardoor toekomstige vacatures/vervangingen voor met name leerkrachten niet kunnen worden ingevuld. Scholen kijken naar een plan B, denkend aan inzet van onderwijsassistenten en leraar ondersteuners. Het anders denken is een uitdaging. Het is belangrijk om bij de aanname steeds de kwaliteit goed in beeld te houden. Einde 2021 is er een projectgroep gestart m.b.t. "Anders organiseren".

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.

De beleidsterreinen Financiën, facilitair en ICT worden in **hoofdstuk 5** beschreven. Er is een heldere en complete opzet van de begroting. Het doel 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 multifunctionele accommodatie van de Bataaf in combinatie met een IKC gehuisvest geopend. Ventilatie eisen voor scholen worden nu ook door het ministerie opgemerkt. Gevolgen hiervan kunnen voor nieuwe langdurige en kostbare trajecten gaan leiden.

In **hoofdstuk 6** wordt de financiële informatie gegeven. Hierin is te lezen dat de stichting financieel gezond is. In 2021 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 werken wij met formats 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. Elk jaar worden meerdere scholen bezocht met ons intern auditsysteem. 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 lichtdalend 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

Verslagleggend 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 van uit beperkingen. Onze scholen richten zich op de brede ontwikkeling van leerlingen en op de juiste balans tussen alle competenties. Leren is ontzettend belangrijk en tegelijkertijd moet het ook gewoon fijn zijn om te doen. Kinderen moeten graag naar school gaan in een veilige leeromgeving. Vernieuwende onderwijsprogramma's worden ontwikkeld, waarbij we heldere afspraken met elkaar maken over verwachte opbrengsten. Kinderen gaan indien mogelijk in de eigen wijk naar school en daarom hebben onze scholen ook een sociale functie in de wijk. Ouders en instanties om de school zien we als ketenpartners.

### Onze visie op profilering, Personeel en Organisatie

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

### Onze visie op Financiën, Facilitair en ICT

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

### Onze visie op kwaliteitszorg

Onze kernwaarde *verantwoordelijk* kent meerdere kanten: verantwoordelijkheid geven, verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijkheid afleggen. Dit impliceert dat het een soort tweede natuur van iedere medewerker moet zijn om de eigen prestaties en resultaten kritisch te evalueren. Elke school werkt met een kwaliteitszorgsysteem, waarbij de evaluatie van het onderwijsleerproces centraal staat. Tevredenheidsonderzoeken bij o.a. ouders en leerlingen en resultaten van Inspectieonderzoeken maken de zelfevaluatie compleet. Zelfevaluatie moet leiden tot verbeterplannen om daarmee de kwaliteitscyclus rond te maken.

## **1.3 Kernegegevens**

### 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 gemeenten West-Betuwe, Tiel, Wijk bij Duurstede en Culemborg. De scholen zijn gevestigd in de plaatsen Beesd, Tiel, Leerdam, Cothen en Culemborg.

### 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	268
10PC	Rotonda	Hondroos 2, 4007TJ Tiel	316
	Dependance	Koerierspad 1, 4007TL Tiel	
11ED	Stefanus	Kinkelenburglaan 4, 4003TL Tiel	260
11QO	De Floriant	Burgemeester Schullstraat 2, 4001VV Tiel	152
12BI	De Achtbaan	Meeslaan 23, 4005VP Tiel	220
28CH	De Bataaf	Hooibeestje 3, 4007HD Tiel	195
04ZS	St. Carolus	Kerkweg 20, 3945 BN Cothen	110
05FV	Sint Antonius	Jeugdlaan 1, 4153 BE Beesd	154
09WU	Palster	Hageroos 1, 4102 JN Culemborg	140
08ZN	Josef	St. Janskerkstraat 10, 4101CZ Culemborg	211
07UA	Augustinus	Johanna Naberpad 1, 4105EA Culemborg	135
06KD	Floris Radewijnsz	Drossaardslaan 64, 4143 BD Leerdam	113

### **1.4 Structuur van de organisatie**

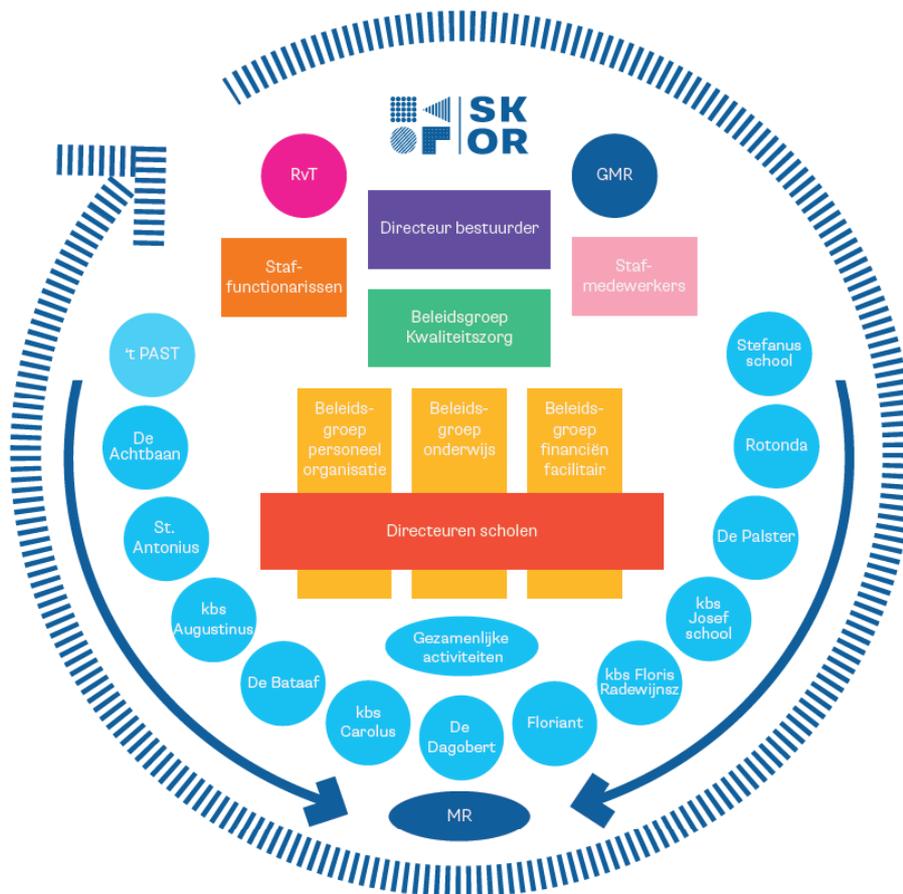
SKOR is een statutair een stichting met als vestigingsplaats Tiel. De organisatiestructuur is gebaseerd op het raad van toezichtmodel, waarbij de directeur-bestuurder vrijwel alle bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden heeft en de raad van toezicht (rvt) toezicht houdt op de directeur-bestuurder. 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
Voordracht lid GMR:	Mw. H. Jacobs
Lid :	Mw. I.P.C. van Wamel
Lid:	Dhr. L. Frantzen
Lid:	Mw. S. Rambow (tot 1-10-2021)

#### 1.4.5 Directie

De directie bestaat uit acht schooldirecteuren, verantwoordelijk voor twaalf 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 – tbv jaarverslag 2021**

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.

Het jaar 2021 heeft net als in 2020 in het teken gestaan van COVID19 en de impact daarvan binnen SKOR en haar scholen. In de zomerperiode leek het alsof het leven weer "gewoon" was. Maar de tweede helft van 2021 kenmerkte zich door lockdowns, thuis- en afstandsonderwijs en het opnieuw zetten van de groepen als gevolg. Het was nog wel crisis, maar de GMR hoefde steeds minder rol te spelen in de maatregelen, omdat veel maatregelen al een keer waren uitgevoerd.

We werken samen in de driehoek van directeur-bestuurder, GMR en MR van alle scholen en haar leerlingen. De GMR ambitie zetten we in 2021 steviger neer door het opstellen en volgen van een activiteitenplan. De jaarcyclus van de GMR is hierin afgestemd op die van SKOR, directeur-bestuurder en de (MR van de) scholen. Dat maakt dat we beter voorbereid zijn op hetgeen gaat komen, waardoor we betere gesprekken kunnen voeren met elkaar. Het activiteitenplan wordt regelmatig bijgewerkt en is gedeeld met MR van de scholen.

Als GMR vinden we het belangrijk dat er verbinding is met de raad van toezicht. We organiseerden daarom twee gezamenlijke vergadering met de RvT. Eerst was er een hernieuwde kennismaking. In de tweede vergadering werd gebrainstormd over de ideale school over de as van meerdere onderwerpen, zoals de professionele leerkracht, bewegend leren en de school in het middelpunt van een buurtgemeenschap. We leerden veel van elkaars perspectieven. De input wordt meegenomen bij het opstellen van een nieuw strategisch beleidsplan in 2023.

In 2021 zetten we verder in op de eerder gestarte communicatie met de MR van de scholen. De stukken van de vergaderingen werden gedeeld via mail en Sharepoint (MS Teams). Ook brachten de contactpersonen (één ouderlid + één personeelslid van de GMR) een eerste bezoek aan de MR-en. We lichtten het activiteitenplan toe die de MR-en zelf ook kunnen inzetten in hun vergaderingen. We nodigden hen uit om contact met ons op te nemen, agendapunten aan te leveren of als toehoorder aanwezig te zijn bij onze openbare vergaderingen. In 2022 zetten we deze kennismakingen verder voort.

In het nieuwe schooljaar waren er helaas weer de nodige wisselingen binnen de GMR. Er zijn 2 nieuwe leden toegetreden tot de PGMR en voor de OGMR zijn na het uitzetten van een vacature 3 nieuwe leden uitgenodigd om de GMR in 2022 te komen versterken. Uiteraard streven we naar stabiliteit en continuïteit wat geborgd wordt door kennisoverdracht en toegankelijkheid van documenten in de Sharepoint omgeving.

## **1.5 Ontwikkelingen met betrekking tot organisatiestructuur**

### **Raad van toezichtmodel**

Vanaf 1 oktober 2015 is SKOR officieel overgegaan naar het raad van toezicht model met een bezoldigd bestuurder. Het afgelopen jaar heeft de raad van toezicht in samenspraak met de directeur-bestuurder zich beziggehouden met het inrichten van het interne toezicht na de fusie. Een heldere en goed vastgelegde uitwerking is essentieel om ervoor te zorgen dat het interne toezicht een functioneel onderdeel wordt van het interne besturingsmodel.

### **Organisatiestructuur**

Met de invoering van de 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 denkkracht bij het beheer van de organisatie en bij de ontwikkeling en uitvoering van beleidsplannen en projecten op de diverse beleidsterreinen. Voor de realisatie daarvan zijn wij niet meer afhankelijk van ingehuurde organisaties en in de eigen organisatie betrokken

ondersteuning bieden. Binnen SKOR is het proces van herinrichting van de bestuurlijke organisatie afgerond. De eerste resultaten zijn erg positief.

## Dashboard 2021

Domeinen	Standaarden	04ZS		05FV		06KD		07UA		08ZN		09WL		09WU de		10PC		11ED		11QO		12BI		28CH	
		Carolus		Antonius		Floriz		Augustinus		Josef-schol		Dagobert		Palster		Rotonda		Stefanus		Floriant		Achtbaan		Bataaf	
		21 jan jul	21 aug dec																						
OP	Onderwijsproces																								
OP1	Aanbod																								
OP1	Aanbod toekomstgericht																								
OP2	Zicht op ontwikkeling																								
OP3	Didactisch handelen																								
OP4	(Extra) ondersteuning																								
OP6	Samenwerking																								
OP8	Toetsing en afsluiting																								
SK	Schoolklimaat																								
SK1	Veiligheid																								
SK2	Pedagogisch klimaat																								
OR	Onderwijsresultaten																								
OR1	Resultaten																								
OR2	Sociale en maatschappelijke competenties																								
KA	Kwaliteitszorg en ambitie																								
KA1	Kwaliteitszorg																								
KA2	Kwaliteits-cultuur																								
KA3	Verantwoording en dialoog																								
KA4	Maatschappelijk ondernemerschap																								
FB	Financieel beheer																								
FB1	Continuïteit																								
FB2	Doelmatigheid																								
FB3	Rechtmatigheid																								
PB	Personeelsbeleid																								
PB1	Bekwaamheid																								
PB2	Ontwikkeling en uitvoering																								
PB3	Ped./did. handelen																								

Bovenstaande dashboard geeft in één overzicht de beleidsmatige ontwikkelingen binnen SKOR weer. De thema's uit het strategisch beleidsplan SKOR 2019-2023 zijn geordend volgens de aandachts- en organisatiegebieden van het Inspectiekader. In het schema wordt met kleuren de mate van realisatie van de beleidsdoelen aangeven. Er zijn twee MARAP-perioden, namelijk van 7/12 en 5/12 maanden. Hierdoor is de koppeling met schooljaren mogelijk.

## 2. Onderwijs

### 2.1 Onderwijskundig beleid

SKOR streeft naar een goed tot uitstekend onderwijsniveau. De kernwaarde verantwoordelijkheid kent meerdere kanten: verantwoordelijkheid geven, verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijkheid afleggen. Dit impliceert dat iedere medewerker reflecteert op eigen prestaties en behaalde resultaten kritisch kan evalueren. Scholen werken opbrengstgericht en maken hun toegevoegde waarde zichtbaar. Elke school werkt met een kwaliteitszorgsysteem waarbij evaluatie van het onderwijsleerproces centraal staat. Tevredenheidsonderzoeken bij onder andere ouders, leerlingen, medewerkers en resultaten van inspectieonderzoeken maken de zelfevaluatie compleet. Zelfevaluatie moet leiden tot verbetering om daarmee de kwaliteitscyclus rond te maken.

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 2019-2023 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 2019-2023.

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 houden de staffunctionarissen Onderwijs zich voortdurend bezig met de kwaliteit van het onderwijs. Deze staffunctionarissen zijn 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 staffunctionarissen Onderwijs maken 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 onderwijskundige beleid verder wordt ontwikkeld.

## 2.3 Cito-scores

Binnen alle 12 SKOR-scholen maken de leerlingen van groep 8 een eindtoets. Sinds 2019 hebben een aantal scholen gekozen voor een andere Eindtoets dan CITO, namelijk Route 8. 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'.

Bij het beoordelen van de eindtoets kijkt de inspectie niet langer naar het behaalde gemiddelde, maar naar de behaalde referentieniveaus voor rekenen en taal. Hiervoor hanteert de inspectie signaleringswaarden, die gebaseerd zijn op de schoolweging van een school. Binnen SKOR zijn ook eigen ambities opgesteld. De behaalde score is het gemiddelde van de afgenomen eindtoetsen van de afgelopen 3 jaar (2018, 2019 en 2021. In 2020 zijn er geen eindtoetsen afgenomen).

### Resultaten ten opzichte van ambities SKOR

School	Schoolweging*	Ambitie 1F	Signaleringswaarde 1F	1F behaald	Ambitie 1S/2F	Signaleringswaarde 1S/2F	1S/2F behaald
Carolus	28,38	100%	85%	94,7%	63,30%	50,6%	60,0%
Antonius	29,86	100%	85%	95,4%	62,10%	49%	61,1%
Floris R.	30,59	100%	85%	95,9%	60,20%	47,3%	61%
Augustinus	32,01	100%	85%	96,9%	57,90%	43,5%	57,40%
Josef	29,99	100%	85%	85,0%	62,10%	49%	44,9%
Dagobert	33,05	100%	85%	95,4%	55,10%	41,5%	53,8%
Palster	32,55	100%	85%	96,5%	57,90%	43,5%	52,0%
Rotonda	29,85	100%	85%	93,5%	62,10%	49%	61,7%
Stefanus	27,3	100%	85%	98,4%	63,30%	52,1%	55,4%
Florian	37,88	100%	85%	97,3%	49,20%	33,9%	55,9%
Achtbaan	33,47	100%	85%	96,1%	55,10%	41,5%	49,8%
Bataaf	28,2	100%	85%	96,2%	63,30%	50,6%	66,2%

We streven er uiteraard naar de opbrengsten op een goed 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. Echter kunnen scholen nu zelf voor een andere Eindtoets kiezen passend bij de (onderwijs)behoefte van de leerlingen. We constateren dat meerdere scholen de afweging maken of de CITO Eindtoets nog wel passend is bij de school.

Onze doelstelling was en is dat de leerresultaten boven de signaleringswaarde liggen van de inspectie en op of boven het landelijk gemiddelde de aan de school gerelateerde standaard score. Per school zijn duidelijke ambities geformuleerd voor de opbrengsten van de LVS-toetsen 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 plannen om tot hogere opbrengsten te komen.

Teamleiders Onderwijs en Intern begeleiders hebben het werken met referentieniveaus besproken op SKOR-niveau en is een prognose gemaakt van waar de scholen nu staan ten opzichte van het nieuwe onderwijsresultaten model. We blijven de actuele ontwikkelingen volgen omtrent het werken met referentieniveaus en het stellen van ambities en doelen t.o.v. deze referentieniveaus.

In monitorgesprekken tussen de staffunctionaris en de schooldirecteuren/teamleiders onderwijs krijgen de opbrengsten, maar ook de analyse hiervan en bijbehorende vervolgstappen, nadrukkelijk een accent. De leerlingresultaten worden met behulp van het leerling-administratiesysteem ParnasSys tevens op bovenschools niveau gemonitord, zodat de opbrengsten ook op bovenschools niveau geanalyseerd kunnen worden. Signalen hieruit worden ook meegenomen naar de monitorgesprekken.

