



de Mare

Stichting openbaar basisonderwijs Salland

Bestuursjaarverslag 2017

Bestuur: 41491
Plaats: Raalte
Datum: 26 mei 2018
Versie: 1.1

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum **25 JUNI 2018**

Behorende bij briefnr. **007** d.d. **26/18**
paraaf **SO**

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf50.....

1. Inleiding en samenvatting

Samen op koers om goed onderwijs te geven!

Voor u ligt het twaalfde jaarverslag van De Mare, Stichting openbaar basisonderwijs Salland. De basis voor verantwoording over het gevoerde beleid ligt vast in het Strategisch Beleidsplan "Van 2015 naar 2019, samen op koers".

Dit jaarverslag is onze verantwoording over het gevoerde beleid met de daarbij behorende middelen. Het jaarverslag is een verantwoordingsdocument voor alle geledingen van De Mare. Tegelijkertijd wordt het jaarverslag gebruikt om lering en conclusies te trekken voor de toekomst.

Het werken met een beleidsrijke begroting werpt zijn vruchten af. We wilden meer grip krijgen op de inkomsten (baten) en uitgaven (lasten) om vervolgens beter te kunnen sturen. Dat is in dit jaarverslag meer dan zichtbaar.

Onze strategische doelen zijn opgehangen aan een viertal kaderstellende programmadoelen, te weten: Kwaliteit, Continuïteit, Bindingen en betrokkenheid, vernieuwing en innovatie.

Kwaliteit.

Al onze onderwijsteams staan er kwalitatief goed voor. Scoorden in 2016 60% van onze scholen een opbrengst boven de bovengrens van de inspectie; in 2017 was dat 80%.

Continuïteit.

Samen met de gemeente Olst-Wijhe, mijnplein en De Mare onderzoeken we in het z.g. project "Scholen voor Morgen" de mogelijkheid om scholen daar waar nodig te fuseren en/of te verplaatsen naar een locatie dan wel in Olst als Wijhe.

De Mare is eigen risicodragers geworden en er is een hernieuwd verzuimbeleid vastgesteld.

Belangrijkste opbrengst: ons verzuim is van 7,6% gedaald naar 5,1%.

Vernieuwing en innovatie.

De Mare is bezig met het ontwikkelen van Cultuureducatievisie en leerplan met als doel: "Wij willen dat kinderen zich in onbekende situaties kunnen handhaven en hun eigen ruimte creëren. Ze groeien en kunnen daarbij hun eigen mentale modellen loslaten."

Op allerlei fronten wordt er gewerkt aan de 21^{ste} century skills en digitale ondersteuning variërend van Snappet, iPads tot Chromebooks.

Tot slot

Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik om de leden van de Raad van Toezicht, de directeuren onderwijsteam, het onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel, ouders en alle anderen die op een constructieve en plezierige wijze een bijdrage hebben geleverd aan het onderwijs van onze leerlingen, van harte te bedanken.

Adrie Bolijn,
Directeur/bestuurder De Mare, Stichting openbaar basisonderwijs Salland
Mei 2018

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf

SO

2. Inhoudsopgave

1.	Inleiding en samenvatting	3
2.	Inhoudsopgave	4
3.	Verslag van de Raad van Toezicht	6
1.	Inleiding	6
2.	Verantwoording in het kader van Code Goed Onderwijsbestuur "Professioneel bestuur, betrokken toezicht"	6
3.2.1.	<i>Vergaderingen.</i>	6
3.2.2.	<i>Verantwoording.</i>	7
3.2.3.	<i>Bezoldiging</i>	8
3.2.4.	<i>Tenslotte</i>	8
4.	Belangrijke elementen van het gevoerde beleid	9
1.	Samenvatting exploitatie 2017	9
2.	Toelichting	9
3.	Bestuursopdracht: Goed onderwijs	10
4.3.1.	<i>Onderwijsteams</i>	14
4.4.	Basisdoel: Formatie Personeel	27
4.5.	Basisdoel: Personeelsbeleid	29
4.6.	Basisdoel: Scholing	31
4.7.	Basisdoel: Investerings en afschrijvingen	33
4.8.	Passende Huisvesting	35
4.9.	Beleidsontwikkeling en de Interne organisatie	37
4.10.	Basisdoel: Financieel beleid	42
5.	Projecten	44
5.1.	Kwaliteitsbeleid/De Mare Academie	45
5.2.	Personeelsbeleid/ ARBO-beleidsplan	49
5.3.	Digitale leer- en werkomgeving en bestuursplatform	51
5.4.	Versterken organisatie	53
5.5.	Inrichten bovenschools huisvestingsbeleid	55
5.6.	Openbaar onderwijs De Mare in 2020	57
5.7.	Nog te ontwikkelen beleid	59
6.	Het gevoerde en toekomstige financiële beleid	60
6.1.	Inleiding	60
6.2.	Gang van zaken gedurende het verslagjaar 2016	60
6.2.1.	<i>Exploitatieresultaat</i>	60
6.2.2.	<i>Samenvatting</i>	60

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

6.2.3.	<i>Baten</i>	61
6.2.4.	<i>Lasten</i>	63
6.2.5.	<i>Leerlingaantallen</i>	63
6.2.6.	<i>Financiële baten en lasten</i>	64
6.2.7.	<i>Prestatiebox</i>	64
6.2.8.	<i>Treasurybeleid</i>	65
6.3.	Financiële continuïteit	65
6.3.1.	<i>Balans 2017 – 2021</i>	65
6.3.2.	<i>Baten en lasten 2017 – 2021</i>	66
6.3.3.	<i>Ontwikkeling Leerlingenaantal</i>	67
6.3.4.	<i>Kengetallen</i>	67
6.4.	Risicomanagement	69
6.4.1.	<i>Systeem</i>	69
6.4.2.	<i>Onderzoek: Hoe sterk is de Mare?</i>	70
6.4.3.	<i>Resultaten 2017 en conclusies</i>	70
<hr/>		
7.	Bijlagen	72
7.1.	Samenstelling personeelsbestand in tabel	72
7.1.1	<i>Samenstelling van het personeelsbestand in 2017 naar leeftijds- en functiecategorie</i>	72
7.1.2	<i>Ontwikkeling verhouding mannen en vrouwen</i>	73
7.1.3	<i>Verhouding vaste en tijdelijke dienstverbanden in 2017</i>	73
7.1.4	<i>Verhouding fulltime en parttime dienstverbanden in 2017 naar functiecategorie</i>	74
7.1.5	<i>Gemiddelde duur van een dienstverband in 2017 naar functiecategorie</i>	75
7.1.6	<i>Doelstellingen functiemix (peildatum 1-5-'18)</i>	76
7.2.	Overzicht ontwikkeling verzuim personeel op organisatieniveau (behorend bij paragraaf 5.2. project Personeelsbeleid/ ARBO-beleidsplan)	77
7.2.1	<i>Ontwikkeling ziekmeldingsfrequentie, ziekteverzuimpercentage en gemiddelde ziekteverzuimduur (peildatum 1 mei 2018)</i>	77
7.2.2	<i>Ontwikkeling percentage nulverzuim (peildatum 1 mei 2018)</i>	78

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

3. Verslag van de Raad van Toezicht

1. Inleiding

Het jaar 2017 begon met de terugkeer van voorzitter de heer Jonny Hollander. Na een periode van afwezigheid besloot hij de voorzittershamer weer op te pakken. Tegelijkertijd trad de heer Ruud Groen per 01 januari toe als opvolger van mevrouw Alice Wesselink. Zij besloot, het aftreedschema volgend, af te treden per 01 januari 2017. Wij bedanken haar voor haar rolvastheid, inzet en betrokkenheid, met name op haar expertise gebied Financiën. Mevrouw Inge Buis is per 01 januari 2017 herbenoemd voor haar laatste zittingstermijn van 4 jaar.

De Raad van Toezicht (RvT) adviseert en houdt toezicht op het beleid van de stichting uitgevoerd door de directeur/bestuurder. De leden van de RvT zijn verantwoordelijk en aansprakelijk voor de wijze waarop zij het toezicht op de directeur/bestuurder uitoefenen. Tevens is hij werkgever van de directeur/bestuurder.

Naast zijn toezichthoudende taak vervult de RvT ook een klankbordfunctie voor de directeur/bestuurder van Stichting de Mare.