## 2.4 Uitstroomgegevens

Al onze scholen hebben een 'warme' overdracht naar het voortgezet onderwijs. Kinderen met specifieke onderwijs en/of ondersteuningsbehoefte worden nadrukkelijk besproken. Via Vensters PO monitoren we de uitstroomgegevens tot drie jaar na het schoolverlaten. 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 2017-2018 naar het voortgezet onderwijs uitstroomden na 3 jaar op, onder of boven het advies op basis van de eindtoetscore?



Op 9 van de 12 scholen zit 60% of meer van de leerlingen drie jaar na uitstroom op het gegeven schooladvies. Op de overige scholen ligt dit percentage tussen de 38,9% en 56,7%.

Op 3 van de 12 scholen zit meer dan 10% van de leerlingen na drie jaar onder het schooladvies.

Op de Palster en de Floris Radewijnsz. zien we een hoger percentage dat onder advies zit, te weten 15% en 19,2%.

Op 7 van de 12 scholen zit 25% of meer van de leerlingen na drie jaar boven het schooladvies.

Met name de Stefanus (51,7%) en de Rotondaschool (48,1%) laten een hoog percentage leerlingen zien dat boven het schooladvies zit.

## 2.5 Onderwijsinspectie

Het reguliere vierjaarlijkse onderzoek nieuwe stijl zal in januari 2022 plaats gaan vinden.

## 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 Passend onderwijs

#### **Algemeen**

De scholen van SKOR vallen onder 3 verschillende samenwerkingsverbanden (SWV). De Floris Radewijsz in Leerdam valt onder SWV Driegang, de Carolusschool in Cothen valt onder SWV Zout en de SKOR-scholen in Tiel, Culemborg en Beesd vallen onder SWV Bepo.

Bij SWV Driegang wordt gebruik gemaakt van een 'expertisemodel' waarbij de school een bijdrage aan het SWV betaalt en gebruik kan maken van verschillende diensten die het SWV levert. Bij SWV Bepo en Zout ontvangt het schoolbestuur per leerling een bepaald bedrag om passend onderwijs vorm te geven.

#### **Uitgangspunten en doelstellingen SKOR**

Onze uitgangspunten zijn:

- Elk kind heeft recht op noodzakelijke ondersteuning;
- De ondersteuning moet zo dicht mogelijk bij het kind georganiseerd worden;
- De professional (leerkracht) moet tools krijgen voor de uitvoering;
- Er moet zo efficiënt mogelijk gewerkt worden, met zo min mogelijk overbodige documenten, maar voldoende om een leerling goed te kunnen volgen;
- Intern aanwezige kennis en kunde moet zo veel mogelijk worden ingezet;
- Structureel overleg tussen de schoolconsulent/SWV en de IB'ers.

Onze doelen zijn:

- Leerlingen die uitvallen kunnen tijdig lichte ondersteuning ontvangen waardoor indien mogelijk grotere problemen worden voorkomen;
- Leerlingen die S(B)O-toelaatbaar zijn worden zo lang mogelijk op de basisschool gehouden en scholen ontvangen hier ook middelen voor om dit te realiseren;
- We voorkomen dat er 'thuiszitters' zijn.
- Schoolconsulenten van het samenwerkingsverband worden tijdig betrokken wanneer een leerling zich onvoldoende ontwikkelt ondanks extra ondersteuning.

SWV Bepo werkt pas vanaf medio 2019 met de decentralisatie van de middelen. Om een goede weg te vinden in de werkwijze van passend onderwijs binnen SKOR, is dit onderwerp in 2020 regelmatig besproken binnen de staf onderwijs, met intern begeleiders en met schooldirecteuren.

#### **Uitgave middelen**

Om passend onderwijs te organiseren, is op elke school een intern begeleider aanwezig die is aangesteld vanuit de lumpsum-gelden. Deze coördineert de leerlingenzorg en heeft contact met externe partijen die betrokken kunnen zijn wanneer een leerling specifieke onderwijsbehoeften heeft.

De middelen die SKOR vanuit de samenwerkingsverbanden ontvangt, worden ingezet voor lichte ondersteuning,

(zeer) intensieve ondersteuning of de solidariteitspot. Het geld voor de lichte ondersteuning gaat rechtstreeks naar de scholen. Scholen kunnen hiervoor zelf extra ondersteuning inzetten voor leerlingen die dat nodig hebben of de middelen uitgeven om de onderwijsbehoeften van een leerling beter in kaart te brengen.

Voor leerlingen die S(B)O-toelaatbaar zijn, maar binnen de reguliere basisschool onderwijs op maat kunnen volgen, kan een (zeer) intensief arrangement worden aangevraagd bij SKOR.

Wanneer zich uitzonderlijke situaties voordoen waarbij leerlingen tijdelijk (extra) passende ondersteuning nodig hebben, kan er een beroep worden gedaan op de solidariteitspot.

### 2.7.2 Gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid (VVE/ TPK en Nieuwkomers)

#### **Tiel**

Zowel OPO-R, CPOB als SKOR hebben een voorkeur voor een doorgaande lijn in de aanpak m.b.t. onderwijsachterstanden. Dit kalenderjaar, 2021, hebben de 3 stichtingen wederom een grote gezamenlijke aanvraag ingediend bij de gemeente Tiel.

Vanuit deze doorgaande lijn in Tiel hebben SKOR-scholen deelgenomen aan de onderstaande activiteiten. Hierbij kan het zijn dat door Covid-19 sommige activiteiten maar deels door zijn gegaan of tijdelijk onderbroken zijn.

#### **A. VVE ( groep 1-2), deelname door Floriant, Achtbaan en Dagobert**

In 2021 is het aantal VVE-scholen uitgebreid. Scholen die voorheen niet aan de criteria voldeden, maar wel een hoge achterstandsscore (bepaald door het CBS) hebben kunnen ook deelnemen.

De VVE scholen werken met een gericht taalaanbod om de doelgroepkinderen extra te kunnen begeleiden met hun taalachterstand. Het doel is om de achterstand zoveel mogelijk te verkleinen en waar mogelijk in te halen. De begeleiding vindt plaats door middel van structurele pre-teaching/tutoring aan de doelgroepkinderen.

Voor de scholen (en VVE leerlingen) is het van belang om kwalitatief goed onderwijs te kunnen bieden, gericht op deze doelgroep. Daarvoor is de huidige inzet van de tutor onmisbaar. Daarnaast is er in 2021 een VVE-coördinator gestart die alle VVE-scholen bezoekt en de school kan begeleiden bij hulpvragen rondom VVE. Daarbij kan zij een overkoepelend beeld vormen over de uitvoering van VVE in Tiel wat weer input kan geven voor verdere ontwikkeling.

#### **B. Taalplusklassen (TPK) (groep (3)-4-5), deelname door Floriant**

In de groepen 4 en 5 ontvangen de deelnemende scholen een onderwijsassistent om leerlingen extra te begeleiden op het gebied van taalverwerving. Er is een TKP-coördinator die leerkrachten in de betreffende groepen kan coachen en begeleiden bij de talige vakken en die mee kan denken over het schoolbeleid rondom taal en woordenschat.

#### **C. Brede School Academie (groep 6-7-8), deelname door leerlingen van de Achtbaan, Floriant en Dagobert**

Het doel van de Brede School Academie (BSA) is om het uitstroompercentage in Tiel naar HAVO/VWO op het landelijk gemiddelde te krijgen van om en nabij 40%.

Dit wordt bewerkstelligd door de inzet van een inhoudelijke programma-coördinator die verantwoordelijk is voor de begeleiding van docenten en tevens de programmabewaking. Daarnaast is er zo meer stabiliteit en zekerheid voor de BSA, bij ziekte is er iemand als back-up. 70% van de deelnemende leerlingen zal zich gedurende de 3 jaar dat zij deelnemen aan de BSA met één niveau ontwikkelen op Cito begrijpend lezen. Daarnaast heeft de BSA als doel om de academische houding van de leerlingen te versterken.

De doelgroep is primair de basisschool kinderen uit de groepen 6 tot en met 8 van de deelnemende scholen. De selectie betreft potentiële onderpresteerders en high potentials. Zij worden geselecteerd op grond van prestaties (een hoge rekenprestatie en een gemiddelde taalprestatie), gedrag en motivatie. Qua taalprestaties scoorden deze kinderen dus op ongeveer landelijk gemiddelde niveau, vergelijkbaar met theoretische leerweg/havo (mavo/havo).

## D. Nieuwkomers

Vanaf begin 2020 zit de nieuwkomersklas op de Molenwerf. Deze nieuwkomersklas is beschikbaar voor leerlingen die bij alle 3 de besturen (CPOB, OPO-R en SKOR) in Tiel worden aangemeld. De nieuwkomersklas is een klas die één jaar lang fulltime onderwijs verzorgt voor leerlingen die de Nederlandse taal niet spreken en begrijpen. Daarna zullen leerlingen conform leeftijd en ontwikkeling uitstromen naar het reguliere onderwijs bij hen in de buurt.

In de nieuwkomersklas ligt de focus op taalonderwijs voor een goede start in Nederland. Daarnaast zal lezen, spelling en secundair rekenen aan de orde komen.

Daarnaast krijgt elke stichting een bedrag om leerlingen te ondersteunen die uitstromen vanuit de nieuwkomersklas.

## Culemborg

### A. VVE (groep 1-2), deelname door Augustinus, Josefschool en Palster

Ook hier worden leerlingen uit groep 1 en 2 extra ondersteund. Op de Palster en de Augustinus wordt er gebruik gemaakt van Piramide en op de Josef gebruiken ze Kleuterplein, een andere VVE-methode. De tutor/leerkracht is in de betreffende methode geschoold.

Binnen de observatiesystemen die gebruikt worden, wordt natuurlijk ook gekeken naar een leeftijdsadequate groei op het gebied van de taalontwikkeling. Een leeftijdsadequate groei wil zeggen dat de groei in ontwikkelingsleeftijd in deze periode minimaal even groot is als de groei in “chronologische leeftijd” van de kinderen.

### B. Talentacademie (groep 6-7-8), deelname door Palster

Vanuit de Brede school in Culemborg wordt de Talentacademie ingezet door de stichting Talent van het kind. Vanuit de talentacademie zijn er verschillende profielen beschikbaar. De Palster werkt met het profiel ‘taal’ aan extra talige activiteiten onder schooltijd.

### C. Nieuwkomersklas

Deze nieuwkomersklas, gevestigd in de Julianaschool in Culemborg, is beschikbaar voor leerlingen die bij alle 3 de besturen (CPOB, OPO-R en SKOR) in Culemborg worden aangemeld. De nieuwkomersklas is een klas die één jaar lang fulltime onderwijs verzorgt voor leerlingen die de Nederlandse taal niet spreken en begrijpen. Daarna zullen leerlingen conform leeftijd en ontwikkeling uitstromen naar het reguliere onderwijs bij hen in de buurt.

In de nieuwkomersklas ligt de focus op taalonderwijs voor een goede start in Nederland. Daarnaast zal lezen, spelling en secundair rekenen aan de orde komen.

## West Betuwe

In West Betuwe waren in 2021 ook middelen beschikbaar voor activiteiten die bijdragen aan de bevordering van de Nederlandse taal. De Anthoniusschool heeft hier gebruik van gemaakt en een plan opgezet voor leerlingen in zowel de onder- als de midden en bovenbouw.

### 2.7.3 Onderwijsachterstanden

Op basis van de achterstandscores die door het CBS bepaald worden, ontvangen 7 van onze scholen middelen van het ministerie om onderwijsachterstanden te bestrijden. Binnen SKOR vindt er geen herverdeling plaats, maar gaan de middelen direct naar de scholen.

Met behulp van deze middelen wordt extra personele inzet gerealiseerd. Tijdens de gesprekken over het bestuursformatieplan worden per school de keuzes besproken. Een school kan dus kiezen voor de extra inzet van een onderwijsassistent, extra lesgevend personeel of voor extra uren voor interne begeleiding.

Op deze manier kunnen er keuzes gemaakt worden die passen bij de problematiek en de populatie van de school om gericht onderwijsachterstanden te bestrijden.

#### 2.7.4 Nationaal Onderwijs Programma (NPO)

Vanuit het ministerie van OVC zijn extra gelden beschikbaar gesteld om de leerachterstanden door Corona in te lopen. In het schooljaar 2021-2022 krijgt elke school 701,16 euro per leerling. Voor scholen waar de problemen groter zijn dan gemiddeld is extra geld beschikbaar gesteld.

##### **Schoolscan**

Middels een probleem- en behoefte analyse hebben onze scholen de leerlingen en school in beeld gebracht wat er nodig is om de coronavertragingen in te lopen. Scholen hebben deze schoolscan gemaakt aan de hand van een voorgesteld format of een eigen format. Informatie voor deze schoolscan hebben de scholen gehaald uit documenten behorend bij onze eigen kwaliteitscyclus. De schoolscan draait om de brede impact van Corona, de veerkracht en de mogelijkheden van onze scholen en onze partners. Deze analyse heeft ons geholpen om een juiste keuze te maken uit de 'menukaart' met effectieve interventies. Het bestuur heeft van alle scholen de schoolscan ontvangen en bij een aantal scholen het gesprek aangegaan over deze gekozen interventies. Scholen hebben via OCW een vragenlijst ontvangen over de schoolscan en het bijbehorende schoolprogramma.

##### **Schoolprogramma**

Na het opstellen van een schoolscan weten scholen hoe de leerlingen ervoor staan en wat er nodig is om de coronavertragingen in te lopen. De scholen hebben na de schoolscan een schoolprogramma opgesteld voor het schooljaar 2021-2022. Scholen hebben passende interventies gekozen die haalbaar zijn voor de scholen om op deze wijze de opgelopen achterstanden in te lopen.

##### **Interventies**

De scholen hebben elk de voorgenomen interventies beschreven in een plan. De interventies van de scholen komen vanuit de 'menukaart' die OCW heeft voorgeschreven. Deze interventies zijn ingedeeld in een aantal categorieën. Scholen hebben meerdere interventies gekozen om de leerachterstanden te verkleinen. De meeste scholen hebben een keuze gemaakt voor interventie "Inzet van personeel en ondersteuning".

##### **Betrokkenheid medewerker, MR & instemming GMR**

Bij het opstellen van het schoolprogramma op de scholen zijn medewerkers en MR betrokken. De schoolscan en bijbehorende opbrengsten zijn besproken met de medewerkers op school. Elke school heeft dit op een eigen wijze gedaan. Dit kan in een teamvergadering, tijdens de opbrengstgesprekken of tijdens een studiedag. De medezeggenschapsraad van de scholen zijn betrokken bij opstellen van de interventies. De directeur heeft de MR hier over geïnformeerd. De MR van al onze scholen hebben (schriftelijk) akkoord gegeven op de inhoud van het schoolprogramma van 2021-2022. Ook de GMR heeft instemming gegeven voor deze plannen.

##### **Begroting NPO gelden 2021**

Elke school heeft een begroting opgesteld voor de NPO gelden. Als bestuur hebben we gekozen voor een verdeling van 7-12 deel en 5-12 deel. De scholen hebben een tweetal begrotingen gemaakt. Enerzijds om te kunnen sturen wanneer mogelijk is door in 5-12 deel toch andere keuzes te maken wanneer hier behoefte aan is. Anderzijds is deze wijze gemakkelijker te verantwoorden. De bedragen zijn terug te vinden in onze administratie.

##### **Reservering (gezamenlijke & eventuele extra personele kosten)**

Daarnaast is er een reservering opgebouwd voor eventuele personele lasten waartoe we verplicht zijn met de aanneming van nieuw personeel. Scholen hebben hier een bedrag van 15% voor gereserveerd voor 5-12 deel van de begroting. Na deze periode wordt geëvalueerd welk deel er voor 7-12 deel gereserveerd moet worden voor bovenscholse kosten. We verwachten dat dit 10% is van 7-12 deel.

##### **Personele inzet (intern & extern) & Extern inzet (percentage)**

Vele interventies worden uitgevoerd door personeel wat in dienst is van SKOR of in dienst is gekomen. Echter hebben sommige scholen bewust voor extern inzet gekozen. Er zijn een aantal redenen geweest waarom de keuze is gemaakt om externe in te zetten voor de gekozen interventies.

1. Expertise van deze personen om de gekozen interventie uit te voeren.
2. Personeelstekort (intern), waardoor er externe personen zijn benaderd voor deze interventie.

Het percentage aan kosten wat uitgegeven is aan externe kosten is voor de gehele stichting SKOR.

Vanuit SKOR hebben we geïnvesteerd in staffunctionaris Onderwijs, zodat zij de NPO gelden kan coördineren en verantwoorden. Daarnaast hebben we een extern bureau, Cicoco te Culemborg, om ons te begeleiden en adviseren in het opstellen van een bovenschoolse interventies. Staffunctionaris Onderwijs heeft een dag per week (0,2FTE) in het schooljaar 2021-2022 om scholen te ondersteunen bij het coördineren, adviseren en het verantwoorden van de NPO gelden. De kosten voor bovenschoolse SKOR interventies bedragen voor 2021: 13.476.37 euro. In totaal is er 19% van de totale middelen niet in loondienst uitgegeven.

### **NRO (Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek) Rapportages**

Als stichting hebben we ons aangemeld om deel te nemen aan de NRO onderzoeken. Zij onderzoeken aan de hand van de resultaten van onze leerlingen wat de leergroei is van onze leerlingen ten opzichte van vóór de COVID-19 crisis en na de COVID-19 crisis. In de rapportage is gekeken naar een periode van anderhalf jaar, van de start van de crisis halverwege schooljaar 2019/2020 tot het einde van schooljaar 2020/2021. Er is gekeken naar de domeinen: begrijpend lezen, spelling (niet-werkwoorden) en rekenen-wiskunde. De resultaten zijn per school inzichtelijk. De Bataaf is niet meegenomen in deze rapportage. Zij nemen BOOM toetsen af en alleen CITO wordt meegenomen in de rapportages.

Hieronder volgt een compacte conclusie

### **De absolute leergroei sinds Covid-19 SKOR scholen:**

1. De absolute leergroei van leerlingen voor de vakken begrijpend lezen, spelling en rekenen is sinds Covid op een aantal scholen lager geworden.  
Op de Carolus, Josefschool, Palster, Stefanus en de Achtbaan zien we dat de leergroei sinds Covid voor de vakgebieden, begrijpend lezen, spelling en rekenen bij tenminste twee (of meer) groepen zakt ten opzichte van voor Covid.
2. Op enkele scholen is de absolute leergroei van leerlingen gegroeid sinds Covid. Dit wordt teruggezien op de Antonius, Rotonda en de Floriant.
3. De Floris, Augustinus en Dagobert laten bij enkele groepen en vakgebieden een lagere groei zien en bij andere vakgebieden of groepen weer een hogere groei. Het aantal groepen wat groei laat zien is ongeveer gelijk aan het aantal groepen wat zakt in leergroei.

### **Vakgebieden:**

1. Begrijpend lezen: Op 5 van 11 scholen wordt een lagere absolute leergroei behaald voor het vakgebied begrijpend lezen sinds Covid.  
(Carolus, Augustinus, Josef, Stefanus, Achtbaan).
2. Spelling: Op 5 van de 11 scholen wordt een lagere absolute leergroei behaald voor het vakgebied spelling sinds Covid.  
(Carolus, Floris, Palster, Stefanus, Achtbaan)
3. Rekenen: Op 6 van de 11 scholen wordt een lagere absolute leergroei behaald voor het vakgebied rekenen sinds Covid.  
(Carolus, Augustinus, Josef, Palster, Stefanus, Achtbaan).

\* De complete verantwoording NPO gelden met alle bijbehorende onderliggende documenten is bij SKOR aanwezig.

### 2.7.5. Collegiale consultatie

In de periode september- december 2021 zijn er twee Audits uitgevoerd. Op de Rotondaschool en de Floris Radewijnszschool. De onderzoeksvraag vanuit het bestuur is gericht op rekenen. De scholen hebben zelf ook een visitatievraag gesteld rondom rekenen. Betreffende Staffunctionaris heeft het verslag besproken met het team van de school.

### 2.7.6 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**

#### ▪ *Kwaliteit van het onderwijs*

De cyclus Opbrengstgericht werken is vernieuwd en vastgesteld in BLGKWZ. Met ingang van het nieuwe schooljaar werken we met de nieuwe cyclus. Het doel van deze cyclus is om continu te werken aan een passend onderwijsaanbod waardoor leerlingen zich optimaal ontwikkelen.

Nieuw beleid Passend Onderwijs vastgesteld. Besproken met de scholen en wordt geïmplementeerd in schooljaar 2021-2022.

Scholen hebben het aanbod aangepast n.a.v. de schoolscan en plan van aanpak (NPO) die opgesteld is door de scholen. Deze plannen zijn tot stand gekomen samen met ouders, leerlingen en de MR van de scholen. Scholen zijn zich bewust van de (aanwezige) leervertragingen van de leerlingen. Dit op cognitief- maar ook sociaal-emotioneel gebied. Veel scholen maken de keuze om extra te investeren in het basisaanbod op school.

In de periode september- december 2021 zijn er twee Audits uitgevoerd. De Rotondaschool en de Floris Radewijnszschool. De onderzoeksvraag vanuit het bestuur is gericht op rekenen. De scholen hebben zelf ook een visitatievraag gesteld rondom rekenen. Betreffende Staffunctionaris heeft het verslag besproken met het team van de school.

Nieuwe visie omtrent toetsen is herijkt en besproken met de scholen. Daarbij is een kader gesteld waarin staat welke toetsen er minimaal op alle scholen worden afgenomen.

#### ▪ *Zelfverantwoordelijk leren*

We hebben door COVID-19 moeten schakelen naar afstandsonderwijs. Op scholen is grote digitale ontwikkeling in gang gezet.

Door de SKOR werkwijze hebben we de scholen goed in beeld.

De SKOR academie is via de E-zine, mail naar medewerkers, via directieberaad en Marap gesprekken onder de aandacht gebracht. Er wordt intensiever gebruikt gemaakt. Dit moet worden vastgehouden. Er dienen nu leerlijnen/thema's opgenomen te worden in de academie die binnen het strategisch beleidsplan en de actualiteiten op het gebied van onderwijs passen.

Kinderen worden steeds verantwoordelijker voor hun eigen leerproces door inzet kindgesprekken, weektaken, doelenborden e.d.

Opbrengstgesprekken tussen leerkracht en teamleider gericht op proces en reflectie lopen goed.

Nieuwe leerkrachten in pool worden gevolgd door staffunctionaris onderwijs. Tijdelijke aanstelling krijgen een klassenbezoek door de staf onderwijs.

#### ▪ *Toekomstgericht onderwijs*

Aandacht voor levensbeschouwelijke stromingen, democratisch burgerschap. Gericht op respect en open communicatie

Het afgelopen jaar hebben we inhoudelijke heidagen georganiseerd met de scholen. Dit is door staf en scholen als zeer positief ervaren. Door theorie en praktijk met elkaar te koppelen en scholen van en met elkaar te laten leren heeft dit geleid tot een waardevolle dag. Scholen hebben een presentatie gegeven over hoe zij de school in de toekomst zien. Welke dromen zijn er op de scholen? Deze zijn gepresenteerd aan elkaar tijdens deze heidagen en op een later moment aan de GMR. Vanuit deze heidagen is ook input gekomen voor het nieuwe strategisch beleidsplan voor de nieuwe periode.

Devices worden ingezet op scholen voor meer zelfverantwoordelijkheid en differentiatie op maat.

## Toekomstige ontwikkelingen onderwijs

Breed en thuisnabij aanbod	-Een stevige basis bij rekenen
Sociale en culturele vaardigheden	-Een gedifferentieerd aanbod -Kwaliteitskaarten
Het jaarplan schoolniveau geeft koers aan toekomstgericht onderwijs	-Uitvoering Parro app -Parnassys optimaal gebruiken -Beleidsplan creatieve ontwikkeling
Eigenaarschap bij kinderen	-Opbrengstgesprekken
Eigenheid/reflectie bij personeel	-Vragenlijsten Vensters PO -Nieuw functioneringsformat -21 eeuwse vaardigheden Burgerschap en integratie
Instructievaardigheden van leerkrachten	-Audits (eventueel digitaal)
Passend Onderwijs: zorg naar het kind	-Beleidsplan meer- en hoogbegaafdheid BEPO (werkgroep MHB opgestart) -Arrangementen via de stichting -nieuwe arrangementsstructuur
Samenwerkend leren op alle niveaus	-SKOR academie -Netwerkbijeenkomsten Klachtcontactpersonen, Intern begeleiders, TLO, Identiteit en BOUW!
(Eind)opbrengsten op niveau	- Aandachtspunten themaonderzoeken onder de aandacht brengen bij alle scholen. - werkgroep Opbrengstcyclus opgestart.

### 2.9 Internationalisering

N.v.t. en geen te verwachten toekomstige internationalisering

### 2.10 Werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling

N.v.t geen te verwachten toekomstige werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling

### 3. Personeel en organisatie

#### 3.1 Personeelsbestand

Door de Covid subsidies (handen voor de klas, inhaal en ondersteuningsprogramma en NPO gelden) is er vanaf augustus en september 2021 veel extra personeel aangenomen en heeft het huidige personeel tijdelijke uitbreidingen gekregen (gemiddeld 20 FTE, zie hieronder formatie per kostendrager, SALSUBCOV, salariskosten COVID subsidie).

De afwijking met de formatiebegroting is hierdoor groot en te verklaren.

Deze tijdelijke uitbreidingen en nieuwe aanstellingen worden goed gemonitord door de staffunctionaris HRM en personeelsadministratie.

#### Formatie per functie

Kostenpl. (Alle)		Aangemaakt op: 4-2-2022 22:02											
Terug		Som van Saldo											
Functie		Periode:											
		2021-01	2021-02	2021-03	2021-04	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08	2021-09	2021-10	2021-11	2021-12
<a href="#">Details</a>	Administratief medewerker	3,576	3,576	3,576	3,576	3,176	3,176	3,176	3,176	3,176	3,203	3,203	3,203
<a href="#">Details</a>	Conciërge	0,600	0,600	0,600	0,600	0,600	0,600	0,600	0,600	0,600	0,646	0,600	0,600
<a href="#">Details</a>	Directeur	10,153	10,153	10,153	10,153	10,153	10,153	10,153	10,553	10,653	10,645	10,676	10,837
<a href="#">Details</a>	Interim	0,300	0,300	0,300	0,300	0,250	0,250	0,115					
<a href="#">Details</a>	Leraar	132,175	130,945	130,552	130,860	129,751	131,793	130,691	133,792	136,756	137,408	137,064	138,014
<a href="#">Details</a>	Leraarondersteuner	9,811	10,540	12,293	11,970	11,947	11,295	11,105	11,147	12,393	12,440	12,594	13,093
<a href="#">Details</a>	Onderwijsassistent	6,672	6,603	5,780	5,472	6,180	6,911	6,757	7,880	10,080	10,226	10,780	12,357
<a href="#">Details</a>	Schoonmaak	0,268	0,268	0,268	0,268	0,268	0,268	0,268	0,268	0,268	0,268	0,268	0,268
<a href="#">Details</a>	Staffunctionaris	3,600	3,600	3,600	3,600	3,700	3,700	3,669	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
<a href="#">Details</a>	Stafmedewerker	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400
<a href="#">Details</a>	Voorzitter College van Bestuur	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<a href="#">Details</a>	<b>Eindtotaal</b>	<b>173,255</b>	<b>172,984</b>	<b>173,521</b>	<b>173,199</b>	<b>172,424</b>	<b>174,545</b>	<b>172,934</b>	<b>177,416</b>	<b>183,926</b>	<b>184,836</b>	<b>185,184</b>	<b>188,373</b>

#### Formatie-overzichten 2021

Kostenplaats *													Aangemaakt op: 4-2-2022 22:02
Omschrijving	2021-01	2021-02	2021-03	2021-04	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08	2021-09	2021-10	2021-11	2021-12	Gemiddeld
Begroting *	172,468	172,068	172,468	171,068	171,068	171,068	171,068	166,868	165,868	165,868	165,868	165,868	169,301
Realisatie	173,255	172,984	173,521	173,199	172,424	174,545	172,934	177,416	183,926	184,836	185,184	188,373	177,716
Verschil	0,787	0,916	1,053	2,131	1,357	3,477	1,866	10,548	18,058	18,968	19,317	22,505	8,415

[Realisatie per kostenplaats](#)

[Realisatie per kostendrager](#)

[Realisatie per functiecategorie](#)

[Realisatie per functie](#)

#### Analyse formatie per kostenplaats

Kpl.	Omschr.	Gemiddelde aantal fte's		
		Budget	Realisatie	Afwijking
04ZS	Rooms Katholieke Basis	7,122	8,088	0,965
05FV	Basisschool Sint Antoniu	9,511	10,222	0,711
06KD	Basisschool Floris Rade	7,668	8,582	0,914
07UA	Augustinus	9,246	9,648	0,402
08ZN	Josef	13,571	14,560	0,990
09WL	Rooms Katholieke Basis	18,791	20,286	1,495
09WU	De Palster	9,474	9,968	0,494
10PC	Rotondaschool	17,848	20,559	2,711
11ED	Stefanuschool	14,881	16,301	1,420
11QO	Floriant	14,354	14,789	0,435
12BI	De Achtbaan	15,699	15,849	0,151
28CH	De Bataaf	12,176	12,477	0,301
AG30	Bestuurskantoor SKOR	17,492	16,387	-1,105
ag3002	Gezamenlijke activiteiten	1,469	0,000	-1,469
Eindtotaal		169,301	177,716	8,415

## Formatie per kostendrager

Kostenpl. (Alle)		Terug Aangemaakt op: 4-2-2022 22:02											
Som van Saldo		Periode:											
Kdr.	Omschrijving kostendrager	2021-01	2021-02	2021-03	2021-04	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08	2021-09	2021-10	2021-11	2021-12
Details	SALOVA (Plus)arrangementen	0,100	0,100	0,100	0,146	0,100	0,225	0,058				0,046	
Details	SALOVO Opname gespaarde Bapo	0,047	0,047										
Details	SALOVO Ouderschapsverlof	0,198	0,198	0,198									
Details	SALOV5 Seniorenverlof (BAPO)	1,466	1,446	1,343	1,243	1,243	1,243	1,243	1,211	1,047	1,047	1,047	1,047
Details	SALOVW Werkdruk gelden	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280
Details	SALREG Reguliere loonkosten	164,671	163,528	163,815	163,299	163,197	163,118	161,968	153,562	154,887	154,843	154,419	155,871
Details	SALSUB Subsidie covidgeld	0,400	0,446	0,446	0,869	1,600	1,623	1,646	16,463	20,390	20,990	20,647	20,930
Details	SALUWV Vervanging ivm zwangerschaps-/	1,446	1,738	1,800	1,446	0,708	0,292	0,208	1,500	2,300	3,100	3,900	3,900
Details	SALVER Vervanging kort buitengewoon verlof							0,138			0,208	0,069	0,046
Details	SALVER Vervanging ivm COVID-19		0,092	0,200	0,200		0,185	0,669					0,461
Details	SALVERL Vervanging ivm lerarenbeurs								0,200	0,500	0,500	0,500	0,500
Details	SALVER Vervanging ivm (na)scholing			0,046	0,046						0,046	0,046	0,092
Details	SALVER Vervanging ivm ouderschapsverlof	0,200	0,500	0,546	0,900	0,896	1,450	1,315	1,100	0,900	0,900	0,900	0,900
Details	SALVFP Vervanging poolvervanging	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	4,190	4,139	2,500	2,700	1,700	1,700	1,300
Details	SALVVFZ Vervanging ivm ziekte	0,646	0,808	0,946	0,969	0,600	1,938	1,269	0,600	0,923	1,223	1,677	3,045
Details	Eindtotaal	173,255	172,984	173,521	173,199	172,424	174,545	172,934	177,416	183,926	184,836	185,184	188,373

## 3.2 Verantwoording besteding extra middelen werkdrukverlaging

School	1-1-2021 t/m 31-07-2021	1-8-2021 t/m 31-12-2021	Totaal
Carolusschool	€ 17.781,46	€ 12.323,03	€ 30.104,48
Antoniuschool	€ 23.187,02	€ 16.536,03	€ 39.723,05
Floris Radewijnszschool	€ 17.496,96	€ 12.007,05	€ 29.504,01
De Dagobert	€ 43.955,77	€ 31.492,18	€ 75.447,94
De Rotondaschool	€ 46.231,79	€ 35.810,50	€ 82.042,29
Stefanuschool	€ 33.571,39	€ 25.699,30	€ 59.270,69
Floriant	€ 27.170,07	€ 18.747,85	€ 45.917,92
De Achtbaan	€ 33.429,14	€ 23.276,83	€ 56.705,97
De Bataaf	€ 30.015,10	€ 20.854,35	€ 50.869,45
Augustinus	€ 21.337,75	€ 15.377,45	€ 36.715,20
Josef	€ 31.579,87	€ 22.434,23	€ 54.014,10
Palster	€ 22.049,01	€ 15.482,78	€ 37.531,78
	<b>€ 347.805,33</b>	<b>€ 250.041,55</b>	<b>€ 597.846,88</b>

### Bestedingscategorie Eventuele Toelichting

Personeel € 597.846.88

### Toelichting en verantwoording extra gelden werkdrukvermindering

- 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:

#### **Schooljaar 2020/2021 (januari t/m juli):**

- Onderwijsassistent voor onderbouw
- Onderwijsassistent voor groep 5 t/m 8 ondersteuning grote groepen
- Inzet extra IB'er.
- Formeren van een tweede kleutergroep.
- Inzet vakleerkracht bewegingsonderwijs
- Inzet extra formatie voor ondersteuning van combinatiegroepen.
- Formeren van een instroomgroep.
- Onderwijsondersteunend personeel ten behoeve van ondersteuning tijdens pauzetijden in het continuooster (30 m
- Inzet ten behoeve van ambulante dagen voor vaste groepsleerkrachten met groepsverantwoordelijkheid. Te benutt schooltaken. Tijd wordt naar rato verdeeld over de groepsleerkrachten afhankelijk van de werktijdfactor.
- Inzet vakleerkracht en leraarondersteuner: Tijdens de lessen van de vakdocent is er voor de leerkracht tijd voor adm Dit verlaagt de werkdruk, gezien er tijd wordt vrij gemaakt om je als leerkracht op andere zaken te kunnen richten. en kan ondersteunen met allerlei zaken in de groep.
- De leerkrachtondersteuner ondersteunt de leerkrachten in zowel de onder- als bovenbouw door kinderen die meer begeleiden.
- De leerkrachtondersteuner neemt de klassen volgens een planning rond de rapporten over, om de leerkracht extra
- De leerkrachtondersteuner neemt klassen over als leerkrachten bij elkaar in de groep willen kijken.
- De leerkrachtondersteuner kan klassen overnemen bij ziekte, waardoor er niet opgesplitst hoeft te worden.