De RvT bestond in 2017 uit een vijftal leden:

Jonny Hollander (voorzitter)	<i>Expertise:</i> Kennissen en ervaring met de lokale bestuurlijk – politieke en maatschappelijke verhoudingen.
Yvonne Temmink (vice voorzitter)	<i>Expertise:</i> Strategisch inzicht. Kwaliteitszorg en complexe onderwijsorganisatie ontwikkeling en -verandering.
Inge Buis	<i>Expertise:</i> HRM
Wim Mintjes	<i>Expertise:</i> Strategische en organisatie ontwikkeling. Innovatie, kwaliteit en ontwikkeling van leiderschap.
Ruud Groen	<i>Expertise:</i> Financiën, strategisch inzicht en ervaring op het gebied van veranderingsprocessen.

De heer A. (Adrie) Bolijn is als directeur/bestuurder (DB) bij iedere vergadering aanwezig. Mevrouw R. (Regine) Hüttner ondersteunt de RvT als ambtelijk secretaris van de RvT.

2. Verantwoording in het kader van Code Goed Onderwijsbestuur “Professioneel bestuur, betrokken toezicht”

De RvT legt jaarlijks, als onderdeel van het bestuursverslag, verantwoording af over de uitvoering van zijn taken en de uitoefening van zijn taken en de uitoefening van zijn bevoegdheden. Deze zijn vastgelegd in het reglement dat is opgenomen in het Handboek Goed Onderwijsbestuur en de statuten van de stichting.

3.2.1. Vergaderingen.

In 2017 is de Raad van Toezicht zes keer in een formele vergadering bijeen geweest. Drie vergaderingen hebben op een school plaats gevonden waarbij de desbetreffende directeur aanwezig was. Deze vergaderingen begonnen met een rondleiding en daarna was er gelegenheid om met de directeur in gesprek te gaan over o.a. kwaliteit op zijn school of het specifiek op de school van toepassing zijnde onderwijsconcept.

Een thema dat voor iedere vergadering geagendeerd is was huisvesting. Het project Scholen voor Morgen is een boeiend proces waar De Mare samen optrekt met mijnplein en de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte. Het project is in 2016 opgestart als antwoord op de leerlingendaling in Salland. De RvT heeft in deze ook in 2017 zijn rol van klankbord zijn voor de directeur/bestuurder opgepakt.

datum 25 JUNI 2018

De RvT heeft twee keer, een keer voltallig en een keer met een afvaardiging, een governance gesprek gevoerd met de Gemeenschappelijke Medezeggenschaps Raad (GMR). De Auditcommissie is vier keer bij een geweest, waarbij twee vergaderingen in het teken stonden van opdrachtcontinuering voor accountantskantoor BDO voor controle van de jaarrekening 2017 of niet. De andere twee vergaderingen stonden in het teken van de jaarverslag/jaarrekening 2016 en de meerjarenbegroting 2018 - 2021. De Remuneratiecommissie is eenmaal bij elkaar geweest in november voor het jaarlijkse functioneringsgesprek met de directeur/bestuurder Adrie Bolijn.

Hoofdpunten in 2017.

Naast reguliere onderwerpen als bestuursverslag / de jaarrekening, de managementrapportages, de (meerjaren) begroting, strategisch beleid, heeft de aandacht in 2017 vooral gelegen op de volgende onderwerpen.

Huisvesting.

Salland heeft te maken met een leerlingendaling in zowel het basisonderwijs als het voortgezet onderwijs. Stichting de Mare en mijnplein hebben in samenwerking met de scholen in Olst-Wijhe en in Raalte de daling in kaart gebracht en onderzoek gedaan naar de gevolgen van de krimp in Salland. Op 1 maart 2017 is de eindrapportage van het onderzoek "Antwoord op de krimp" vastgesteld. In dat onderzoek zijn door vertegenwoordigers van alle scholen in Salland voor elke kern scenario's ontwikkeld die ervoor moeten zorgen dat er voor de korte, middellange maar ook lange termijn kwalitatief goede, kansrijke, toekomstbestendige, betaalbare voorzieningen voor het onderwijs en opvang voorhanden zijn. De beide schoolbesturen en de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte hebben afgesproken dat ze, ieder in de eigen organisatie en waar dat kan gezamenlijk, zullen onderzoeken wat de gevolgen zijn van de gekozen scenario's en deze gevolgen toetsen op haalbaarheid en draagvlak. Dit proces is in 2017 van start gegaan en loopt in 2018 door. Rol van de RvT in deze is klankbord zijn voor de directeur/bestuurder.

Aanwijzing van een accountant ter verkrijging van een goedkeurende verklaring bij de jaarrekening 2017.

Voor controle van de jaarrekening 2016 heeft de RvT vorig jaar BDO aangewezen als controlerende accountant. In aanloop naar het proces controle van de jaarrekening 2017 vroeg BDO om opdrachtcontinuering voor controle van het jaarwerk 2017. De auditcommissie heeft deze vraag opgepakt ter beoordeling en is het gesprek met BDO aangegaan. Resultaat is dat BDO ook voor 2017 opdracht heeft gekregen om het jaarwerk te controleren.

Aftreden / proces Werving- en selectie nieuwe RvT leden.

Per 01 april 2018 loopt de zittingstermijn van de heer Wim Mintjes volgens het aftreedschema af. Op grond van de statuten was het mogelijk om zich voor nog 1 zittingstermijn van 4 jaar te laten herbenoemen. De heer Mintjes gaf aan dat hij zich niet herkiesbaar wilde stellen en per 01 april 2018 zou willen aftreden. Voor hem zou dus een Werving- en Selectieprocedure moeten worden opgestart. Echter in de laatste vergadering van 2017 deelde voorzitter de heer Jonny Hollander aan dat hij wegens privé omstandigheden zijn functie als RvT-lid en voorzitter per direct zou neerleggen. Hiermee ontstond een tweede vacature. De RvT beraadt zich begin januari 2018 hoe om te gaan met invulling van de twee vacatures.

3.2.2. Verantwoording.

De RvT legt jaarlijks, als onderdeel van het bestuursverslag, verantwoording af over de uitvoering van zijn taken en de uitoefening van zijn taken en de uitoefening van zijn bevoegdheden.

Artikel 5 van het Reglement Raad van Toezicht geeft aan dat de RvT onderstaande taken uitvoert:

- a. Het houden van integraal toezicht;
- b. Het geven van advies;
- c. Het werkgeverschap van de leden van het college van bestuur;

datum

25 JUNI 2018

paraaf

SO

- d. Het afleggen van verantwoording.
- a) De RvT wordt iedere reguliere vergadering door de DB geïnformeerd, middels het document Bestuursinformatie of mondeling, over *Organisatie, Kwaliteitszorg, Personele zaken, Financiën en Huisvesting*.
In 2017 heeft de RvT zich door de DB extra laten informeren betreffende *strategische samenwerking en huisvesting*. Gelet op de toekomst (*toekomstbestendige huisvesting en onderwijsaanbod voor de komende 30 jaar*) hecht de RvT waarde aan bij dit proces betrokken te blijven. Een delegatie van de RvT heeft dit thema besproken met de GMR.
- b) De 2^e taak van de RvT is "Het geven van advies". Deze taak heeft de RvT uitgevoerd door de DB te adviseren over *Huisvesting*. In de reguliere vergaderingen heeft de RvT de DB verder geadviseerd betreffende o.a. financiën, strategisch beleid en personele zaken.
Voor wat betreft financiën heeft de Auditcommissie een tweetal gesprekken gevoerd om zich op de hoogte te laten stellen en advies te geven betreffende financiële zaken van De Mare. Tevens heeft de Auditcommissie een bemiddelende rol gespeeld toen er sprake was van een impasse inzake controle van het jaarwerk 2017.
- c) Gelet op de 3^e taak "Het werkgeverschap van de leden van het college van bestuur" heeft de Remuneratiecommissie deze opgepakt door:
- een functioneringsgesprek te voeren met de directeur/bestuurder (03 november 2017).
- d) Als laatste taak heeft de RvT de taak "Het afleggen van verantwoording".
Dat doet de RvT o.a. door dit verslag als onderdeel van het bestuursverslag op te nemen.
De RvT laat zich door anderen binnen de stichting informeren.
- De RvT heeft in 2017 twee keer met de GMR gesproken;
De RvT evalueert periodiek zijn functioneren (bron: Handboek Goed Onderwijsbestuur De Mare, Versie 1.4 aangepast 9 februari 2015).
- Zelfevaluatie vindt voorafgaand aan iedere reguliere vergadering plaats. Hiervoor wordt een half uur voor iedere vergadering ingepland.