#### **Schooljaar 2021/2022 (augustus t/m december):**

- Extra handen in de klas door onderwijsassistenten .
- Inzet onderwijsassistenten ter ondersteuning van een combinatiegroep.
- Inzet leerkrachten ter ondersteuning van diverse groepen.
- Extra inzet van IB'er.
- Inzet vakleerkracht bewegingsonderwijs en drama.
- Inzet leerkrachtondersteuner
- Inzet conciërge
- 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 groeps grootte en de zorg
- Inzet onderwijs ondersteunend personeel ten behoeve van ondersteuning tijdens pauzetijden in continuooster
- Inzet leerkracht ter vervanging ten behoeve van voorbereiding/nazorg lesgevende taken en schooltaken, opbrengst, AVI/DMT,
- inzet leerkracht om groepen in de ochtend te kunnen splitsen.
- Pauze- ondersteuning t.b.v. gezamenlijke pauze personeel en voorkomen combineren groepen tijdens werkmomen
- Ambulante dagen voor personeel t.b.v. administratie en verlaging lesgevende uren.

### 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. De teamleider+ is in opleiding tot locatieleider/directeur en werkzaam onder verantwoordelijkheid van de directeur. Hiermee kunnen we bij SKOR de talenten binnen de organisatie inzetten en hen opleiden en behouden.

### 3.4 Verzuim en preventie

De cockpits HR geven een duidelijk beeld van de cijfers op schoolniveau mbt verzuim, formatie en personeelskosten. Hieronder een overzicht met toelichting op deze cijfers mbt verzuim en formatie en de personeelskosten mbt COVID-19. De toelichting op de totale personeelskosten zijn terug te vinden bij de kwartaalcijfers

#### COVID- virus:

Tijdens de COVID-periode zijn bij SKOR de volgende afspraken gemaakt:

Medewerkers die ziek zijn en thuis niet kunnen werken worden ziekgemeld. Vervanging hiervoor is ziektevervanging Medewerkers met klachten/risicogroep die wel vanuit huis kunnen werken (thuisonderwijs of andere werkzaamheden) worden niet ziekgemeld aangezien zij wel werkzaamheden verrichten. Vervanging hiervoor is verlof ivm klachten/quarantaine/risicogroep (medewerker werkt thuis)

De directeuren hebben online tijdens het SMO overleg kennisgemaakt met de nieuwe bedrijfsarts en het lopend verzuim en preventieve casussen besproken.

#### Verzuimpercentage:

Het bestuursgemiddelde van het verzuim is over 2021: 4,2%.

Het verzuim is vanaf september fors gestegen door ziekte ivm COVID (korttijdelijk en langdurig verzuim).

De volgende scholen hebben te maken met een percentage wat hoger is dan het bestuursgemiddelde:

Augustinusschool: In de maand oktober veel korttijdelijke verzuim ivm COVID. Eén langdurig zieke medewerker met psychische klachten welke vanaf november mobiliteit heeft naar een andere SKOR-school waar zij ook een aanstelling had. Eén langdurig zieke medewerker ivm psychische klachten privé-situatie. Deze casus loopt al het gehele jaar en wordt door directeur en ARBO arts gevolgd. Staffunctionaris HRM is hierbij betrokken. Eén langdurige zieke medewerker ivm COVID.

Palster: 1 langdurig zieke medewerker ivm psychische klachten. Er zijn op dit moment geen re-integratiemogelijkheden.

Rotondaschool: Twee langdurig zieke medewerkers. Medische casussen welke langdurig herstel nodig hebben. Staffunctionaris HRM is intensief betrokken bij één traject. Tweedespoortraject is opgestart, re-integratie in andere functie verloopt goed. Nieuwe teamleider P&O wordt betrokken bij deze casussen zodat dossieropbouw goed verloopt.

Floriant: Verzuim heeft te maken met veelal medisch verzuim en 1 casus met psychisch verzuim wat goed gevolgd is door directeur en teamleider P&O.

Achtbaan: hoog percentage juni 2021 ivm COVID besmetting op school.

### Verzuimpercentages SKOR

Tijdvak: voortschrijdend  
Structuur: organisatie-eenheden  
Publicatie: 8-2-2022 09:18

#### Toelichting:

- Per maand worden het aantal contracturen bepaald. Deze worden afgezet tegen de verzuimuren, exclusief de vervangingsdienstverbanden en exclusief vangnetscenario's.  
- Kleur rood: percentage is hoger dan het bestuursgemiddelde, groen: percentage is lager dan bestuursgemiddelde.

Kpl.	Omschrijving	Totaal	2021-01	2021-02	2021-03	2021-04	2021-05	2021-06	2021-07	2021-08	2021-09	2021-10	2021-11	2021-12
04ZS	Rooms Katholieke Basisscho	0,92%	0,00%	1,60%	0,00%	1,72%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,53%	0,75%	5,14%
05FV	Basisschool Sint Antonius	3,78%	0,00%	1,67%	0,89%	0,00%	4,47%	8,51%	1,40%	0,81%	5,65%	8,59%	9,66%	3,25%
06KD	Basisschool Floris Radewijns	3,50%	0,00%	0,00%	0,49%	0,00%	1,12%	0,00%	0,00%	0,00%	7,10%	5,82%	11,97%	14,84%
07UA	Augustinus	4,72%	6,98%	0,00%	1,36%	3,36%	4,77%	7,65%	3,98%	0,00%	0,92%	11,21%	7,42%	8,31%
08ZN	Josef	4,03%	6,25%	2,29%	5,39%	5,85%	5,18%	6,69%	2,87%	0,00%	0,45%	2,05%	3,93%	7,60%
09WL	Rooms Katholieke Basisscho	4,12%	5,24%	5,18%	8,72%	2,88%	3,13%	4,95%	3,66%	1,43%	3,56%	2,43%	6,34%	2,25%
09WU	De Palster	7,22%	3,96%	6,62%	4,21%	3,59%	5,09%	6,73%	4,02%	2,39%	5,24%	9,19%	18,28%	15,04%
10PC	Rotondaschool	6,94%	2,98%	6,09%	4,57%	6,49%	8,00%	9,03%	8,27%	6,82%	6,41%	5,63%	9,30%	8,98%
11ED	Stefanuschool	2,38%	0,00%	0,00%	1,65%	1,20%	1,51%	1,58%	0,00%	0,00%	4,22%	4,79%	3,27%	7,98%
11QO	Floriant	8,72%	0,00%	0,00%	7,30%	9,88%	14,30%	10,92%	8,07%	5,26%	5,10%	9,81%	18,69%	13,14%
12BI	De Achtbaan	4,25%	2,98%	3,53%	4,61%	3,41%	1,51%	21,01%	1,76%	1,58%	1,71%	2,29%	4,25%	2,55%
28CH	De Bataaf	0,77%	0,49%	0,66%	2,50%	1,05%	0,00%	1,54%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,02%	0,86%
AG30	Bestuurskantoor SKOR	0,83%	0,00%	0,00%	1,87%	0,00%	1,07%	2,05%	1,33%	0,00%	0,62%	1,02%	0,84%	0,95%
AG3002		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Bestuur totaal</b>		<b>4,20%</b>	<b>2,40%</b>	<b>2,40%</b>	<b>3,89%</b>	<b>3,36%</b>	<b>4,16%</b>	<b>6,73%</b>	<b>3,11%</b>	<b>1,75%</b>	<b>3,25%</b>	<b>4,70%</b>	<b>7,28%</b>	<b>6,68%</b>

### Verzuimfrequentie:

De verzuimfrequentie is vanaf september opvallend hoger dan de rest van 2021. Dit heeft te maken met kort verzuim ivm COVID besmettingen op alle SKOR-scholen.

De medewerkers op scholen die een hoge verzuimfrequentie hebben (kortdurend en middellang verzuim) worden door de staffunctionaris HRM met het MARAP gesprek ingebracht. Hier dient men alert op te zijn en aandacht voor te hebben. Veelal zal kortdurend verzuim een voorbode zijn voor langdurig verzuim.

### Verzuimfrequentie

Toelichting: per maand worden het aantal verzuimmeldingen per BRIN bepaald. Deze worden afgezet tegen het aantal actieve medewerkers in de peilperiode, wat de frequentie bepaald. Exclusief vangnet / vervanging. Rood: boven bestuursgemiddelde, groen: onder bestuursgemiddelde.

Publ: 31-01-22 0:00

Brin	Naam school	Actieve mdw	Totaal aantal meldingen	Verzuim frequentie	Ziek			2021-1	2021-2	2021-3	2021-4	2021-5	2021-6	2021-7	2021-8	2021-9	2021-10	2021-11	2021-12
					K	M	L												
04ZS	Rooms Katholieke Basisschool Sint	12	7	0,58	5	2	0	7	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	3
05FV	Basisschool Sint Antonius	18	13	0,74	7	4	2	13	0	1	1	0	2	2	0	1	0	2	3
06KD	Basisschool Floris Radewijnsz	12	7	0,57	6	0	1	7	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	3
07UA	Augustinus	19	21	1,12	12	8	1	21	0	0	3	1	0	4	1	0	1	7	2
08ZN	Josef	28	24	0,86	16	6	2	24	0	0	3	0	2	2	0	0	2	6	3
09WL	Rooms Katholieke Basisschool De	32	39	1,22	32	7	0	39	0	1	2	1	3	6	2	0	4	5	7
09WU	De Palster	19	17	0,92	10	6	1	17	0	3	0	0	1	1	0	0	1	4	5
10PC	Rotondaschool	33	49	1,50	39	6	4	49	0	6	6	1	5	4	2	1	6	5	8
11ED	Stefanuschool	30	23	0,78	16	6	1	23	0	0	1	3	2	4	1	0	4	2	1
11QO	Floriant	23	13	0,58	2	5	6	13	0	0	3	3	3	0	1	0	0	2	1
12BI	De Achtbaan	24	25	1,06	15	9	1	25	0	1	4	2	0	12	0	0	0	2	3
28CH	De Bataaf	19	12	0,64	11	1	0	12	0	2	3	1	0	2	0	0	0	0	2
AG30	Bestuurskantoor SKOR	53	9	0,17	7	2	0	9	0	0	2	0	1	1	0	0	1	1	2
<b>Totaal</b>	<b>Bestuur</b>	<b>319</b>	<b>259</b>	<b>0,81</b>	<b>178</b>	<b>62</b>	<b>19</b>	<b>259</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>38</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>36</b>

K = Kort verzuim, t/m 7 dagen  
M = Middellang, 8 t/m 42 dagen  
L = Lang verzuim, vanaf 43 dagen

## 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. Deze gegevens worden vastgelegd in het digitaal dossier in AFAS.

## Gesprekkencyclus

De projectgroep Gesprekkencyclus heeft zich verdiept in een nieuw instrument passend bij de organisatie. Mijn Schoolteam (van ParnasSys) wordt in het schooljaar 2021-2022 geïmplementeerd.

De huidige gesprekkencyclus is aangepast en vastgesteld.

In oktober 2021 Directeuren hebben de directeuren een scholing gevolgd omtrent de implementatie van Mijn Schoolteam. De eerste observaties worden uitgevoerd met dit instrument. Begin 2022 volgt de laatste scholingsdag. We bekijken met elkaar of dit een passend instrument is bij onze gesprekkencyclus.

## CAO PO

In de laatste CAO zijn een aantal belangrijke wijzigingen opgenomen ten aanzien van:

- werkdruk
- verhoging salarisschalen
- aanpassingen functiebeschrijvingen directeuren en OOP'ers

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

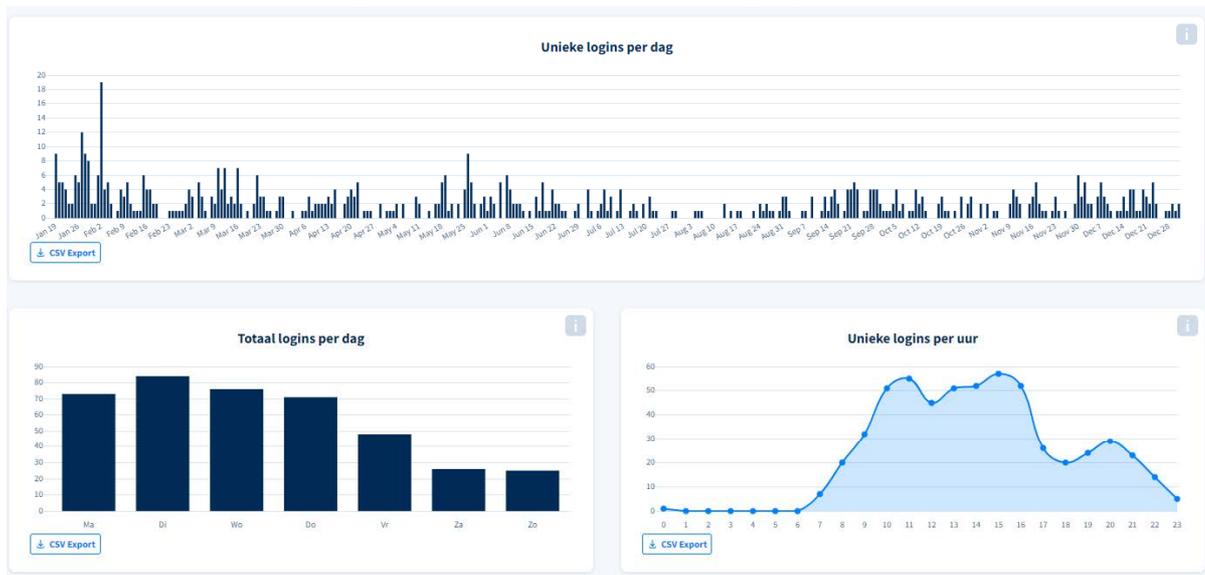
### SKOR Academie

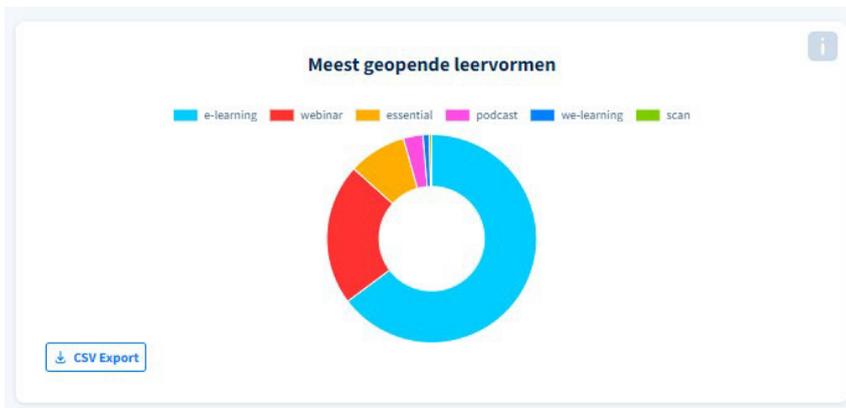
Vanaf 19 januari 2021 hebben we inzicht in de logins van de SKOR-academie.

In onderstaand dashboard is zichtbaar dat er 228 actieve gebruikers zijn. Wij hebben 265 medewerkers. Dit betekent dat 86% gebruik maakt van de academie.

In 2021 zijn er 181 unieke logins. Dit is 68%.

Gemiddeld wordt er elke dag 5 keer ingelogd. Op dinsdag wordt er het meeste gebruik gemaakt van de academie. Er worden vooral veel E-learnings bezocht, zie hieronder 'meest geopende leervormen'.





### 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 2021 tot en met 2025 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, de meerjarenformatieplanning en het voorzienbare natuurlijke verloop is de conclusie getrokken, dat er geen RDDF-plaatsing hoeft plaats te vinden.

### 3.8 Ontwikkelingen op het gebied van personeel en organisatie

#### Wijzigingen CAO-PO

Na de invoering van de CAO PO 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, zie ook hoofdstuk 3.2.

#### Vaststellingsovereenkomst

Er is 1 vaststellingsovereenkomst opgesteld wegens vervroegde intreding in WIA.

### 3.9 Realisatie van de beleidsdoelen Personeel en organisatie

#### Professionele cultuur

Uitval van leerkrachten door Covid/sneltesten, hoe dit verloopt en de invulling van vervanging door poolleerkrachten. Het sturen op aantal wtf in pool is hierdoor moeilijk.

Het afgelopen jaar zijn de netwerkbijeenkomsten online georganiseerd. Van collega's hebben we vernomen dat ze

dit al prettig hebben ervaren omdat we op deze wijze toch het contact met elkaar konden behouden. Streven (gezien vele reistijd) is om volgend schooljaar IB/TLO bijeenkomsten deels op locatie en deels online te organiseren.

Nieuwe gesprekkencyclus is vastgesteld. Directeuren hebben een scholing gevolgd omtrent de implementatie van Mijn Schoolteam. Eerste observaties worden uitgevoerd met dit instrument. Be 2022 volgt de laatste scholingsdag. We bekijken met elkaar of dit een passend instrument is bij onze gesprekkencyclus.

Scholingsplan en werkverdelingsplan wordt opgesteld voor schooljaar 2021/2022. Dit wordt in het Marap gesprek besproken met de individuele scholen.

De begeleiding van nieuwe leerkrachten door de coach van SKOR is zeer waardevol en geeft een goed beeld van de competenties van nieuwe medewerkers.

### **Toekomstige ontwikkelingen Personeel en organisatie**

Uitvoeren en actueel houden Sociaal Schoolveiligheidsplan	-SEO
Teamleren	-Monitoring op SOVA
Gebruik maken van talenten In./lkr.	-SKOR academie
Verbinding Kinderopvang-Basis onderwijs- VO	-Begeleiding nieuwe leerkrachten
Teamleren op alle niveaus	-Netwerkbijeenkomsten
Eigenaarschap	-10-14 project Tiels Bao en VO
De veranderende rol van leerkracht: van sturend naar coachend	-Scholingsplan
	-Deskundigheid in kaart
	-Werkverdelingsmodel
	-Gesprekkencyclus
	-Opleidingsschool Hogeschool Utrecht
Onderwijsfuncties effectief inzetten op basis van toekomstige ontwikkelingen	-Netwerken/ intervisie (online/fysiek)
Bekwaam personeel	-Mobiliteitsbeleid op basis van kwaliteit
	-Aanname nieuw personeel
	-Begeleidingsplan personeel

## 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 huidige 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, Floriant, Antonius, Bataaf, Rotonda Passewaaij, Stefanus, Dagobert, Palster, Augustinus en Josef),
- 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 de auditcommissie van BEPO. Maken een aantal personeelsleden deel uit van de werkgroepen PO-VO overgang & hoogbegaafdheid (MHB) en zorgen we voor het voorzitterschap IB 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.

#### 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 vijf gemeenten, te weten: Tiel, Culemborg, West Betuwe, Vijf Heerenlanden en Wijk bij Duurstede.

#### 4.4.4 Opvang, peuterspeelzalen en zorginstellingen

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

#### 4.4.5 Wijkteams

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

### **4.5 Afhandeling van klachten**

Er zijn in 2021 geen formele klachten ingediend. 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 verbetert 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/ Allocatie van middelen

De opzet van de begroting heeft als doel de indeling te vereenvoudigen en inzichtelijk maken om op deze wijze transparantie en efficiency te genereren. Daarnaast genereert dit participatie van de directies om op deze wijze meer synergie te bewerkstelligen als Stichting.

SKOR handelt vanuit kernwaarden. Deze SKOR waarden zeggen iets over de persoonlijkheid van de organisatie als geheel en waaruit onze visie is ontstaan. In het traject zijn de staf en directeuren, BLG KWZ en GMR betrokken waarna de bestuurder het model vaststelt.

#### De baten van de begroting zijn als volgt opgebouwd in 4 categorieën:

- Lumpsum
- MI (Materiële Instandhouding)
- Prestatie box
- P&A budget incl. werkdrukvermindering gelden

#### Begroting op schoolniveau:

Personeel, wordt opgebouwd uit de categorie Lumpsum personeel en de prestatiebox

Materieel, wordt opgebouwd uit MI

Het P&A Budget is als volgt verdeeld: PAB Basis en PAB kleine school wordt aan de schoolbegroting toegevoegd. Werkdrukvermindering gelden komende uit het P&A budget (PAB leerling) worden gebruikt volgens de geldende regels.

#### **De verdeling van het restant PAB leerling is als volgt:**40% Bestuurskantoor

60% Gezamenlijke activiteiten waarbij ontzorgen van de individuele scholen de doelstelling is (o.a. flexibele schil, voorzitters beleidsgroepen, juridische kosten, outplacement, attentieregeling, AFAS, Whitevision, (G)MR, schoolbegeleiding, nascholing, salarisadministratiekantoor, RvT, intensieve arrangementen en kosten public relations).

#### 5.1.1 Begrotingstraject

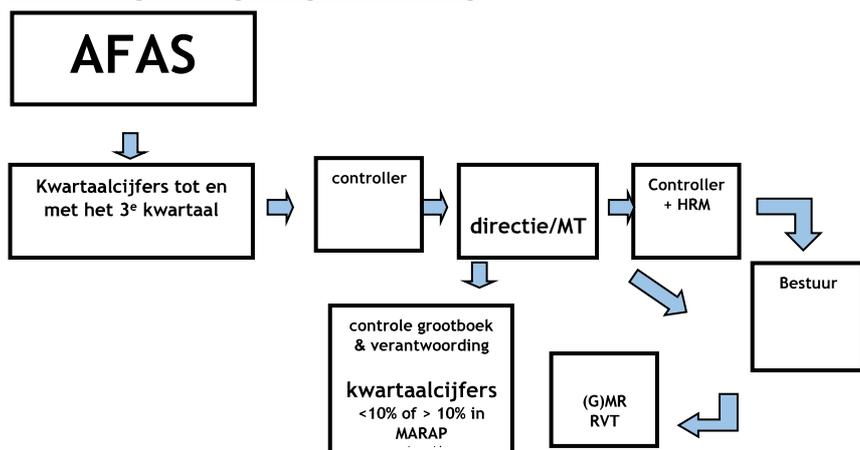
In het eerste Management Rapport van augustus/ september (MARAP 1) worden de aandachtspunten en maatregelen aangegeven die gebruikt worden bij het opstellen van de begroting. Hiervoor worden de benodigde aanpassingen in de verdeling 80% personeel en 20 % materieel van de baten door controller aangebracht 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 (meer)begroting en meerjarenbalans 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<sup>e</sup> 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. IPPON houdt de verplichtingen ivm aanstelling van vervangers in de gaten. Werknemers die niet meer ingezet mogen worden ivm verplichtingen worden niet meer ingezet door IPPON. Alle ontslagaanvragen worden ingediend dmv instroomtoets bij participatiefonds zodra we hier vanuit het PF een aanvraag voor krijgen. Dit wordt gevolgd door de staffunctionaris HRM en ingediend door de stafmedewerker HRM.

Alle tijdelijke contracten die aflopen en waar we verplichtingen aan hebben worden nauwlettend gevolgd door de staffunctionaris HRM. Deze werknemers krijgen als eerste de vacatures per mail aangeboden.

### 5.1.3 Investerings

Voor alle scholen wordt een MeerjarenInvesteringsraming (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 een adviesorganisatie is een herziende 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 algemene reserve.

#### 5.1.4 Bezoldiging directeur-bestuurder en toezichthouders

De bezoldiging van de directeur-bestuurder is opgenomen in de jaarrekening 2021. De directeur-bestuurder wordt volgens de CAO Bestuurders PO bezoldigd.

De Raad van Toezicht heeft in 2021 een aangepaste vergoedingsregeling vastgesteld, welke vanaf 1 januari 2022 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 nieuwbouw van de Bataaf is in januari in gebruik genomen.

### 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 2019 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 2020-2039 voldoende actueel zijn voor de renovaties en aanpassingen ten behoeve van nieuwe onderwijsontwikkelingen.

## **5.3 ICT**

Het afgelopen jaar is er veel gebruik gemaakt van de aanwezige chromebooks en iPads door de leerlingen en leerkrachten voor het thuisonderwijs. Hierbij is gebruik gemaakt van Google Classroom om lessen en bestanden met de leerlingen te delen. Voor videobellen is vooral Google Meet gebruikt, maar ook Microsoft Teams kan gebruikt worden door de medewerkers. Dit heeft er voor gezorgd dat de houding van het personeel t.o.v. ict in de klas sterk verbeterd is.

Op de scholen zijn de Wifi accespoints zijn vervangen door Wifi 6 accespoints, zodat deze de steeds groter wordende vraag naar draadloze verbinding aankunnen. Alle pc's in de organisatie zijn opnieuw ingericht met Microsoft Intune zodat ze volledig in de cloud werken. Alle bestanden worden nu opgeslagen via SharePoint, Onedrive en Microsoft Teams.

Op alle locaties is samen met de Isogroep Papercut op de kopieermachines geïnstalleerd, waardoor het nu alleen nog maar mogelijk is om via een code te printen en kopiëren. Alle medewerkers hebben een code gekregen, waar ze

op alle scholen kunnen kopiëren en afdrucken. Dit zorgt ervoor dat we op dit vlak volledig voldoen aan de AVG wetgeving.

Op de SKOR-scholen waar nog geen glasvezelaansluiting is, zal deze het komend jaar worden gerealiseerd, zodat overall een snelle en stabiele internetverbinding is.

Vanwege de digitalisering binnen het onderwijs zal de komende tijd gekeken worden naar het afnemen van een digitale eindtoets. Voorheen kon de Centrale Eindtoets hierin niet voorzien dus is er in 2019 een pilot met Route8 door twee van scholen (Stefanuschool en De Achtbaan) gedaan. Deze pilot is positief ervaren, waardoor er dit jaar nog 2 extra scholen (Carolus en Josefschool) de eindtoets digitaal gaan afnemen met Route8. De Augustinus gaat de digitale versie van de Centrale Eindtoets afnemen. Omdat afgelopen schooljaar geen eindtoets is afgenomen, is er verder niet getest op het digitaal afnemen van de eindtoets.

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

- *“In control statement” kwaliteitslabel behalen*

AFAS workflows en cockpits zijn doorontwikkeld samen met Salure en AsWorks. Bovenschools ict is betrokken bij het inrichten van Afas zodat inrichtingsvaardigheden binnen de organisatie blijven. Risico's monitoren voor financiële gevolgen door ziekteverzuim binnen de stichting.

De nieuwe WKR regeling (Fiscfree) is in gebruik genomen en wordt gemonitord.

In november 2021 is de nieuwe MJOP gemaakt. De gemeenten zijn druk bezig met nieuwe huisvestingsplannen.

#### Toekomstige ontwikkelingen Financiën, ICT en facilitair

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.

Onderzoek huidige contracten	-Contractenlijst
Bestaande huisvesting	-MJOP
verduurzamen	-Uitdagingen m.b.t. ventilatie en binnenklimaat. Pilot ism met gemeente bij Josefschool
Ontwikkeling huisvesting	-Onderzoek toekomst huisvestigingsprobleem Rotondaschool en nieuwbouw Antonius
Financieel planning en control	-Begrotingscyclus intern doorlopen
cyclus i.c.m.	-Nieuwe bekostiging PO implementeren
(meerjaren)begroting/	-Jaarrekening en jaarverslag 2021
jaarrekening	-Accountantscontrole

## 6. Financiële informatie

### 6.1 Financiële positie op balansdatum

Onderstaand treft u de balans aan per 31 december 2021 in vergelijking met 31 december 2020. Na de balans volgt een korte toelichting op de belangrijkste wijzigingen in de balans.

#### Balans

	31-12-2021	€	31-12-2020	€
<b>1 Activa</b>				
<b>1.1 Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	2.406.980		2.188.126	
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>2.406.980</u>		<u>2.188.126</u>	
<b>1.2 Vlottende activa</b>				
Vorderingen	1.115.446		960.398	
Liquide middelen	4.596.395		3.614.908	
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>5.711.841</u>		<u>4.575.306</u>	
<b><u>Totaal activa</u></b>	<b><u>8.118.821</u></b>		<b><u>6.763.432</u></b>	
<b>2 Passiva</b>				
2.1 Eigen vermogen	4.364.645		3.283.618	
2.2 Voorzieningen	2.194.291		2.078.613	
2.4 Kortlopende schulden	1.559.885		1.401.201	
<b><u>Totaal passiva</u></b>	<b><u>8.118.821</u></b>		<b><u>6.763.432</u></b>	

#### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn toegenomen. We hebben o.a. geïnvesteerd in meubilair, schoolpleinen en ict.

#### 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 2021.

#### Voorzieningen

De voorzieningen zijn toegenomen doordat er minder onttrokken dan gedoteerd is. De personele voorziening langdurig zieken, duurzaam inzetbaarheid en jubilea zijn opnieuw vastgesteld.

#### Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn wat toegenomen, hier staan o.a. de transitorische posten die doorlopen in het nieuwe jaar.

## 6.2 Analyse resultaat

### Exploitatie

Hoofdverdriching	Begroting	Realisatie	Afwijking	Realisatie vorig jaar
3.1 Rijksbijdragen	€ 14,977,553	€ 16,983,055	€ 2,005,503	€ 15,332,188
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	€ 145,315	€ 163,142	€ 17,827	€ 138,230
3.5 Overige baten	€ 177,275	€ 230,297	€ 53,022	€ 213,686
4.1 Personeelslasten	-€ 12,755,270	-€ 13,415,388	-€ 660,118	-€ 12,784,529
4.2 Afschrijvingen	-€ 435,432	-€ 399,759	€ 35,673	-€ 434,039
4.3 Huisvestingslasten	-€ 1,259,836	-€ 1,285,330	-€ 25,494	-€ 1,298,117
4.4 Overige lasten	-€ 1,063,624	-€ 1,178,406	-€ 114,782	-€ 990,318
6.1 Financiële baten		€ 0	€ 0	€ 794
6.2 Financiële lasten	-€ 15,200	-€ 16,583	-€ 1,383	-€ 2,955
<b>Total</b>	<b>-€ 229,220</b>	<b>€ 1,081,029</b>	<b>€ 1,310,249</b>	<b>€ 174,939</b>

De begroting van 2021 liet een negatief resultaat zien van € -229.220. Uiteindelijk resulteert een positief resultaat boekjaar 2021 van € 1.081.029, een verschil van €1.310.249 met de begroting.

Er zijn veel extra inkomsten in 2021 binnengekomen ook hebben we een bestemmingsreserve NPO gemaakt waardoor het genormaliseerd resultaat anders is. De belangrijkste eenmalige inkomsten zijn:

Subsidieregeling extra hulp voor de klas jan-juli 2021 in totaal €164.862,-

Subsidieregeling extra hulp voor de klas aug-dec 2021 in totaal €167.184,-

Arbeidsmarkttoelage NPO twee scholen €208.996,-

Subsidieregeling inhaal- en ondersteunings- programma's onderwijs €228.600,-

NPO 2021 €801.638,- In totaal gaat het dus om €1.571.280 extra inkomsten.

We voegen €305.925 van het resultaat toe als bestemmingsreserve NPO.

Het positiefresultaat over het boekjaar 2021 bedroeg € 1.081.029. In de navolgende paragraaf treft u een vergelijking aan en een specificatie van de belangrijkste verschillen.

### 6.3 Analyse realisatie 2021 versus realisatie 2020 en realisatie 2021 versus begroting 2021

Onderstaand een vergelijking van de staat van baten en lasten op basis van gerealiseerde en begrote baten en lasten voor het kalenderjaar 2021 en gerealiseerde baten en lasten voor het kalenderjaar 2020.

#### Staat van baten en lasten

	Realisatie 2021 €	Begroot 2021 €	Realisatie 2020 €
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	16.983.055	14.977.553	15.332.188
3.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	163.142	145.315	138.230
3.5 Overige baten	230.297	177.275	213.686
<u>Totaal baten</u>	<u>17.376.494</u>	<u>15.300.143</u>	<u>15.684.104</u>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	13.415.388	12.755.270	12.784.530
4.2 Afschrijvingen	399.759	435.432	434.039
4.3 Huisvestingslasten	1.285.330	1.259.836	1.298.115
4.4 Overige lasten	1.178.407	1.063.624	990.320
<u>Totaal lasten</u>	<u>16.278.884</u>	<u>15.514.162</u>	<u>15.507.004</u>
<b><u>Saldo baten en lasten</u></b>	<u>1.097.610</u>	<u>-214.019</u>	<u>177.100</u>
<b>6 Financiële baten en lasten</b>			
<u>Resultaat</u>	<u>-16.583</u>	<u>-15.200</u>	<u>-2.161</u>
<b>Totaal resultaat</b>	<u>1.081.027</u>	<u>-229.219</u>	<u>174.939</u>

Het gerealiseerde resultaat 2021 wijkt af van het begrote resultaat over 2021. De belangrijkste oorzaken van deze afwijking zijn:

Rijksbijdragen OC&W zijn hoger dan begroot. Dit heeft voornamelijk te maken met de verhoging van de rijksbijdragen vanuit OCW, loonsverhoging en definitieve vaststelling van de bedragen, tevens hebben we gelden ontvangen voor personele groei.

Overige subsidies OCW zijn beschikkingen van DUO met de extra COVID subsidies. Dit was tijdens de begroting nog niet bekend. De extra subsidies extra hulp voor de klas en inhaal en ondersteuningsprogramma (IOP) die van augustus tot en met december 2021 zijn verstrekt waren niet bekend tijdens de begroting. Het gaat hier om een bedrag van ruim €555.000,-. Naast deze eenmalige subsidies hebben we ook subsidies van het NPO programma wat twee schooljaren (21-22 en 22-23) loopt ontvangen. In de periode van augustus tot en met december gaat het hier om een bedrag van ruim €800.000 euro. Deze posten hebben een grote invloed op het resultaat van 2021. De leerkrachten uit de vervangerspool zijn volledig ingezet op tijdelijke formatie/formatie op NPO gelden. We hebben de vervangingspool door het lerarentekort niet aan kunnen vullen. Scholen met een investeringsplan op personeel hebben niet altijd de reguliere bekostiging gebruikt voor deze plannen (bijvoorbeeld voor behoud van personeel i.v.m. natuurlijk verloop) maar zetten nu voor een gedeelte NPO gelden daarvoor in. In de HRM rapportage is hier verder op ingezoomd.

Materiële lasten zijn redelijk conform begroting. Afschrijvingen zijn lager door o.a. latere investeringen in meubilair en leermiddelen. Huisvestingslasten zijn wat hoger door de extra schoonmaakkosten en de extra desinfectie- en

beschermingsmaterialen die door Covid benodigd waren. Overige lasten zijn lager maar dit komt ook vooral door het Coronavirus. Er zijn minder bijzondere activiteiten, feesten en uitjes voor de leerlingen georganiseerd.