3.2.3. Bezoldiging

Op basis van de *Vacatieregeling Versie I bestuursleden Stichting de Mare*, opgenomen als Bijlage 5 in de Code Goed Onderwijsbestuur "Professioneel bestuur, betrokken toezicht", vindt bezoldiging van de RvT-leden plaats.

In 2017 is de wijziging op de *Vacatieregeling* verder uitgewerkt.

Het totaalbedrag aan vacatiegeld voor alle leden van de Raad van Toezicht voor 2017 betreft: € 11.340,00.

3.2.4. Tenslotte

De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers van De Mare voor hun grote inzet voor onze leerlingen en betrokkenheid bij de organisatie.

Op alle scholen wordt hard gewerkt om hoge leeropbrengsten en een uitdagende leeromgeving te realiseren.

Alle scholen hebben het eindoordeel 'goed' ontvangen van de inspectie. Een prachtig resultaat en het bewijs dat we op de goede weg zijn.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

4. Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

1. Samenvatting exploitatie 2017

Samenvatting exploitatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2017	Verschil
03 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	6.695.288	7.088.342	393.054
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	32.234	65.139	32.905
3.5 Overige baten	206.140	202.135	-4.005
Totaal 03 Baten	6.933.662	7.355.616	421.954
04 Lasten			
4.1 Personeelslasten	5.245.432	5.592.077	-346.645
4.2 Afschrijvingen	213.093	220.512	-7.419
4.3 Huisvestingslasten	673.876	693.786	-19.910
4.4 Overige lasten	808.004	771.178	36.826
Totaal 04 Lasten	6.940.405	7.277.553	-337.148
05 Financiële baten en lasten			
5.0 Financiële baten en lasten	10.000	29.247	19.247
Resultaat	3.257	107.309	104.052

2. Toelichting

In bovenstaande tabel is de winst- en verliesrekening samengevat.

Het gerealiseerde resultaat is € 104.052 hoger dan begroot en daar zijn we blij mee.

Tegelijkertijd kunnen we ons de vraag stellen hoe komt het dat we een positief resultaat hebben gerealiseerd dat veel hoger ligt dan begroot.

In de volgende hoofdstukken wordt per post ingegaan op het resultaat en worden de realisatie van de strategische doelen gekoppeld aan de baten en kosten.

Uiteindelijk gaat het erom of De Mare en dus onze scholen gerealiseerd hebben wat ze van plan waren. Zijn de strategische doelen gerealiseerd en is dat gebeurd binnen budget.

Per post zullen de volgende aspecten toegelicht worden:

- Wat wilden we bereiken?
- Wanneer zijn we tevreden?
- Wat mag het in 2017 kosten?
- Wat hebben we gedaan?
- Wat heeft het gekost?
- Zijn we tevreden?
- Wat was gunstiger en wat was ongunstiger?
- Moeten we ons beleid op dit onderdeel bijstellen?

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraafSO.....

3. Bestuursopdracht: Goed onderwijs

Wat willen we bereiken? Goed openbaar onderwijs.	
Wanneer zijn we tevreden? <ul style="list-style-type: none"> • Goed onderwijs en voldoende opbrengsten op alle (huidige/toekomstige) kerndoelen. • Doeltreffende en doelmatige ondersteunende processen voor personeel, huisvesting, financiën, besturing en organisatie, kwaliteitszorg en ICT. • Een beleidsplan onderwijs met jaarplannen waarin de ontwikkeling, uitvoering en borging van de bestaande en te ontwikkelen beleidsafspraken met betrekking tot onderwijs zijn benoemd. Het gaat hierbij om het onderwijs in de kerndoelen en bijbehorende activiteiten, zoals Passend Onderwijs, VVE, HB/talentontwikkeling, Nederlandse taal, Engels, rekenen, oriëntatie op jezelf (w.o. burgerschap), oriëntatie op de wereld (w.o. natuur en techniek), kunstzinnige oriëntatie en bewegingsonderwijs). • De Mare profileert haar scholen en zichzelf op haar kernopdracht en kerncompetenties. 	
Wat mag het kosten?	
2017	€ 6.940.405
Wat gaan we daarvoor doen?	
2017 <ul style="list-style-type: none"> • Verzorgen van onderwijs door onderwijsteams • Jaarplan onderwijsbeleid maken en uitvoeren, waarin ook de verschillende subsidiemogelijkheden die passen bij onze doelen en afspraken • Ondersteunende processen uitvoeren • Plan van aanpak ontwikkelen en uitvoeren coördinerend en ondersteunend aan de profilering in de onderwijsteams. 	
Wat heeft het gekost?	
€ 7.277.553	
Wat hebben we daarvoor gedaan? <ul style="list-style-type: none"> • Verzorgen onderwijs Zie hiervoor de volgende paragraaf • Beleid onderwijs <i>Bewegingsonderwijs:</i> Alle scholen van De Mare werken met een combifunctionaris. <i>Cultuureducatie:</i> Eind 2015 is in het MO gesproken over de mogelijkheden om met behulp van subsidie cultuureducatie te versterken in de onderwijsteams. Het versterken van cultuureducatie is onderdeel van tenminste twee onderwijsteams. Daarnaast hebben alle onderwijsteams talentontwikkeling van kinderen in hun schoolplannen opgenomen. Als ondersteuning voor de talentontwikkeling en brede ontwikkeling van kinderen door cultuureducatie is in het bestuursakkoord PO het programma Cultuureducatie met Kwaliteit opgenomen. In februari hebben wij een aanvraag voor de subsidie Professionalisering Cultuureducatie, als onderdeel van Cultuureducatie met Kwaliteit, ingediend bij het Fonds voor Cultuurparticipatie. Met behulp van deze subsidie zijn we in 2016 begonnen met dit project, waarbij we in het najaar een bestuursvisie op cultuureducatie hebben ontwikkeld. • Ondersteunende <i>processen:</i> De verantwoording hierover is te vinden onder de programma's. 	

datum 25 JUNI 2018

paraaf 30

Zijn we tevreden?

- Opbrengsten:

School	2015	2016	2017	Status
Obs De Springplank	Vold.	Goed.	Vold.	Basisarrangement
Obs Ter Stege	Onvol.	Vold.	Goed	Basisarrangement
Ojs De Klimboom	Goed	Onvol.	Goed	Basisarrangement
Obs De Holsthoek	Goed	Vold.	Goed	Basisarrangement
Obs Dijkzicht	Onvol	Goed	Goed	Basisarrangement
Obs A. Bosschool	Vold.	Goed	Goed	Basisarrangement
Obs De Peperhof	Onvol.	Goed.	Goed	Basisarrangement
Obs De Vogelaar	Goed	Goed	Goed	Basisarrangement
Obs Tellegen	Goed	Goed	Goed	Basisarrangement
BS Kwintijn	Goed	Vold.	Vold.	Basisarrangement

Tabel 1. Overzicht toezichtarrangement volgens inspectie en beoordeling eindopbrengsten

In het vorige beleidsplan hadden wij als te bereiken norm: tenminste zes van de twaalf scholen scoort ruim voldoende (donkergroen). In 2015 hadden we al een opbrengst van 50% van onze scholen, in 2016 60% van onze scholen en in 2017 80% een opbrengst boven de bovengrens!

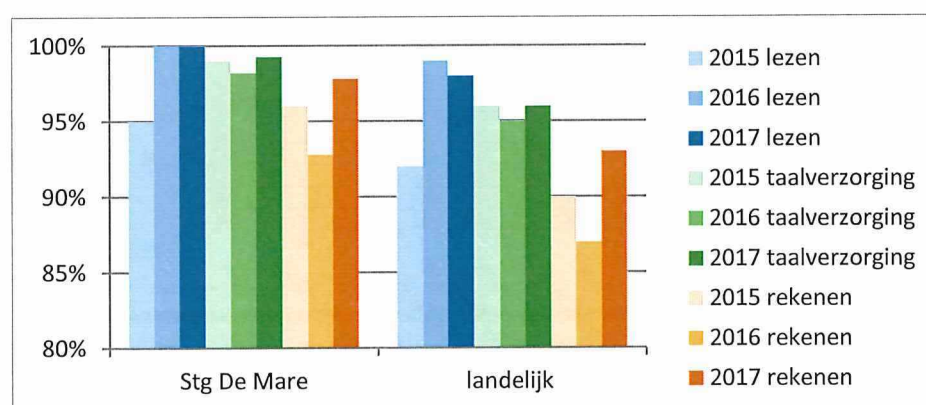
De inspectie hanteert sinds 2017 officieel geen bovengrens meer. Deze was tot dan toe gedefinieerd als 30% van de landelijk best presterende scholen. Gemiddeld genomen doen we het ruim 2,5x zo goed als landelijk. Dezelfde grens bepaalt de ondergrens die de inspectie wel hanteert: 30% van de slechtst presterende scholen. In 2017 heeft geen van onze scholen een opbrengst onder de ondergrens.