#### **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**

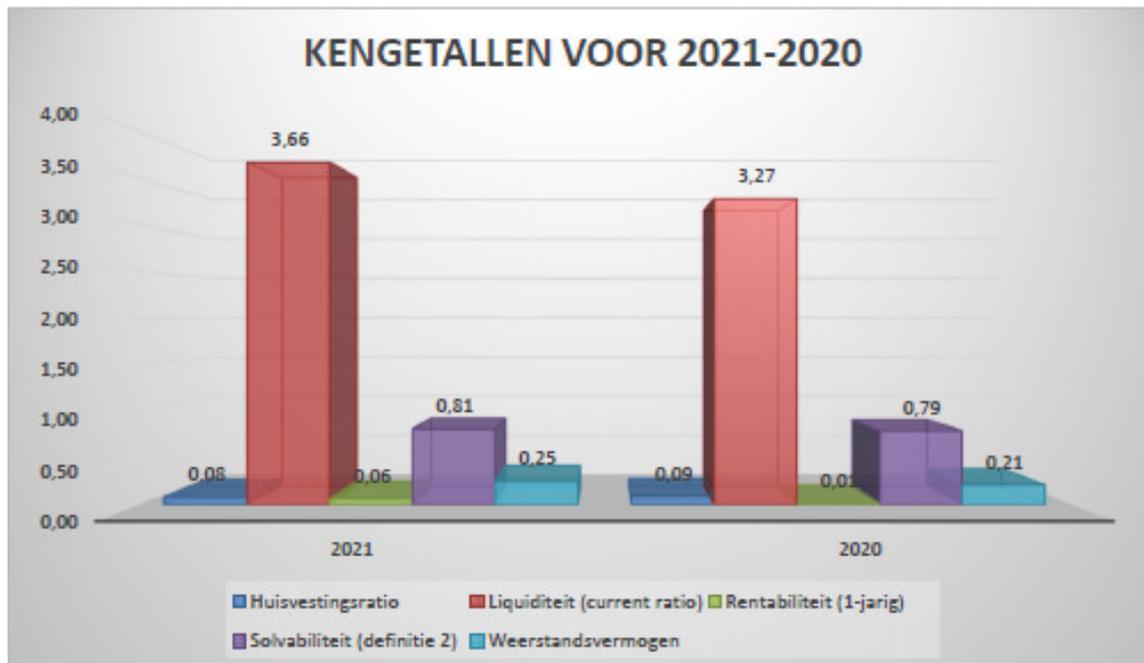
De stichting hanteert een treasurystatuut. In dit statuut is bepaald binnen welke kaders instellingen voor onderwijs hun financierings- en beleggingsbeleid dienen in te richten. Het uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed.

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. Evenals in voorgaande jaren hebben er in 2021 hebben 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	2021	2020	onderwijsinspectie
Huisvestingsratio	0,08	0,09	groter dan 0,10
Liquiditeit (current ratio)	3,66	3,27	kleiner dan 0,75
Rentabiliteit (1-jarig)	0,06	0,01	kleiner dan -0,10
Solvabiliteit (definitie 2)	0,81	0,79	kleiner dan 0,30
Weerstandsvermogen	0,25	0,21	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	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
- Huisvestingslasten	1.285.330		1.208.115	
- Afschrijvingen gebouwen en terreinen	35.374		25.082	
<b>Som van de huisvestingslasten en afschrijvingen</b>		<b>1.320.704</b>		<b>1.324.097</b>
- Totale lasten	16.278.884		15.507.004	
- Financiële lasten	10.583		2.055	
<b>Som totale lasten en financiële lasten</b>		<b>16.295.467</b>		<b>15.509.059</b>
<b>Kengetal:</b>		<b>0,08</b>		<b>0,09</b>

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

De huisvestingsratio is voor 2021 lager dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking met 2020 is de huisvestingsratio licht gedaald.

#### Liquiditeit (current ratio)

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

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

Omschrijving	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
- Liquide middelen	4.596.395		3.614.908	
- Vorderingen	1.115.446		960.398	
- Voorraden	-		-	
<b>Vlottende activa</b>	<b>5.711.841</b>		<b>4.575.306</b>	
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>1.559.885</b>		<b>1.401.201</b>	
<b>Kengetal:</b>	<b>3,66</b>		<b>3,27</b>	

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde kleiner dan 0,75.

De liquiditeitsratio geeft aan dat 3,66 keer kan worden voldaan aan de uitstaande kortlopende schulden.

De Stichting heeft op 31 december 2021 de beschikking over € 4.596.395 aan liquide middelen en heeft daarnaast € 1.115.446 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 € 1.559.885.

De liquiditeitspositie is voor 2021 groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2020 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	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
<b>Resultaat</b>	<b>1.081.027</b>		<b>174.939</b>	
- Totaal baten	17.376.494		15.084.104	
- Financiële baten	-		794	
<b>Som totaal baten inclusief financiële baten</b>	<b>17.376.494</b>		<b>15.084.898</b>	
<b>Kengetal 1-jarig:</b>	<b>0,06</b>		<b>0,01</b>	

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 € 17.376.494, een resultaat behaald van € 1.081.027. Dit houdt in dat 0,06 deel van de baten wordt omgezet in het uiteindelijke resultaat, ofwel van elke euro die wordt ontvangen, wordt € 0,06 behouden en wordt € 0,94 besteed.

De rentabiliteitspositie is voor 2021 hoger dan de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking met 2020 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	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
- Eigen vermogen	4.364.645		3.283.618	
- Voorzieningen	2.194.291		2.078.613	
<i>Som eigen vermogen en voorzieningen</i>		<u>6.558.936</u>		<u>5.362.231</u>
<i>Totaal vermogen</i>		<u>8.118.821</u>		<u>6.763.432</u>
<b>Kengetal:</b>		<b>0,81</b>		<b>0,79</b>

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde kleiner dan 0,30.

Definitie 2 van de solvabiliteit geeft aan dat 81% van het totale vermogen uit eigen vermogen ofwel reserves en voorzieningen bestaat, hetgeen inhoudt dat slechts 19% van het totale vermogen gefinancierd wordt met vreemd vermogen.

De solvabiliteitspositie is voor 2021 groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2020 is de solvabiliteitspositie gestegen.

**Definitie 1:** Eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen.

Omschrijving	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
<i>Eigen vermogen</i>		<u>4.364.645</u>		<u>3.283.618</u>
<i>Totaal vermogen</i>		<u>8.118.821</u>		<u>6.763.432</u>
<b>Kengetal:</b>		<b>0,54</b>		<b>0,49</b>

#### Weerstandvermogen

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

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

Omschrijving	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
<i>Eigen vermogen</i>		<u>4.364.645</u>		<u>3.283.618</u>

- Totaal baten	17.376.404	15.084.104
- Financiële baten	-	794
<i>Som totaal baten inclusief financiële baten</i>	<u>17.376.404</u>	<u>15.084.898</u>
<b>Kengetal:</b>	<b>0,25</b>	<b>0,21</b>

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 2021 groter ten opzichte van de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2020 is het weerstandsvermogen gestegen.

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

Omschrijving	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
- Eigen vermogen	4.364.045		3.283.018	
- Materiële vaste activa	2.406.080		2.188.120	
Vershil eigen vermogen en materiële vaste activa		<u>1.957.665</u>		<u>1.095.492</u>
- Totaal baten	17.376.404		15.084.104	
- Financiële baten	-		794	
<i>Som totaal baten inclusief financiële baten</i>		<u>17.376.404</u>		<u>15.084.898</u>
<b>Kengetal:</b>		<b>0,11</b>		<b>0,07</b>

## 7. Kwaliteitszorg

### 7.1 Kwaliteitshandboek SKOR

Binnen SKOR is er een kwaliteitshandboek waarin wij het kwaliteitsbeleid en de belangrijkste werkprocessen op het gebied van kwaliteitszorg beschrijven. Daarmee hebben we op SKOR niveau onze werkwijze vastgelegd en zichtbaar gemaakt welke processen in het kader van kwaliteitszorg worden uitgevoerd. Door het functionerende kwaliteitssysteem inzichtelijk te maken (borgen) wordt duidelijk hoe onze organisatie de processen beheerst om haar doelstellingen te realiseren en te ontwikkelen (transparantie). Deze beschrijving maakt effectieve (zelf-)evaluatie van de werking van het systeem mogelijk, verbeterpunten zichtbaar en zal communicatie over de kwaliteit van het onderwijs binnen SKOR bevorderen.

Het kwaliteitshandboek dient binnen SKOR als een handleiding en instrument waarmee we alle medewerkers willen informeren over hoe het kwaliteitsbeleid binnen de organisatie wordt uitgevoerd en tevens hoe de verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen kunnen worden geëvalueerd. Daarnaast hopen we met het handboek andere belanghebbenden het vertrouwen te geven dat de organisatie zo is ingericht dat de beloofde doelen gerealiseerd kunnen worden. Het kwaliteitshandboek heeft daarmee zowel een communicatieve functie als een verantwoordingsfunctie.

### 7.2 Kwaliteitssysteem

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

### 7.3 Intern beheersingssysteem

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

De cyclus bestaat uit de volgende stappen:

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

Do: concretisering en activiteiten uitvoeren.

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

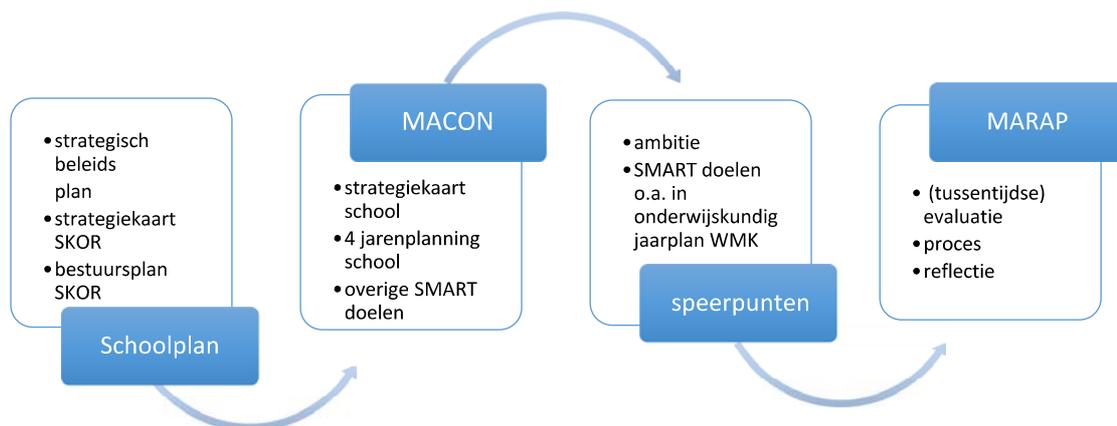


Act: conclusies trekken en formuleren van verbeterpunten, plannen zo nodig bijstellen, of formuleren van doelen voor de komende periode.

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

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

### MACON – MARAP cyclus in schema



### MACON en MARAP

De contracten en rapportages sluiten aan 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.

### 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. De inspectie heeft na bestuurlijk onderzoek in oktober 2020 aangegeven dat er geen indicaties van risico's zijn bij het bestuur en bij de onderliggende scholen. Alle twaalf 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 verantwoordings cyclus van SKOR is volgens afspraak doorlopen.

- *Interne audits in 2021*

In 2021 zijn er twee Audits uitgevoerd. Op de Rotondaschool en de Floris Radewijnszschool. De onderzoeksvraag vanuit het bestuur is gericht op rekenen. De scholen hebben zelf ook een visitatievraag gesteld rondom rekenen. Het verslag is besproken met het team van de school.

- *De eerste stappen naar een nieuw strategisch beleidsplan 2024-2027*

Tijdens de heidagen in juni 2021 is er met de scholen een start gemaakt in het brainstormen over Toekomst gericht onderwijs. Door de twee perioden Afstandsonderwijs is er veel gevraagd van de scholen en hebben de scholen minder gericht kunnen werken aan de 'koers' van de school. Om toch verder te gaan met alle ambities en plannen van de scholen is gezamenlijk met Managementteams van de scholen gesproken over de koers van de scholen richting de toekomst. Uitwisseling met andere scholen was hierbij ook een belangrijk thema. Scholen hebben dit als erg prettig ervaren.

In september is de laatste Heidag met als thema 'de ideale school' georganiseerd voor vier scholen. De inhoud van deze dag was hetzelfde als de voorgaande dagen in juni. Later in september hebben de directies van de scholen 'de ideale school' gepresenteerd aan de GMR. Hierna is er inhoudelijk brainstormend doorgepraat. Vervolgens heeft er nog een overleg tussen GMR-RvT en bestuur plaatsgevonden. Alle input wordt meegenomen in de oriënterende fase voor het nieuwe strategisch beleidsplan.

## 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. SKOR zal actief beleid blijven voeren om te anticiperen op de krimpsituatie door het zoeken van samenwerking, sterkere profilering, realisering van multifunctionele huisvesting en het aanbieden van dagarrangementen.

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 en het tekort wat gaat ontstaan aan personeel op de arbeidsmarkt is het belangrijk om het huidige personeel te blijven behouden en voldoende aandacht te hebben voor werving en selectie en begeleiding van nieuwe medewerkers.

#### Leerlingen

	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3
Aantal leerlingen	2376	2274	2248	2277	2247

#### FTE

Aantal FTE	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3
Bestuur / management	9,85	11,65	11	11	11
Onderwijzend personeel	132,796	135,17	129	123	118
Ondersteunend personeel	32,22	37,90	32	32	31

Peildatum: 31-12-2021

De stichting heeft de komende jaren nog te maken met een lichte daling van leerlingen die zich daarna neutraliseert. Dit heeft geen gevolgen voor het personeel aangezien er de komende jaren veel collega's met pensioen gaan. Er is een actief beleid om nieuw personeel aan ons te binden en het huidige personeel te behouden. Er is een bovenschools coach aangesteld voor de begeleiding van nieuwe leerkrachten. Ook hebben we een online SKOR academie waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en professionaliseren. Er is een samenwerking met de Hogeschool Utrecht is gestart. Hierdoor hebben we een groot aantal Pabo studenten aan onze stichting kunnen verbinden.

Door de Covid subsidies (handen voor de klas, inhaal en ondersteuningsprogramma en NPO gelden) kan er daarnaast tijdelijk personeel worden aangenomen. De risico's op verplichtingen worden hierbij nauwlettend gevolgd.

## 8.2 Meerjarenbalans

41148 SKOR

		Prognose 31-12-2022	Prognose 31-12-2023	Prognose 31-12-2024	Prognose 31-12-2025
1.1	MATERIËLE VASTE ACTIVA	2.910.782	2.938.008	2.761.866	2.460.280
1.2	VLOTTENDE ACTIVA	150.000	150.000	150.000	150.000
1.2.4	LIQUIDE MIDDELEN	4.401.135	4.995.276	4.987.634	5.051.587
1.3	FINANCIËLE VASTE ACTIVA	-	-	-	-
1.4	VOORRADEN EN ONDERHANDEN WERK	-	-	-	-
1.5	VORDERINGEN	-	-	-	-
1.6	EFFECTEN	-	-	-	-
	<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>7.461.917</b>	<b>8.083.284</b>	<b>7.899.499</b>	<b>7.661.868</b>
2.1	EIGEN VERMOGEN	3.588.399	4.178.186	4.261.945	3.986.239
2.2	VOORZIENINGEN	2.396.776	2.428.356	2.160.813	2.198.887
2.3	LANGLOPENDE SCHULDEN	-	-	-	-
2.4	KORTLOPENDE SCHULDEN	1.476.742	1.476.742	1.476.742	1.476.742
	<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>7.461.917</b>	<b>8.083.284</b>	<b>7.899.499</b>	<b>7.661.868</b>
		0	0	0	0

Materiële vaste activa: We hebben een losse investeringsbegroting waarin we deze investeringen hebben staan.

Vlottende activa: Dit zijn kortlopende vorderingen en debiteuren.

Vorderingen: De vordering van het ministerie valt eind 2022 weg

Liquide middelen: in 2022 door het resultaat uit de begroting daarna fluctueren ze door de uitgaven in de voorziening groot onderhoud en investeringen in duurzaamheid en de resultaten uit de meerjarenbegroting.

Eigen vermogen: Conform mutatie in de exploitatiebegroting

Voorzieningen: Conform Meerjarenonderhoudsplan

Langlopende schulden: Zijn er niet meer

Kortlopende schulden: Gemiddelde genomen van afgelopen jaren.

## 8.3 Signaleringswaarde

Totaal eigen vermogen	4.364.645
Privaat eigen vermogen	487.973
	----- -
Feitelijk eigen vermogen	3.876.672
Normatief eigen vermogen	3.220.909
	----- -
<b>Mogelijk bovenmatig eigen vermogen</b>	<b>€ 655.763</b>

Ratio eigen vermogen: 1,20

De signaleringswaarde van OCW houden wij in de gaten. Zoals in de meerjarenbalans is aangegeven willen wij de komende blijven investeren in vernieuwingen en duurzaamheid. Ook koppelen we onze financiële positie en daar bijbehorende plannen aan het nieuwe strategisch beleidsplan.

8.4 Meerjarenraming  
41148 SKOR

		Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
	<i>Leerling telling t-1</i>		2.375	2.274	2.248	2.277	2.247
3.1	RIJKSBIJDRAGEN OCW	15.332.188	14.977.553	15.758.292	15.565.906	14.929.098	14.733.853
3.2	OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN	138.230	145.315	187.435	187.435	187.435	187.435
3.5	OVERIGE BATEN	213.686	177.275	293.955	293.955	293.955	293.955
	<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>15.684.104</b>	<b>15.300.143</b>	<b>16.239.682</b>	<b>16.047.296</b>	<b>15.410.488</b>	<b>15.215.243</b>
4.1	PERSONELE LASTEN	12.784.529	12.755.270	13.586.501	12.444.570	12.307.813	12.449.288
4.2	AFSCHRIJVINGEN	434.039	435.432	455.268	475.094	481.072	503.816
4.3	HUISVESTINGSLASTEN	1.298.117	1.259.836	1.294.728	1.294.728	1.294.728	1.294.728
4.4	INSTELLINGSLASTEN	990.318	1.063.824	1.228.442	1.227.942	1.227.942	1.227.942
	<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>15.507.004</b>	<b>15.514.362</b>	<b>16.564.940</b>	<b>15.442.334</b>	<b>15.311.555</b>	<b>15.475.774</b>
	<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>	<b>177.100</b>	<b>-214.220</b>	<b>-325.258</b>	<b>604.962</b>	<b>98.933</b>	<b>-260.531</b>
5	<b>FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</b>	-2.161	-15.200	-15.175	-15.175	-15.175	-15.175
	<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>174.939</b>	<b>-229.420</b>	<b>-340.433</b>	<b>589.787</b>	<b>83.758</b>	<b>-275.706</b>

De vacatureruimte voor 2022 is opgenomen in de loonkostenbegroting. In dit document zijn alle loonkosten van alle medewerkers opgenomen. Een gedeelte van deze vacatureruimte kan ingevuld worden door medewerkers die in de pool of gezamenlijke activiteiten een aanstelling hebben. Dit bedrag (€ 231.159,09) is in mindering gebracht bij AG3002 onder leerkrachten (4004). Er hoeft geen verplichte mobiliteit plaats te vinden. Vacatureruimte totaal: € 442.152,33 min € 231.159,09 is € 210.993,24. De totale vacatureruimte is: € 210.993,24 voor een wtf van 3,5 fte OP en ongeveer 4,5 fte OOP. Dit is afhankelijk van de inschaling. In de meerjarenbegroting zijn alle kosten die bekend zijn voor het personeel opgenomen inclusief de mensen die met pensioen gaan in 2022 tot en met 2026. Het ontstane positieve saldo vanaf 2023 dient men te zien als vacatureruimte nieuw personeel NPO. NPO is ingevuld met de bedragen die we op dit moment weten. Tot en met juli 2023. Daarna wordt het op stichtingsniveau gekeken wat er met de bestemmingsreserves NPO wordt gedaan. Doelstelling is om bestemmingsreserve NPO over meerdere schooljaren in te zetten. De gezamenlijke bestemmingsreserve NPO die op dit moment €100.000,- is hebben we in de begroting 2025 toegevoegd.

## 8.5 Beschrijving belangrijkste risico's en onzekerheden

**Onderwijskwaliteit** De scholen hebben een goede start gemaakt aan het begin van het schooljaar. Scholen hebben plannen gemaakt om de NPO gelden zo goed mogelijk te besteden aan het onderwijs. Veel scholen zetten in op het versterken van de basisvaardigheden. Het versterken van de basisvaardigheden blijft komende jaren een aandachtspunt. Afgelopen maanden hebben veel groepen/ leerlingen in quarantaine gezeten en hebben niet optimaal van het onderwijs kunnen profiteren zoals voorgaande jaren (in afwezigheid van COVID-19) Veel scholen hebben extra interventies ingezet om de basisvaardigheden rekenen, taal en lezen te versterken. Dit door extra onderwijsaanbod te creëren, kleinere groepen te formeren voor meer ondersteuningsaanbod in de groepen. Bewust zijn en blijven van de behaalde resultaten is hierbij van belang. Daarnaast het stellen van hoge doelen voor de leerlingen ook zeker van belang. Daarnaast moeten we de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen goed blijven monitoren. Veel scholen geven ook aan dat leerlingen meer moeite hebben met het ontwikkelen van executieve functies. Tevens geven monitor-, marap- en voortgangsgesprekken 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 is meegenomen bij de keuzes van het 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.

**Personele risico's** Het lerarentekort is duidelijk voelbaar. De pool is vrijwel leeg waardoor toekomstige vacatures/vervangingen voor met name leerkrachten niet kunnen worden ingevuld. Scholen kijken naar een plan B, denkend aan inzet van onderwijsassistenten en leraar ondersteuners. Het anders denken is een uitdaging. Het is belangrijk om bij de aanname steeds de kwaliteit goed in beeld te houden.

**Financiële risico's** Doordat de bekostiging van het onderwijs gerelateerd is aan het aantal leerlingen, zal het 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. Sinds wij zijn overgestapt naar het administratie van AFAS hebben wij een prima inzicht in de koppeling tussen financiën en personeel. De SKOR draait de laatste jaren met een goed positief resultaat. Er is een duidelijk digitaal planning- en control model die de interne processen eenduidig vastlegt.

**Huisvesting** Op dit moment zetten wij volledig in op multifunctionele gebouwen. Voor de scholen is het aantrekkelijk om met kinderopvang 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. Om niet voor verrassingen komen te komen staan hebben we alle noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden en de totale kosten volledig in beeld doordat er een meerjarenplan groot onderhoud is opgesteld. Ventilatie eisen voor scholen worden nu ook door het ministerie opgemerkt. Gevolgen hiervan kunnen voor nieuwe langdurige en kostbare trajecten gaan leiden.

## 8.6 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 het PAB (personeel en arbeidsmarktbeleid) budget met daarin o.a. de werkdrukgeden en de onderwijsachterstandenbeleid. 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 dagelijks relevante sturingsinformatie op. Hiermee kan het bestuur op adequate wijze maatregelen nemen wanneer uitgaven uit de pas dreigen te lopen. Het grootste risico zit in de personele lasten. Zonder toestemming van het bestuurskantoor kan er in afwijking van het formatieplan dan ook geen personeel aangenomen worden.

Het ERD (VF) eigenrisico dragerschap, met de bijbehorende voorziening voor langdurig zieken is goed 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 is hiervoor een voorziening voor opgenomen.

Het risico van de lasten kan als gemiddeld beoordeeld worden. Het bestuur monitort jaarlijks middels de actualisatie van de risicoanalyse de gewenste omvang van de financiële buffer (zie kengetallen). De stichting is financieel gezond te noemen.

## 9. Jaarverslag raad van toezicht

### Algemeen

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

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 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. Begin januari 2019 is er naar aanleiding van de bestuursovername van SRKPOC een aangevuld rooster van aftreden SKOR 2.0 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	Rooster van aftreden vastgesteld op 21 januari 2019								
		1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023
M. Volp-Kortenkorst	Voorzitter RvT	B			AH				A	
H. Jacobs (GMR)	Lid RvT	B				AH				A
S. Rambow	Lid RvT	B		AH				A		
I. van Wamel	Lid RvT	B				AH				A
L. Frantzen	Lid RvT				B (1-1-2019)			AH		

B= begin termijn

A= aftredend

AH= aftredend/ herbenoembaar

Naam:	Lid/ rol:	Hoofdfunctie	Nevenfuncties:	Rooster van aftreden
Marianne Volp-Korten horst	Voorzitter remuneratie		<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter raad van toezicht IJssel-Berkel te Zutphen</li> <li>Lid raad van beheer bij Ds. Pierson college te 's-Hertogenbosch</li> <li>Lid raad van toezicht Forensisch Centrum Teylingereind te Sassenheim</li> <li>Voorzitter raad van toezicht Samenwerkingsverband Passend primair onderwijs Noord-Kennemerland te Alkmaar</li> <li>Lid raad van toezicht bij stichting KyK te Sneek</li> </ul>	1-10-2022
Hanneke Jacobs	Lid Audit	Bestuurder Farent sociaal werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>D66 Grave, lid commissie inwoners en Bestuur gemeente Grave</li> </ul>	1-10-2023
Sandra Rambow	Vice-voorzitter	Directeur Avans Ondernemers-centrum bij Avans Hogeschool	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid van Raad van Advies van Zorgoppas</li> <li>Lid van Raad van Toezicht ATO Scholenkring</li> </ul>	1-10-2021
Ilona van Wamel	Lid remuneratie	Interim manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgcentra Rivierenland te Tiel</li> <li>Lid Raad van Toezicht Lek en Linge te Culemborg</li> <li>Voorzitter bezwarencommissie gemeente Barneveld</li> <li>Lid Ombudscommissie gemeente 's-Hertogenbosch</li> </ul>	1-10-2023
Luc Frantzen	Lid Audit	CFO bij FCCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penningmeester stichting Dienstbetoon</li> </ul>	01-10-2025
Maurice Gloudi		Directeur-Bestuurder SKOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestuurslid SBFKOT</li> <li>Bestuurslid De Rotonde,</li> <li>ALV Samenwerkingsverband Driegang</li> <li>ALV Samenwerkingsverband Bepo</li> <li>ALV Samenwerkingsverband ZOUT</li> </ul>	

### Commissies

Binnen de raad van toezicht zijn er twee commissies van twee personen, namelijk een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De auditcommissie voert voorbereidende gesprekken gericht op de financiële situatie van de SKOR o.a. begroting, jaarrekening en accountant. De remuneratiecommissie houdt jaarlijks functionerings- 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 zijn 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 2021 heeft de raad van toezicht vijf keer vergaderd. De Heidag heeft op 9 juli plaatsgevonden. Het was een boeiende dag met scholenbezoeken en een evaluatie van de RvT, onder leiding van een externe deskundige. Er zijn twee bijeenkomsten met de GMR geweest op 15 april en op 21 september.

Tijdens de vergaderingen wordt een vaste, jaarlijkse agendastructuur 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.

In juni 2020 heeft de raad van toezicht besloten om in 2021 gebruik te maken van een accountant van het kantoor Van Ree Accountants. Op 16 juni 2021 heeft de raad van toezicht het jaarverslag 2020 met inbegrip van de jaarrekening 2020 definitief goedgekeurd. Op 11 januari 2022 heeft de raad van toezicht conform de statuten de goedkeuring verleend op de begroting 2022 en meerjarenbegroting 2022-2025 en de meerjarenbalans.

Specifieke bespreekpunten in de vergaderingen:

13 januari 2021: (meer)Begroting 2020; Bestuursplan 2021; Strategisch beleidsplan 2019-2023

10 maart 2021: Bestuursrapportage 2 2020; Bezoldiging topfunctionaris 2021

16 juni 2021: Jaarverslag 2020; Jaarrekening 2020; meerjarenbalans en kwartaal cijfers

12 oktober 2021: Bestuursrapportage 1 2020; Samenvatting remuneratiecommissie gesprek bestuurder; eindverslag evaluatie RVT; aanbevelingen accountant verslag

30 november 2021: Vergoedingsregeling; Werving en selectie nieuwe toezichthouders en kwartaalcijfers

Vanuit de toezichthoudende taak heeft de raad van toezicht in 2021 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. Daarnaast bezoekt zij elk schooljaar een aantal SKOR scholen. De raad van toezicht legt jaarlijks verantwoording af over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden in het jaarverslag.

## **Evaluatie**

Jaarlijks evalueert de raad van toezicht het eigen functioneren in een breder kader dan de korte evaluatieve terugblik waarmee elke vergadering wordt afgesloten. Eens in de drie jaar gebeurt de evaluatie onder externe begeleiding. In 2021 heeft de evaluatie met een externe gespreksleider plaatsgevonden. In dat gesprek zijn de voornemens voor 2022 afgesproken meer accent te leggen op de relatie met de stakeholders en meer aandacht te besteden aan maatschappelijke betrokkenheid.

## **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 2021 bedraagt de vergoeding € 4537,50 voor de voorzitter en € 3.025,00 voor de leden. De toezichthouders dragen geen BTW af voor hun toezichthoudende werkzaamheden voor SKOR.

Voor de directeur-bestuurder is de beloning 2021 vastgesteld. Hij heeft het voor hem beschikbare opleidings- en scholingsbudget 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.

De raad van toezicht heeft bewondering voor de flexibiliteit, betrokkenheid en deskundigheid waarmee de medewerkers van SKOR zijn omgegaan, en nog omgaan, met de uitdagingen die COVID-19 met zich meebrengt.

De raad van toezicht complimenteert de leerlingen en het personeel van de scholen en het stafbureau met de resultaten in het verslagjaar 2021.

De aansturing door de directeur-bestuurder verdient, ook dit verslagjaar weer, een groot compliment.

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

## 10. Vaststelling

Het jaarverslag 2021 van Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland is vastgesteld door het college van bestuur te Tiel op 21 juni 2022 door:

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

Het jaarverslag 2021 van Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland is goedgekeurd door de raad van toezicht te Tiel op 21 juni 2022 door:

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

# Jaarrekening 2021

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
Vorzieningen & langlopende schulden	77
Kortlopende schulden	78
G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule	79
G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule	80
Niet uit de balans blijvende verplichtingen	81
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten:	
Overheidsbijdragen	82
Andere baten	83
Lasten	84
Financieel en buitengewoon	85
Verplichte Toelichting	86
WNT-verantwoording 2021	87
Bestemming van het resultaat	89
Gebeurtenissen na balansdatum	90
Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	91
Overige gegevens:	92
Controleverklaring	93
Bijlagen: Reserves per kostenplaats	94

## Balans

	31-12-2021		31-12-2020	
	€	€	€	€
<b>1 Activa</b>				
<b>1.1 Vaste activa</b>				
Materiële vaste activa	2.406.980		2.188.126	
<u>Totaal vaste activa</u>	<u>2.406.980</u>		<u>2.188.126</u>	
<b>1.2 Vlottende activa</b>				
Vorderingen	1.115.446		960.398	
Liquide middelen	4.596.395		3.614.908	
<u>Totaal vlottende activa</u>	<u>5.711.841</u>		<u>4.575.306</u>	
<b><u>Totaal activa</u></b>	<b><u>8.118.821</u></b>		<b><u>6.763.432</u></b>	
<b>2 Passiva</b>				
2.1 Eigen vermogen	4.364.645		3.283.618	
2.2 Voorzieningen	2.194.291		2.078.613	
2.4 Kortlopende schulden	1.559.885		1.401.201	
<b><u>Totaal passiva</u></b>	<b><u>8.118.821</u></b>		<b><u>6.763.432</u></b>	

## Staat van baten en lasten

	Realisatie 2021 €	Begroot 2021 €	Realisatie 2020 €
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	16.983.055	14.977.553	15.332.188
3.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	163.142	145.315	138.230
3.5 Overige baten	230.297	177.275	213.686
<u>Totaal baten</u>	<u>17.376.494</u>	<u>15.300.143</u>	<u>15.684.104</u>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	13.415.388	12.755.270	12.784.530
4.2 Afschrijvingen	399.759	435.432	434.039
4.3 Huisvestingslasten	1.285.330	1.259.836	1.298.115
4.4 Overige lasten	1.178.407	1.063.624	990.320
<u>Totaal lasten</u>	<u>16.278.884</u>	<u>15.514.162</u>	<u>15.507.004</u>
 <b><u>Saldo baten en lasten</u></b>	 <u>1.097.610</u>	 <u>-214.019</u>	 <u>177.100</u>
 <b>6 Financiële baten en lasten</b>	 -16.583	 -15.200	 -2.161
<u>Resultaat</u>	<u>1.081.027</u>	<u>-229.219</u>	<u>174.939</u>
 <b>Totaal resultaat</b>	 <u>1.081.027</u>	 <u>-229.219</u>	 <u>174.939</u>

## Kasstroomoverzicht

	2021		2020	
	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo baten en lasten	1.097.610		177.100	
Aanpassing voor:				
Afschrijvingen	399.759		434.039	
Mutaties voorzieningen	115.678		76.877	
Verandering in vlottende middelen:				
Vorderingen	-155.048		-16.311	
Schulden	158.684		211.829	
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	<u>1.616.683</u>	1.616.683	<u>211.829</u>	883.534
Ontvangen interest	0		794	
Betaalde interest (-/-)	-16.583		-2.955	
<u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u>	<u>1.600.100</u>		<u>881.373</u>	
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in materiële vaste activa	-618.613		-657.120	
<u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>	<u>-618.613</u>		<u>-657.120</u>	
<b><u>Mutatie liquide middelen</u></b>	<u>981.487</u>		<u>224.253</u>	
Beginstand liquide middelen	3.614.908		3.390.655	
Mutatie liquide middelen gedurende het boekjaar	<u>981.487</u>		<u>224.253</u>	
Eindstand liquide middelen	<u><u>4.596.395</u></u>		<u><u>3.614.908</u></u>	

## Grondslagen voor waardering van activa, passiva en resultaatbepaling

### Algemeen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn conform de Regeling voor de aarverslaggeving 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.

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld vanuit de continuïteitsveronderstelling.

### 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. De activeringsgrens bedraagt € 500.

Onderstaand worden de afschrijvingstermijnen per categorie weergegeven.

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 (bijv. huur).

De bestemmingsreserves publiek zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur zijn aangebracht. Dit zijn alle gelden die geormerkt zijn voor NPO activiteiten

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 langdurig zieken*

De voorziening voor langdurig zieken is gevormd voor de per balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die naar verwachting vanwege ziekte blijvend niet in staat zijn hun werkzaamheden te verrichten. Om de voorziening te bepalen wordt een schatting gemaakt van de verwachte loonkosten alsook de verwachte kans op terugkeer in het arbeidsproces, binnen de periode van 2 jaar na begin van de ziekte.

#### *Voorziening duurzame inzetbaarheid*

Het budget van 40 uur is bedoeld om de duurzame inzetbaarheid van de medewerker te vergroten. Als doel voor deze uren kan gedacht worden aan scholing, mobiliteitsbevorderende maatregelen (zoals stages), coaching, peer review of intervisie. De werknemer kan er ook voor kiezen de uren in te zetten op niet-plaats- en/of –tijdgebonden werkzaamheden. Dit betekent dat de medewerker ervoor kiest om uren die hij aan bepaalde taken besteed die niet-plaats- en/of –tijdgebonden zijn, daadwerkelijk op een andere plek of een ander tijdstip uitvoert. De medewerker die hiervoor kiest, hoeft dus niet 40 uur per week op school aanwezig te zijn.

De opsomming van bestedingsdoelen is niet limitatief. Het budget heeft echter wel als doel de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Vrij opneembaar verlof hoort hier niet bij.