Sinds 2015 is een eindtoets verplicht voor alle basisscholen in Nederland. De scholen van De Mare gebruiken allen de centrale eindtoets. De eindtoets toetst de inhoud van de taaldomeinen lezen, taalverzorging en rekenen en meet welk referentieniveau een leerling beheerst:

1F *geldt als het fundamentele niveau dat aan het eind van groep 8 beheerst wordt;*
2F/1S *is het streefniveau.*

De referentieniveaus zijn een absolute meting ten opzichte van de opbrengsten op de centrale eindtoets die een relatieve meting zijn (die in principe jaar na jaar hetzelfde is).

In onderstaande tabellen wordt zichtbaar dat De Mare het op lezen, taal en rekenen beter doet dan landelijk gemiddeld.

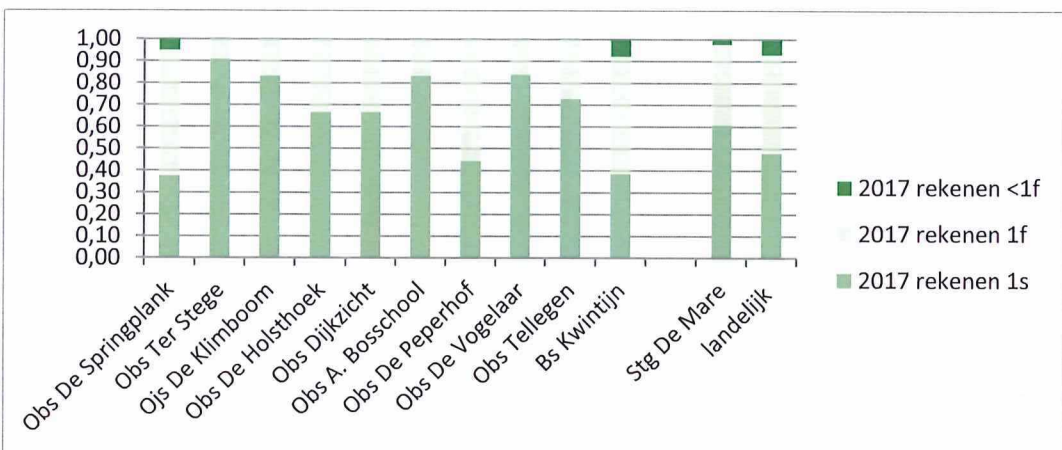
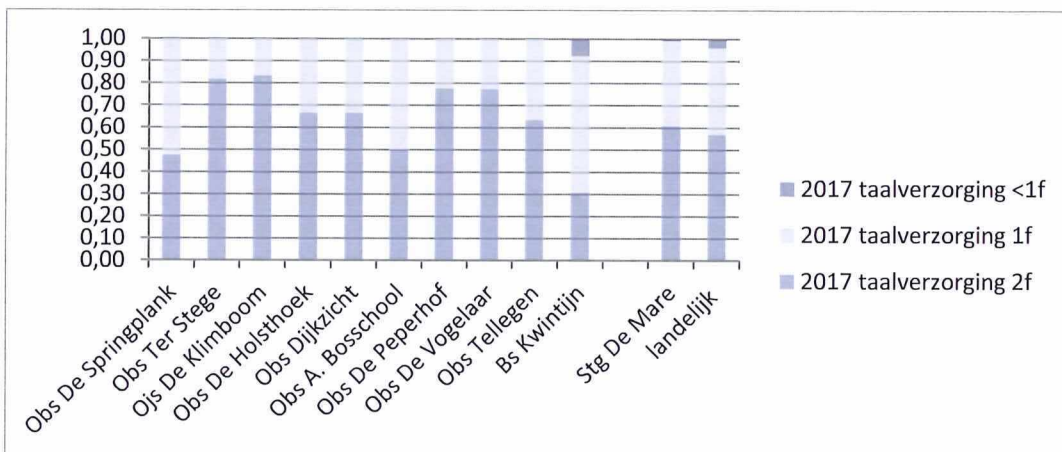
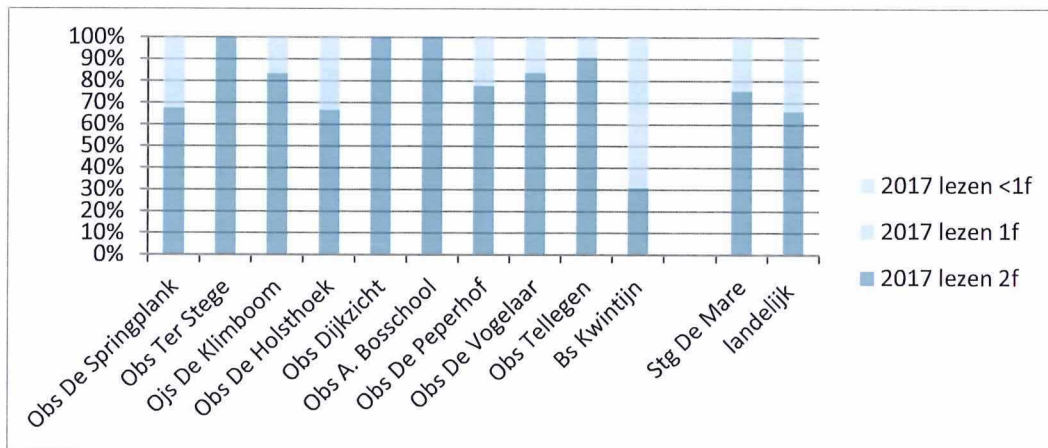


VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
 BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf

Er zijn verschillen tussen de scholen en tussen de drie domeinen.



Tabel 2. Overzicht opbrengsten op de referentieniveaus voor lezen, taalverzorging en rekenen VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

<ul style="list-style-type: none"> • Beleid onderwijs <i>Bewegingsonderwijs:</i> De opbrengst voor de scholen is dat het bewegingsonderwijs wordt gegeven door vakleerkrachten. In Olst-Wijhe worden de middelen die bestemd zijn voor de combifunctionaris, doorgesluisd naar De Mare, zodat er tegelijkertijd een inverdieneffect is, omdat onze eigen vakleerkrachten het bewegingsonderwijs uitvoeren. <i>Cultuureducatie:</i> Vier onderwijsteams hebben op basis van de bestuursvisie hun teamvisie aangescherpt. Trainingen in de procesgerichte didactiek hebben in deze onderwijsteams plaatsgevonden in 2017 - 2018.
<p>Gunstiger De opbrengsten zijn nog weer beter dan vorig jaar en zeer veel beter dan landelijk.</p>
<p>Ongunstiger</p>
<p>Bijstelling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beleid onderwijs <i>Cultuureducatie</i> Om het visie- en scholingstraject verder te ontwikkelen wordt uitgezocht of het mogelijk is om voor een vervolg en verdieping subsidie aan te vragen. <i>Bewegingsonderwijs:</i> Per 1 augustus 2018 loopt de overeenkomst met de gemeente Olst-Wijhe over de inzet van de combifunctionaris af. De intentie is om met de gemeente een hernieuwde overeenkomst aan te gaan.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

4.3.1. Onderwijsteams

APT: obs A. Bosschool, obs De Peperhof, obs Ter Stege

Wat willen we bereiken?	
<ul style="list-style-type: none"> • Goed openbaar onderwijs. • Kennisontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en op sociaal emotioneel gebied van kinderen. • Hoge doelen stellen om kinderen voor te bereiden op de veranderingen in de maatschappij, kinderen tot eigenaar maken van hun eigen leerproces en leren verantwoordelijkheid te nemen. De kinderen laten werken met materialen en methodes die opbrengst verhogend zijn: maximale opbrengsten genereren maximale kansen voor de toekomst van ieder kind. • Een verrijkend aanbod vanuit meervoudig intelligentie en boeiend onderwijs is vast onderdeel binnen ons reguliere aanbod. Wij maken gebruik van een passend aanbod voor de lesgebieden, moderne methodes en multimedia. <i>Samen leren jezelf te zijn</i> 	
Wanneer zijn we tevreden?	
<ul style="list-style-type: none"> • Een passend aanbod voor talentontwikkeling waaronder cultuureducatie • Eigenaarschap bij kinderen – i.c.m. zelfstandig werken • Engels van groep 1 – 8 • Tablet gebruiken bij onderwijs • Taalaanbod verbeteren • Adequate methoden voor alle leergebieden • Burgerschap en integratie: beleid maken en vaststellen 	
Wat mag het kosten?	
2017 Baten	€ 1.516.703
Lasten	€ 1.474.875
Begroot resultaat	€ 41.828
Wat hebben we daarvoor gedaan?	
(Zie schooljaarplan 16/17 en 17/18):	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Passend aanbod Talentontwikkeling</i>: uitvoeren stappenplan 4 rondes van talentuur; eigenaarschap bij de leerlingen: scholing Talentontwikkeling over de veranderende rol; verdiepen in cultuureducatie en leren en implementeren van de procesgerichte didactiek. • <i>Onderwijs</i>: Engels borgen. Evalueren en borgen Taal Actief; Bieb op school (Peperhof en Ter Stege); ILTP voortzetten en inzet ter verbetering van opbrengsten begrijpend lezen. • <i>ICT als onderwijsmiddel</i>: ontwikkelingen volgen richting Snappet 3.0, evalueren en borgen. <i>Digitale leer- en werkomgeving en bestuursplatform</i>: meer webbased werken, overstap naar COOL, werken in bestuursportaal. • <i>Burgerschap en integratie</i>: Middels het leerteam OidS wordt het beleid rondom burgerschap op APT-scholen ontwikkeld. • <i>Eigenaarschap van de leerlingen</i>: zelfstandig werken op de agenda en leren en implementeren procesgerichte didactiek. • <i>Formatie</i>: een meerjaren formatieplan opstellen. • <i>Personeelsbeleid</i>: i.s.m. De Mare een Veiligheidsplan opstellen; Opleiden in de School verder vorm geven binnen APT: inrichten leerteam. Beoordelingstraject LA met inzet van externe partij. • <i>Scholing</i>: op het gebied van: Talentontwikkeling/Cultuureducatie, BHV. • <i>Investerings en afschrijvingen</i>: Overgang van C3LO naar COOL voor een goed werkende leer- en werkomgeving; op alle locaties beschikken over voldoende devices, zie het ICT-beleidsplan; • <i>Huisvesting</i>: Zie bovenschoolse rapportages. Vertegenwoordiging in taakgroepen 	

paraaf

SD

2018

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Interne organisatie:</i> Nieuwe managementstructuur; uitwerking geven aan de plannen om ouders meer als educatieve partner in te zetten. Onderzoek naar "andere schooltijden" (TS). • <i>Kwaliteitszorg:</i> klassenbezoeken, trend analyses, uitdiepen professionele samenwerking binnen het onderwijsteam. Afname WMK kaarten voor "Zorg en begeleiding, afstemming, burgerschap en leerlingvragenlijsten"; managementadviesgesprekken vanuit bureau Meesterschap . • <i>Passend onderwijs:</i> Onderwijsbehoeften van de leerlingen in beeld trekken met een minimum aan extra administratieve inspanning van de leerkracht. Scholing "Gedragsspecialist" via Epos, delen kennis en vaardigheden binnen APT. • <i>Projecten: De Mare academie:</i> uitvoeren items voor de Mare academie: een taalplan, een Lego-leerlijnplan, Snappet 3.0 en Iris Connect. • <i>Inrichten bovenschools huisvestingsbeleid:</i> Zie huisvestingsbeleid: deelname in taakgroep Olst-Wijhe en overige kernen door management. 	
Wat heeft het gekost in 2017?	
Baten	€ 1.596.732
Lasten	€ 1.578.452
Financiële Resultaat 2017	€ 18.280
<p>Zijn we tevreden? We liggen mooi op koers binnen de plannen omtrent Talentontwikkeling. We leren werken met uitdagend technisch materiaal (Lego leerlijn) en zijn al flink op weg de kinderen met de 3d-printer, Creaza, Scratch en Thinkercat te laten werken. De digitale leeromgeving is nog niet gerealiseerd.</p>	
<p>Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2016? Eigenlijk zijn alleen de rijksinkomsten gunstiger dan begroot + € 80.029, daar staan natuurlijk hogere uitgaven voor personeel.</p>	
<p>Wat was ongunstiger dan begroot? Uitgaven personeel - €67.965; Afschrijvingen - € 7.011; Huisvesting - € 12.158; Overige uitgaven - € 16.158. Dus op alle fronten hogere uitgaven. In 2017 hebben we op de locatie De Peperhof een taalklas voor nieuwkomers opgezet. De kosten hiervoor worden gedragen door Algemeen, echter de eerste inrichting heeft meer kosten met zich meegebracht dan dekkend waren. Omdat we in een team functioneringsproblemen zijn tegengekomen is er extra formatie ingezet. Daarmee hebben we de formatie beschikbare middelen overschreden.</p>	
<p>Bijstelling Wat we in ieder geval gaan doen is ons voorbereiden op een ander inrichting van de onderwijsteams dan nu. Het ziet er naar uit dat Olst en Wijhe allebei een samengevoegde nieuwe openbare basisschool krijgen. Dat heeft gevolgen voor kinderen, ouders, teams en natuurlijke directies. 2018 is het jaar dat er besluiten worden genomen hierover. Ook in financiële zin zal de huidige meerjarenbegroting gesplitst gaan worden. De jaarrekening is niet de plaats om de bijstelling financiële uitwerking te presenteren, wel om de verandering aan te kondigen en dat is bij deze gebeurd.</p>	

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
 BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Wat willen we bereiken?	
<ul style="list-style-type: none"> • Goed openbaar onderwijs • Met de gehanteerde onderwijsconcepten op de vier scholen komen tot een gezamenlijk vernieuwings-onderwijsconcept waar de huidige succes elementen van de scholen op de vier scholen zichtbaar zijn. We geven handen en voeten aan het bewerkstelligen van onze gezamenlijke missie: "De school is mijn tuin". 	
Wanneer zijn we tevreden?	
<ul style="list-style-type: none"> • Verbeteren en verstevigen van onze kwaliteit: eigenaarschap van leren bij leerlingen en bij leerkrachten; • Invoeren van ontdekkend en onderzoekend leren op alle scholen; • Talentontwikkeling van onze leerlingen: o.a. aanbod hoogbegaafdheid; • Invoeren van ICT als onderwijsmiddel: werken met de meerwaarde van een eigen device; • Invoering van Passend Onderwijs: focus op omgaan met leerlingen met specifieke onderwijsbehoeftes; • Kijken naar kinderen door o.a. regelmatig kind gesprekken te voeren met alle kinderen; • Professionalisering van ons team op hierboven genoemde aspecten. 	
Wat mag het kosten?	
Baten	€ 1.132.656
Lasten	€ 1.132.537
Begroot resultaat	€ 119
Wat gaan we daarvoor doen?	
2016 - 2017:	
<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitszorg: Van groepsoverzicht naar doelenoverzicht en evaluatie; neerzetten van een effectieve zorgstructuur zonder te veel administratie werkend op een kleine school; Data besprekingen; resultaten bespreken en analyseren: met databesprekingen structuur aanbrengen in bouwvergaderingen en leren van elkaar; evalueren, bijstellen, borgen organisatie van twee groepen op locatie; oriëntatie en besluitvorming over portfoliorapport; oriëntatie op mogelijkheden naar een excellente school (TG). • Onderwijs en Leren: Muziek en cultuureducatie: deelname leerorkest, aanschaf muziekinstrumenten, ontwikkelen leerlijn muziek, deelnemen Veldtocht; Taal en spelling: oriëntatie en keuze nieuwe methode voor onderwijsteam; ILTP: borgings-documenten opstellen en evalueren; Jenaplan (KB): inspiratiemiddag en deelname bijeenkomsten Jenaplanvereniging. • Zorg en begeleiding: Van groepsoverzicht naar doelenoverzicht en evaluatie, 3 leerkrachten scholing tot gedragsexpert, delen kennis met team; ParnasSys implementeren als digitaal leerling- en zorgsysteem volgens plan. • ICT als onderwijsmiddel: ICT-plan opzetten en implementeren: Gynzy iPads invoeren in groep 4 – 5 (HH, DZ, TG), oriënteren mogelijkheden Gynzy iPads (KB), keuze maken device in de bovenbouw; oriëntatie bestuursplatform, gebruiken mogelijkheden ICT voor bepaling ontwikkeling en onderwijsbehoefte bij kinderen; • Ontdekkend en onderzoekend leren: en projectonderwijs: vervolg proces verwondering etc., twee keer per jaar een onderwijsteam breed thema; implementatie cultuureducatie in onderzoekend en ontdekkend leren; kindgesprekken: implementatie en borging kindgesprekken in organisatie school; • Organisatie en management: PR-onderwijsteam plan opstellen met concrete acties voor onderwijsteam en school specifiek; RI&E incl. Quick scan en acties op basis van plan van aanpak; Herstructurering MR/KMR; implementatie en evaluatie continue rooster (HH en TG); overblijven (KB): implementatie nieuwe structuur; huisvesting: besluit nemen over toekomstbestendigheid scholen; 	