#### *Voorziening groot onderhoud*

De voorziening voor de gelijkmatige verdeling van de onderhoudslasten gebouwen wordt 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 uitgevoerd onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van de overgangsregeling die wordt vermeld in de Regeling voor de jaarverslaggeving onderwijs artikel 4 lid 1c.

In afwijking van hoofdstuk 212 Materiële vaste activa, paragraaf 4, alinea 451, van de richtlijnen is het voor onderwijsinstellingen tot en met boekjaar 2022 toegestaan de jaarlijkse toevoegingen aan de voorziening groot onderhoud te bepalen op basis van het voorgenomen groot onderhoud gedurende de gehele planperiode van het groot onderhoud op het niveau van het onderwijspand gedeeld door het aantal jaren waaruit deze planperiode bestaat, voor zover deze methode reeds in 2017 werd toegepast en indien is gewaarborgd dat de voorziening groot onderhoud gedurende de planperiode niet op enig moment negatief wordt. Dit wordt ook voor deze instelling gevolgd.

#### 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 geoordeelde 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 28 februari 2022 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 111,0%. 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 1-1-2021 €	Afschrijving cumulatief 1-1-2021 €	Boek- waarde 1-1-2021 €	Inves- teringen €	Aanschaf desinves- teringen €	Afschrijv. desinves- teringen €	Afschrij- vingen €	Aanschaf prijs 31-12-2021 €	Afschrijving cumulatief 31-12-2021 €	Boek- waarde 31-12-2021 €
<b>1.1.2 Materiële vaste activa</b>										
1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	735.339	203.943	531.396	70.724	0	0	35.374	806.063	239.317	566.746
1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	3.602.195	2.129.397	1.472.798	513.078	0	0	310.887	4.115.273	2.440.284	1.674.989
1.1.2.4 Overige materiële vaste activa	960.714	776.782	183.932	34.811	0	0	53.498	995.525	830.280	165.245
<u>Materiële vaste activa</u>	<u>5.298.248</u>	<u>3.110.122</u>	<u>2.188.126</u>	<u>618.613</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>399.759</u>	<u>5.916.861</u>	<u>3.509.881</u>	<u>2.406.980</u>

## Voorraden & vorderingen

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
<b>1.2.2 Vorderingen</b>		
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	13.092	16.680
1.2.2.2 Vorderingen op OCW/EZ	908.600	716.464
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten en GR's	2.908	5.277
<i>Subtotaal vorderingen</i>	<u>924.600</u>	<u>738.421</u>
<i>Overlopende activa:</i>		
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	182.240	210.121
1.2.2.14 Te ontvangen interest	0	782
1.2.2.15 Overlopende activa overige	8.606	11.074
<i>Subtotaal overlopende activa</i>	<u>190.846</u>	<u>221.977</u>
<u>Vorderingen</u>	<u>1.115.446</u>	<u>960.398</u>

## Effecten & liquide middelen

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
<b>1.2.4 Liquide middelen</b>		
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	4.596.395	3.614.908
<u>Liquide middelen</u>	<u>4.596.395</u>	<u>3.614.908</u>

## Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2021 €	Resultaat €	Overige mutaties €	Stand per 31-12-2021 €
<b>2.1.1 Eigen vermogen</b>				
2.1.1.1 Algemene reserve	2.882.642	688.105	0	3.570.747
2.1.1.2 Bestemmingsreserves publiek	0	305.925	0	305.925
2.1.1.3 Algemene reserve privaat	400.976	86.997	0	487.973
<u>Eigen vermogen</u>	<u>3.283.618</u>	<u>1.081.027</u>	<u>0</u>	<u>4.364.645</u>
NPO-gelden	0	305.925	0	305.925
<u>Bestemmingsreserves publiek</u>	<u>0</u>	<u>305.925</u>	<u>0</u>	<u>305.925</u>
Algemene reserve privaat	400.976	86.997	0	487.973
<u>Algemene reserve privaat</u>	<u>400.976</u>	<u>86.997</u>	<u>0</u>	<u>487.973</u>

## Vorzieningen & langlopende schulden

	Stand per 1-1-2021	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand 31-12-2021	Kort- lopend deel < 1 jaar	Lang- lopend deel > 1 jaar
	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>2.2 Voorzieningen</b>								
2.2.1 Personele voorzieningen	278.913	76.357	72.821	20.503	0	261.946	28.451	233.495
2.2.3 Voorziening groot onderhoud	1.799.700	289.848	157.203	0	0	1.932.345	511.178	1.421.167
<u>Vorzieningen</u>	<u>2.078.613</u>	<u>366.205</u>	<u>230.024</u>	<u>20.503</u>	<u>0</u>	<u>2.194.291</u>	<u>539.629</u>	<u>1.654.662</u>
<i>Uitsplitsing:</i>								
2.2.1.4 Jubileumvoorziening	171.220	36.574	17.370	0	0	190.424	9.441	180.983
2.2.1.6 Langdurig zieken	75.954	21.415	55.451	20.503	0	21.415	19.010	2.405
2.2.1.7 Overige personele voorzieningen	31.739	18.368	0	0	0	50.107	0	50.107
<u>Vorzieningen</u>	<u>278.913</u>	<u>76.357</u>	<u>72.821</u>	<u>20.503</u>	<u>0</u>	<u>261.946</u>	<u>28.451</u>	<u>233.495</u>

## Kortlopende schulden

	31-12-2021	31-12-2020
	€	€
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>		
2.4.8 Crediteuren	95.496	131.478
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	484.249	505.294
2.4.10 Pensioenen	189.016	156.818
2.4.12 Overige kortlopende schulden	32.126	25.872
<i>Subtotaal kortlopende schulden</i>	<u>800.887</u>	<u>819.462</u>
<i>Overlopende passiva:</i>		
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW / EZ	32.964	22.633
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	28.464	48.759
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	475.072	438.143
2.4.19 Overige overlopende passiva	222.498	72.204
<i>Subtotaal overlopende passiva</i>	<u>758.998</u>	<u>581.739</u>
<u>Kortlopende schulden</u>	<u><u>1.559.885</u></u>	<u><u>1.401.201</u></u>

G1 Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
Subsidie voor Studieverlof	1165291-01	23-8-2021	Nee
Subsidie voor Studieverlof	1165461-01	23-8-2021	Nee
Subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 2	IOP2-41148-PO	16-10-2020	Ja
Subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 4	IOP4-41148-PO	9-6-2021	Ja
Subsidie impuls en innovatie bewegingsonderwijs	IIB210229	13-12-2021	Nee

## G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

### G2-A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing €	Ontvangen t/m vorig verslagjaar €	Totale subs. kosten t/m vorig verslagjaar €	Saldo per 1 januari verslagjaar €	Ontvangen in verslagjaar €	Subsidiabele kosten in verslagjaar €	Te verrekenen per 31 december verslagjaar €
	Kenmerk	Datum							
N.v.t.									
Totaal			<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

### G2-B Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing €	Ontvangen t/m vorig verslagjaar €	Totale subs. kosten t/m vorig verslagjaar €	Saldo per 1 januari verslagjaar €	Ontvangen in verslagjaar €	Subsidiabele kosten in verslagjaar €	Saldo per 31 december verslagjaar €
	Kenmerk	Datum							
N.v.t.									
Totaal			<u>0</u>	<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 (in mnd.)		Bedrag per maand
		van	t/m			
1	AFAS digitaal financieel systeem	22-11-2021	21-11-2022	12	€	4.365
2	White Vision facturatiesysteem	30-11-2021	29-11-2022	12	€	225
3	Parnassys leerlingvolgsysteem	15-8-2021	14-8-2022	12	€	2.676
4	VOS Schoonmaak	1-9-2019			€	22.805
5	Isogroep Copiers	1-1-2021	30-9-2027	81	€	2.550
6	Energie voor scholen	1-1-2021	31-12-2025	60	€	4.595
	Totaal				€	<u>37.216</u>

## Overheidsbijdragen

	Realisatie 2021 €	Begroot 2021 €	Realisatie 2020 €
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ	14.316.100	13.922.697	14.234.427
3.1.2 Overige subsidies OCW / EZ	2.189.922	663.674	659.870
3.1.3 Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	477.033	391.182	437.891
<u>Rijksbijdragen</u>	<u>16.983.055</u>	<u>14.977.553</u>	<u>15.332.188</u>
<i>Uitsplitsing:</i>			
3.1.1.1 Rijksbijdrage OCW	14.316.100	13.922.697	14.234.427
<u>Rijksbijdragen OCW/EZ</u>	<u>14.316.100</u>	<u>13.922.697</u>	<u>14.234.427</u>
3.1.2.1 Overige subsidies OCW	2.189.922	663.674	659.870
<u>Overige subsidies OCW / EZ</u>	<u>2.189.922</u>	<u>663.674</u>	<u>659.870</u>
3.1.3.3 Ontv. doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden	477.033	391.182	437.891
<u>Inkomensoverdracht van rijksbijdragen</u>	<u>477.033</u>	<u>391.182</u>	<u>437.891</u>
<b>3.2 Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden</b>			
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	163.142	145.315	138.230
<u>Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden</u>	<u>163.142</u>	<u>145.315</u>	<u>138.230</u>
<i>Uitsplitsing:</i>			
3.2.2.2 Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en -subsidies	163.142	145.315	138.230
<u>Overige overheidsbijdragen en -subs overige overheden</u>	<u>163.142</u>	<u>145.315</u>	<u>138.230</u>

## Andere baten

	Realisatie 2021 €	Begroot 2021 €	Realisatie 2020 €
<b>3.5 Overige baten</b>			
3.5.1 Opbrengst verhuur	114.361	105.555	103.457
3.5.4 Sponsoring	1.892	4.000	4.363
3.5.5 Ouderbijdragen	15.596	18.670	17.385
3.5.10 Overige	98.448	49.050	88.481
<u>Overige baten</u>	<u>230.297</u>	<u>177.275</u>	<u>213.686</u>

## Lasten

	Realisatie 2021 €	Begroot 2021 €	Realisatie 2020 €
<b>4.1 Personeelslasten</b>			
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	12.826.758	12.206.289	12.309.437
4.1.2 Overige personele lasten	712.892	548.981	555.229
4.1.3 Ontvangen vergoedingen	-124.262	0	-80.136
<u>Personeelslasten</u>	<u>13.415.388</u>	<u>12.755.270</u>	<u>12.784.530</u>
<i>Uitsplitsing:</i>			
4.1.1.1 Lonen en salarissen	9.462.020	12.206.289	9.116.097
4.1.1.2 Sociale lasten	1.478.971	0	1.408.094
4.1.1.3 Premies Participatiefonds	285.736	0	359.640
4.1.1.4 Premies Vervangingsfonds	4.495	0	11.781
4.1.1.5 Pensioenlasten	1.595.536	0	1.413.825
<u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>	<u>12.826.758</u>	<u>12.206.289</u>	<u>12.309.437</u>
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	76.356	0	91.599
4.1.2.2 Lasten personeel niet in loondienst	121.189	116.519	183.013
4.1.2.3 Overig	515.347	432.462	280.617
<u>Overige personele lasten</u>	<u>712.892</u>	<u>548.981</u>	<u>555.229</u>
4.1.3.2 Ontvangen vergoedingen Vervangingsfonds	0	0	-12.002
4.1.3.3 Overige uitkeringen	-124.262	0	-68.134
<u>Ontvangen vergoedingen</u>	<u>-124.262</u>	<u>0</u>	<u>-80.136</u>
<i>Het aantal FTE bedroeg:</i>			
<i>Management / directie</i>	11,65		9,85
<i>Onderwijzend personeel</i>	135,17		132,80
<i>Onderwijsondersteunend personeel</i>	37,90		32,22
	<u>184,72</u>		<u>174,87</u>
<b>4.2 Afschrijvingen</b>			
4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa	399.759	435.432	434.039
<u>Afschrijvingen</u>	<u>399.759</u>	<u>435.432</u>	<u>434.039</u>
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>			
4.3.1 Huurlasten	48.040	47.000	129.046
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	110.478	113.000	138.623
4.3.4 Energie en water	243.220	243.450	209.845
4.3.5 Schoonmaakkosten	403.713	350.816	339.765
4.3.6 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	50.460	47.650	42.301
4.3.7 Dotatie voorziening onderhoud	413.250	435.820	426.426
4.3.8 Overige huisvestingslasten	16.169	22.100	12.109
<u>Huisvestingslasten</u>	<u>1.285.330</u>	<u>1.259.836</u>	<u>1.298.115</u>
<b>4.4 Overige lasten</b>			
4.4.1 Administratie en beheer	200.262	198.975	194.917
4.4.2 Inventaris en apparatuur	424.468	351.580	333.273
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	287.812	172.000	162.105
4.4.5 Overige	265.865	341.069	300.025
<u>Overige lasten</u>	<u>1.178.407</u>	<u>1.063.624</u>	<u>990.320</u>
<i>Specificatie kosten instellingsaccountant</i>			
Kosten onderzoek jaarrekening	20.328	0	22.083
Andere controleopdrachten	0	0	0
Adviezen op fiscaal terrein	0	0	0
Overige niet-controlediensten	0	0	0
	<u>20.328</u>	<u>0</u>	<u>22.083</u>

## Financieel en buitengewoon

	Realisatie 2021 €	Begroot 2021 €	Realisatie 2020 €
<b>6.1 Financiële baten</b>			
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	0	0	794
<u>Financiële baten</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>794</u>
<b>6.2 Financiële lasten</b>			
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	-16.583	-15.200	-2.955
<u>Financiële lasten</u>	<u>-16.583</u>	<u>-15.200</u>	<u>-2.955</u>
<u>Financiële baten en lasten</u>	<u>-16.583</u>	<u>-15.200</u>	<u>-2.161</u>

## Verplichte Toelichting

### Model E: Verbonden Partijen

Naam	Juridische vorm 2021	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2021 €	Resultaat 2021 €	Art 2:403 BW Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie Ja/Nee
Betuws Primair Passend onderwijs	Stichting	Culemborg	4	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
SWV Zout	Stichting	Zeist	4	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
SWV EC Ronde	Stichting	Gorinchem	4	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Dienstbetoon RK Onderwijs Culemborg e.o.	Stichting	Culemborg	4	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Beheer Fondsen Katholiek Onderwijs Tiel	Stichting	Tiel	4	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

## WNT-verantwoording 2021

### Bezoldigingsmaximum

Het bezoldigingsmaximum in 2021 is € 149.000. 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
<b>Totaal</b>	<b>7</b>

### 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
<b>Funcctiegegevens</b>	Directeur- bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 108.581
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 21.922
<i>Subtotaal</i>	€ 130.504
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 149.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	130.504
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
<b>Gegevens 2020</b>	
bedragen x € 1	M.A.H.M. Gloudi
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2020 (in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 111.707
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 18.696
<i>Subtotaal</i>	€ 130.404
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 143.000
<b>Totale bezoldiging</b>	€ 130.404

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	J.E.C. Jacobs- Wierda
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 30/09	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Totale bezoldiging	€ 4.500	€ 2.250	€ 3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 22.350	€ 9.933	€ 14.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2020</b>			
bedragen x € 1	A.M.G. Volp Kortenhorst	S. Rambow	J.E.C. Jacobs- Wierda
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Totale bezoldiging	€ 4.500	€ 3.000	€ 3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 21.450	€ 14.300	€ 14.300

## 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (vervolg)

bedragen x € 1	I.P.C. van Wamel-Geene	L.H.J.M. Frantzen
<b>Functiegegevens</b>	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>		
Totale bezoldiging	€ 3.000	€ 3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 14.900	€ 14.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.
<b>Gegevens 2020</b>		
bedragen x € 1	I.P.C. van Wamel-Geene	L.H.J.M. Frantzen
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>		
Totale bezoldiging	€ 3.000	€ 3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 14.300	€ 14.300

## Bestemming van het resultaat

	2021
	€
Het voorstel van de resultaatbestemming is als volgt:	
Toegevoegd aan de algemene reserve publiek	688.105
Toegevoegd aan de algemene reserve privaat	86.997
Vorming bestemmingsreserve NPO-gelden	305.925
<u>Resultaat 2021</u>	<u>1.081.027</u>

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

## 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. M. Dekkers

Lid rvt

Mw. H. Jacobs

Lid rvt

Mw. I.P.C. van Wamel

Lid rvt

Mw. E. Reuling

Lid rvt

Dhr. L. Frantzen

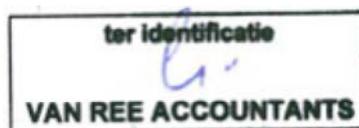
Lid rvt

Datum vaststelling jaarrekening:

Tiel, 21-06-2022

## Overige gegevens

Controleverklaring



Bijlage: Reserves per kostenplaats

2.1.1.1 Algemene reserve (publiek)

Kostenpl.	Omschrijving	Stand	Resultaat	Stand
		31-12-2020	2021	31-12-2021
		€	€	€
04ZS	RKB Carolus	230.535	51.283	281.818
05FV	St. Antonius	196.078	-10.583	185.495
06KD	RKBS Floris Radewijnsz	11.196	35.420	46.616
07UA	Augustinus	76.891	89.583	166.474
08ZN	Josefschool	415.940	97.334	513.274
09WL	de Dagobert	517.115	-20.959	496.156
09WU	De Palster	132.876	7.447	140.323
10PC	Rotondaschool Passewaaij	249.821	69.348	319.169
11ED	Stefanusschool	130.838	-1.825	129.013
11QO	Floriant	29.526	98.183	127.709
12BI	De Achtbaan	332.714	159.340	492.054
28CH	De Bataaf	133.330	110.112	243.442
AG30	Bestuurskantoor SKOR	263.419	29.505	292.924
AG3002	Gezamenlijke activiteiten	162.363	-26.083	136.280
	Totaal	2.882.642	688.105	3.570.747