datum 25 JUNI 2018

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Scholing:</i> onderzoekend en ontdekkend leren, inzet professionalisering, Kanjertraining, Kindgesprekken, Gedragsexpert. 	
Wat heeft het in 2017 gekost?	
Baten	€ 1.164.800
Lasten	€ 1.148.288
Resultaat	€ 16.412
Wat hebben we daarvoor gedaan in 2017?	
<p>Onze gezamenlijke missie: Mijn school is mijn tuin hebben we in thematisch onderwijs vanuit onderzoekend en ontdekkend leren, ICC, ICT en kwaliteit van onderwijs verder vormgegeven. Deze visie hebben we samen tegen het licht gehouden en geconcludeerd dat het nog steeds op het onderwijsteam past. Concreet hebben we twee gezamenlijke thema's op onderwijsteamniveau uitgewerkt. Daarnaast zijn er per school verdere afspraken gemaakt over onderzoekend en ontdekkend leren en kind gesprekken.</p> <p>We hebben gebruik gemaakt van subsidiemogelijkheden vanuit ICC. De professionalisering van leerkrachten op diverse gebieden maakt dat we de kwaliteit van ons onderwijs hebben verhoogd, zoals in kader van proces gerichte didactiek, onderwijs in leerlijnen en doelen maar ook de activiteiten binnen de zorgkalender. We zijn tevreden over de ontwikkelingen binnen de structuur van leren van en met elkaar maar zullen meer focus leggen op schoolniveau om de diepgang te kunnen blijven waarborgen.</p> <p>De ontwikkeling van de Gynzy I-pads maar ook Gynzy kids op de laptop hebben we verder vorm gegeven, zodat alle kinderen vanaf groep 4 beschikt over een eigen device. Hier is een flinke stap in gemaakt.</p>	
Zijn we tevreden?	
<p>We zijn tevreden over de uitvoering van ons beleid. De resultaten laten zien dat betrokken en gemotiveerde leerkrachten aansluiten bij de onderwijsbehoeftes van de kinderen in de groepen. Zij zorgen voor onderwijs afgestemd op wat kinderen nodig hebben. Uiteraard binnen de mogelijkheden van de scholen. Hierbij ligt steeds meer de focus op bewustzijn van eigenaarschap en verantwoordelijk zijn voor je eigen ontwikkeling en de het bewerkstellingen van eigenaarschap bij de kinderen in je groep.</p> <p>Dit is zichtbaar in het onderwijs vanuit leerdoelen en werken met groepsplannen 2.0.</p> <p>Muziek en onderzoekend leren hebben we kunnen blijven bekostigen vanuit subsidies. Dit heeft ruimte gegeven om andere knelpunten op te lossen en hiermee konden we onze risico's spreiden. De Gynzy IPads en laptops zijn op alle locaties aanwezig, zodat in ieder geval elke leerling vanaf groep 4 de beschikking en de verantwoordelijkheid over een eigen device.</p> <p>Een wijziging in de digitale leeromgeving is op drie van de vier locaties gerealiseerd. Zij werken nu via de one drive die ook vanuit huis te benaderen is.</p>	
Wat is financieel gunstiger dan begroot in 2017?	
<p>Het jaar is afgesloten met een positief saldo van € 16.412. Mede door extra inkomsten hebben we de jaarrekening positief kunnen laten uitvallen en extra inkomsten kunnen inzetten waar nodig. We hebben ingezet op efficiënte inzet van diverse middelen en dat heeft een positieve besparing opgeleverd als energie en afvalverwerking.</p> <p>Een deel van de muzieksubsidie hebben we kunnen inzetten in de bekostiging van de vakleerkracht muziek binnen de eigen formatie op drie van de vier locaties.</p> <p>De financiële middelen over mogelijkheden excellente school zijn niet ingezet, zodat deze middelen voor andere doeleinden ingezet konden worden. Ook het dagelijks onderhoud heeft minder nodig gehad dan dat we daarvoor hadden begroot.</p> <p>Niet alle personele kosten waren op de juiste manier begroot en wegens onvoorziene wijzigingen zijn in de diverse posten verschillen te zien maar met uiteindelijk een positief saldo.</p>	
VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN BDO Audit & Assurance B.V.	
datum 25 JUNI 2018	

paraaf

SO

Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2017?

We hebben extra kosten gemaakt met toestemming wegens het vertrek van leerkrachten en de invulling hiervan op basis van bekostiging met Payroll. De representatie kosten blijven hoger uitvallen dan begroot en ook is er bij het communicatieplan meer geld uitgegeven wegens extra uitgaven in kader van PR.

Ook inzet van begeleiding voor wijzigingen van de MR heeft kosten nodig gehad die niet waren begroot.

In de begroting zijn een aantal personele kosten niet op de juiste plek begroot.

Naast een positief bedrag voor ICT-licenties is er een negatief bedrag voor ICT-onderhoudscontracten.

De kosten zijn in de begroting ook niet op de juiste plek gezet. Deze drie posten heffen elkaar ongeveer op.

Niet begroot, maar wel noodzakelijk waren de aanschaf van klein ICT inventaris. Dit laat dus een overschrijding zien. Ook schoonmaakkosten en met name op locatie KB laten hogere kosten zien o.a. vloeronderhoud dan begroot. Voor een gedetailleerde beschrijving van de over- en onderschrijvingen verwijs ik naar de Marap t/m december 2017. Hier zijn per kostenpost de overschrijdingen beschreven en onderzocht.

Bijstelling:

De begroting voor 2018 is op diverse posten aangepast met aanvulling van projecten. Leidend is het SJP van schooljaar 2017-2018. Verder is per kostenpost zo nauwkeurig mogelijk begroot wat de werkelijke kosten zullen zijn.

Daarnaast heeft het werken met de begroting in 2018 voor Klaver DHKT de volgende leerpunten opgeleverd:

- Nauwkeurig begroten en aanpassen waar mogelijk naar aanleiding van de Marap;
- Het bewaken van budgetten door directie, maar ook door administratiekantoor;
- Beheer van budget door directeur, met ondersteuning van administratiekantoor/staf.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraafSO.....

Wat willen we bereiken?	
<ul style="list-style-type: none"> • Kwalitatief goed basisonderwijs met een openbare identiteit • Vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid willen we blijvend op zoek naar een optimale en brede ontwikkeling van ieder kind, waarbij duidelijk rekening wordt gehouden met eigenheid en mogelijkheden van elk afzonderlijk kind. Naast het verzorgen van een gericht aanbod van kennis en vaardigheden, willen we kinderen opvoeden en begeleiden tot sterke, verantwoordelijke en zelfbewuste mensen, die vanuit een positief zelfbeeld willen werken aan hun eigen toekomst. 	
Wanneer zijn we tevreden?	
<p>Verfijnen en implementeren van het vernieuwende en onderscheidende schoolconcept: verwezenlijken van nog mooier onderwijs in een prachtig schoolgebouw!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realisatie van een rijke leeromgeving waarin kinderen op verschillende manieren kunnen leren en ontdekken. • Kinderen kunnen hun eigen ontwikkeling vanuit leerlijnen binnen een portfolio benoemen en delen met anderen. • De leerkrachten hebben doorgaande leerlijnen vastgesteld voor leren leren, leren denken en leren leven. • Er heeft verbreding plaats gevonden in het naschoolse aanbod. • Kwaliteit van het lesgeven en de opbrengsten zijn versterkt. • De schoolorganisatie kan veiligheid garanderen voor elk kind door gerichte en afgestemde interventies op gedrag van kinderen. • De afstemming van de wijze van communicatie met onze populatie ouders is gerealiseerd. 	
Wat mag het kosten?	
Baten	€ 760.219
Lasten	€ 759.060
Begroot resultaat	€ 1.159
Wat gaan we daarvoor doen?	
2017	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gedrag en veiligheid:</i> interventietraining, beleid omgaan gedrag, concretisering groepsplannen, veiligheidsplan • <i>Werken vanuit leerlijnen:</i> portfolio, groepsplannen, aanbod nieuwkomers, aanbod begrijpend lezen, implementatie taalmethode 'Staal', kindleerplannen, alternatieve verwerkingsvormen • <i>Thematisch werken:</i> afbouw huidige methoden, opbouw thematisch werken, wetenschap en techniek (o.a. leerlijn Lego) • <i>Overige:</i> Oriëntatie visie Culturele ontwikkeling, verlengde schooldag, implementatie ParnasSys 	
Wat heeft het gekost in 2017?	
Baten	€ 809.360
Lasten	€ 824.512
Gerealiseerd resultaat	- € 15.152
Wat hebben we daarvoor gedaan in 2017	
<p>In 2017 is na reflectie op de ontwikkeling van Kwintijn afgeweken van de gemaakte plannen en is een nieuw actieplan 'De Reset van Kwintijn' ingezet.</p> <p>Redenen voor de Reset waren onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onveiligheid in de bovenbouwgroepen (gedrag van kinderen en pedagogisch klimaat); • Ontwikkelingen met betrekking tot het nieuwe onderwijsconcept zijn gestagneerd. 	

DOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum **25 JUNI 2018**

paraaf 

Met behulp van externen is geprobeerd rust in de school te creëren. Er hebben interventies plaats gevonden op het gebied van deskundigheid van het team met betrekking tot gedrag en er zijn Kanjerinterventies in de groepen geweest. Tevens is in de bovenbouw extra lesgevend en onderwijsondersteunend personeel ingezet en is extra formatie toegevoegd voor NOAT-leerlingen. De directeur is begeleid en ondersteund in zijn taak (dhr. S. Sol en mw S. Littink). In de laatste maanden van schooljaar 2016-2017 is een extern onderzoek gedaan door dhr. R. Dijkstra. De zittende directeur heeft zijn taak neergelegd en met ingang van schooljaar 2017-2018 is een nieuwe directeur aangesteld, in eerste instantie op interim basis. Op het gebied van onderwijsontwikkeling zijn de beoogde voornemens over het algemeen in 2016-2017 niet gerealiseerd. De onrust in de groepen heeft de onderwijskundige ontwikkeling ernstig belemmerd. In 2017 is een subsidie aangevraagd en gekregen voor stimuleren van Wetenschap en Techniek (subsidie KWTO) van € 20.000. Deze subsidie was bedoeld voor het organiseren van naschoolse activiteiten in samenwerking met buurschool de Korenbloem. Bij het wisselen van directie is door de nieuwe directeur besloten dat de prioriteit voor de school op dat moment niet lag bij de uitvoering van dit projectplan. In overleg met de subsidieverstrekker KWTO in persoon van dhr. Venneman is aangegeven dat de school de subsidie wil teruggeven. Dhr. Venneman heeft besloten te verkennen of het projectplan ook door stichting KOOS uitgevoerd zou kunnen worden en heeft het subsidiegeld vooralsnog op rekening van Kwintijn laten staan, in afwachting van verdere uitvoering door derden. In 2017-2018 is, volgens plan van de vertrokken directeur, een start gemaakt met een aantal nieuwe impulsen. In groep 5 is een pilot gestart met Gynzy Ipads en de groepen 1, 2, 3 zijn geschoold in thematisch werk. Beide projecten waren niet groot. Daarnaast is een (budgetneutrale) start gemaakt met heroriëntering op het onderwijsconcept, het herinvoeren van zelfstandig werk, thematisch werk, pedagogisch handelen, teamontwikkeling.

Zijn we tevreden?

De financiële investering die valt onder de Reset van Kwintijn is een deels in overleg met directeur/bestuurder gedaan om de situatie op Kwintijn op dat moment onder controle te krijgen. Daarnaast is geïnvesteerd in onderzoek, om ervoor te zorgen de ontwikkeling van Kwintijn de komende jaren weer op gang gaat komen. Het bestuur heeft derhalve getracht te school op het moment van urgentie te ondersteunen, maar heeft ook stappen gemaakt om de school structureel weer in goede banen te leiden. Het weer op de kaart zetten van Kwintijn zal, zoals het nu lijkt, ook de komende jaren om een extra investering vragen.

Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2017?

Inzet directeur a.i., voor 0,6 inclusief administratieve ondersteuning is op schoolniveau goedkoper dan de oorspronkelijke formatieplek directeur van 1,00. Deze formatieplek komt nu ten laste van het bovenschools budget. Enkele geplande onderwijsontwikkelingen zijn niet ingezet (zoals beschreven Lego-leerlijn), maar waren ook niet als zodanig te herkennen in de begroting, zodat de besparing niet daadwerkelijk inzichtelijk is. De subsidie KWTO is niet uitgegeven, staat nog op de rekening in afwachting van uitvoering van het projectplan door andere partijen.

Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2017?

De reset van Kwintijn (zie bijlagen) heeft in totaal bijna € 60.000 gekost, waarvan voor € 49.000 vooraf toestemming is verleend door directeur/bestuurder. De uiteindelijke overschrijding is € 15.152 euro. Dit is te verklaren, omdat een deel van de kosten bovenschools zijn geboekt. Nascholing onderbouw door Cedin m.b.t. thematisch werk en de Gynzy ipads pilot zijn door voormalig directeur ingezet, maar waren begroot.

datum

25 JUNI 2018

paraaf



Bijstelling

2018 zal het jaar worden waarin de Kwintijn weer vertrouwen in zichzelf moet krijgen en we weer vanuit de basis van goed onderwijs moeten kunnen gaan bouwen. Vertrouwen in competent zijn van kinderen , vertrouwen in de autonomie van iedereen, maar ook de behoefte aan relaties en socialisering zijn de fundamenten waarop het team verder zal moeten bouwen.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Wat willen we bereiken?	
<ul style="list-style-type: none"> • Goed openbaar onderwijs • Wij gaan ervan uit dat kinderen zich niet vanzelf optimaal ontwikkelen. Een goede leerkracht daagt de kinderen uit om te leren en laat hen de leerstof ook oefenen. Dit in een klimaat waar leerlingen zich veilig voelen (welbevinden). Goed onderwijs laat kinderen ook leren door te doen. Kinderen leren met hun: hoofd (leren), hart (welbevinden) en handen (ervaren) • De Springplank is een brede school waarin organisaties samenwerken. Ons streven is om de komende jaren verder te ontwikkelen richting Integraal Kind Centrum (IKC), vanuit een gezamenlijk visie en heldere samenwerkingsafspraken met één gezamenlijk doel. Daarnaast zetten we in op techniek en nieuwe media. 	
Wanneer zijn we tevreden?	
<ul style="list-style-type: none"> • Continuering van beleid o.a.: Passend onderwijs, Uitvoeren, implementeren en evalueren van beleidsplannen, Kwaliteit van ons onderwijs, Kwaliteitszorg • Daarnaast gaan we ons richten op: Brede schoolontwikkeling richting integraal kindcentrum, Invoeren beleidsplan ICT "Een andere kijk op onderwijzen of de verandering van analoge naar digitale leeromgeving", Groepsdoorbrekend werken, daar waar mogelijkheden zijn kinderen op hun niveau te begeleiden, Talent ontwikkeling bij kinderen, Professionalisering van het team (communicatie) • Dit alles binnen de context van een sluitende begroting en rekening houdend met een dalend leerlingenaantal. 	
Wat mag het kosten?	
Baten	€ 1.016.250
Lasten	€ 1.011.175
Begroot resultaat	€ 5075
Wat gaan we daarvoor doen?	
<p>2016 - 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een passend aanbod in de groepssituatie waarbij alle leerlingen verantwoordelijk zijn voor eigen leerproces en actief betrokken zijn bij de instructie. Huidige plusklas leerlingen worden in de groep geïntegreerd: Het team oriënteert zich t.a.v. talentontwikkeling van de kinderen binnen de groep; Sidi 3 (volgsysteem) implementeren en evalueren; • Integratie van ICT binnen onderwijs en leren. Mediawijsheid. Implementatie Snappet. Effectieve inzet apps/ computerprogramma's in de groepen. • Overig Onderwijs en Leren: Actualiseren van methoden: taal en evt. wereldoriëntatie. Organiseren schoolbreed project. Evalueren, implementeren en continueren woordenschatonderwijs, technisch lezen, begrijpend lezen, spelling. Implementatie cultuurplan: teamscholing en evaluatie. • Zorg en begeleiding: Effectief begeleiden van leerlingen met zorg. Vraag en aanbod op elkaar afstemmen binnen de mogelijkheden van de school. Door actualiseren van: Zorgprofiel/EPOS, arrangementen, zorgroute schema, toetskalender, protocol dyslexie/ doorstroming/ doublure. VVE-taal aanbod voor leerlingen met achterstand. Doorgaande lijn peuters/kleuters geformuleerd in doelen toepassen, structureel overleg peuterspeelzaal en de groepen 1/2, oriëntatie kind volgsysteem. Implementatie vertrouwenspersoon, aandacht functionaris en anti-pest coördinator. • Organisatie en management: Brede school ontwikkeling richting IKC: Afstemming pedagogische visie; afstemming kind volgsysteem; professionals dragen relevante informatie schriftelijke en mondeling in overleg met ouders aan elkaar over; vraaggericht werken, instellingen stemmen hun activiteiten op elkaar af en organiseren een aantal gezamenlijke activiteiten per jaar, afspraken over beheer opstellen en inzetten ruimtes; PR: website 	

VOOR WAARMERKINGSDOEL EN

BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf

<p>aanpassen richting 'brede school site'. Sfeer en herkenbaarheid verbeteren: bewustwording en betrokkenheid en teamverantwoordelijkheid, scholing, PR-plan en eventueel inhuren professional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementeren ParnasSys zorg en administratie: scholing • Teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling (scholing): Ontwikkelen/uitbouwen van kennis i.s.m. aankomende leerkrachten: "Opleiden in de school" invoeren; Communicatie versterken binnen het team op weg naar een professionele cultuur: klassenbezoeken/ maatjes bezoeken/ coöperatieve werkvormen, voortgangsgesprekken POP, optimaal benutten van vergadermomenten, indien nodig scholing. • Evalueren en bijstellen van protocol "overgang naar het VO" 	
Wat heeft het in 2017 gekost?	
Baten	€ 1.051.134
Lasten	€ 967.261
Gerealiseerd resultaat	€ 83.873
Wat hebben we daarvoor gedaan in 2017?	
<p>We hebben het gebruik van Snappet in de groepen 6 t/m 8 uitgebreid naar groep 5. Protocolen en beleidsplannen bij de vakken zijn aangepast volgens het tweede deel jaarplan '16-'17. RI&E pva is uitgevoerd in 2017, eerste stap is daarin werkdruk bespreken en aanpakken. Ook in 2017 heeft mediawijsheid aandacht gehad. Na de oriëntatie op nieuwe taalmethode en methode voor WO in 2016 hebben we in 2017 Taalactief aangeschaft, aanschaf methode wereldoriëntatie is een jaar opgeschoven.</p> <p>Voor cultuureducatie is de visie op cultuureducatie besproken en aangescherpt, vervolgens heeft teamscholing plaatsgevonden. Ook heeft teamscholing op het voeren van kind gesprekken plaatsgevonden in 2017. In 2017 heeft verdere implementatie van het in 2016 aangeschafte leerling administratie programma ParnasSys, plaatsgevonden: absentie wordt via ParnasSys bijgehouden en verslagen van gesprekken worden opgenomen. In 2018 gaan we ons verder oriënteren op uitbreiding gebruik ParnasSys als leerlingvolgsysteem.</p> <p>In 2017 zijn we gestart met het opleiden van een teamlid tot opleider in de school, nadat we in 2016 en de eerste helft van 2017 een opleider hebben geleend.</p> <p>Vanaf augustus is ongeveer 0,5 fte minder ingezet dan de vergoeding: enerzijds is het voornemen om per januari 2018 deze halve baan te creëren voor tussentijdse groei en anderzijds om daarmee ruimte te geven voor de overige kosten voor ICT leermiddelen en reproductie.</p>	
Zijn we tevreden?	
<p>We zijn tevreden over het jaar 2017. We hebben stappen gezet binnen cultuureducatie, het taalonderwijs en het voeren van kind gesprekken. De combinatie met de digitale leeromgeving wordt daarbij gemaakt. We hebben daarmee ook stappen gezet naar de verbetering van de onderwijsopbrengsten.</p>	
Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2017?	
<p>De salariskosten personeel zijn minder hoog uitgevallen.</p>	
Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2017?	
<p>De huurbaten zijn lager dan begroot. De huisvestingslasten geven een overschrijding aan (dagelijks onderhoud, kosten preventief onderhoud, afvalverwerking, tuinonderhoud). De post overige lasten geeft een overschrijding aan reproductiekosten, ICT-onderhoudscontracten, OLP verbruik, ICT-leermiddelen.</p> <p>Voor een gedetailleerde beschrijving van de overschrijdingen verwijzen we naar de derde marap 2017</p>	
<p><small>VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN BDO Audit & Assurance B.V.</small></p>	
Bijstelling	
<p>In de begroting voor 2018 zijn een aantal posten bijgesteld, schoonmaakkosten en inkomsten huur zijn naar beneden bijgesteld, ICT-licenties en reproductiekosten zijn naar boven bijgesteld.</p>	

paraaf 


Leerpunten:

- Kritischer kijken naar uitgaven.
- Benchmarken van de uitgaven met een vergelijkbare school.
- Inzet formatie beter passend houden bij de inkomsten.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Wat willen we bereiken?	
<ul style="list-style-type: none"> • Goed openbaar onderwijs • Obs De Vogelaar doet er alles aan om leerlingen een leerzame, leuke, gezellige en bovenal een onvergetelijke schooltijd te geven. We bieden kwalitatief hoogwaardig onderwijs en zorgen voor een optimale ontwikkeling en ontplooiing van uw kind! We typeren ons onderwijs als PITTIG, omdat we aan onszelf en aan uw kind hoge eisen stellen als het gaat om de uitdaging om veel te leren. Onze school met PIT steunt op drie centrale pijlers: Plezier, Inzet en Talent. Zij vormen de kern van het succes van onze leerlingen en van onze goede schoolresultaten. Een school met PIT. 	
Wanneer zijn we tevreden?	
<ul style="list-style-type: none"> • Talentontwikkeling van onze leerlingen: aanbod hoogbegaafdheid en beeldende vorming, aanbod 3D printen en programmeren. • Invoeren van ICT als onderwijsmiddel: invoeren en werken met devices. • Handhaven van onze kwaliteit en kwaliteitszorg. • Invoering van Passend Onderwijs: extra ondersteuning aan de onder- en bovenkant. • Samenwerking binnen de Brede School: afstemming pedagogische aanpak en aanbod, professionaliseren team, gedragen samenwerking en visie bij partners • Handhaven techniek en verwonderonderwijs; professionaliseren op ICT, HB, kunstzinnige vorming, aansluiten bij onderwijsbehoeften, met name eigenaarschap 	
Wat mag het kosten?	
Baten	€ 1.099.182
Lasten	€ 1.091.572
Begroot resultaat	€ 7.610
Wat gaan we daarvoor doen?	
2016 – 2017 en 2017-2018:	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Onderwijs en leren</i>: Invoeren nieuwe rekenmethode WIG groep 8; Engels; normering toetsen; Begrijpend lezen: methode kiezen; Geschiedenis: methode kiezen; Programmeren en 3D-printen; We gaan werken met het programma 'De gezonde school'; Muziek • <i>Kwaliteitszorg</i>: SJV en SJP, Trendanalyses, Afname WMKPO kaarten volgens cyclus • <i>Management</i>: Schooladministratie en leerlingvolgsysteem worden overgezet naar ParnasSys, scholing team en directie. • <i>Scholing</i>: Kanjertraining voor het team, BHV, individuele scholing leerkrachten n.t.b., Cursus Coaching voor leerkrachten groep 1-4, Individuele scholing directie • <i>Overig</i>: Schaduwplek zandbak Eibernest • <i>ICT als onderwijsmiddel</i>: Uitbreiding aantal laptops en tablets voor leerlingen; aanschaffen digiborden in groep 1 en 2; doorgaande lijn verder ontwikkelen: groep 4 toevoegen (programmeren en 3D printen) • <i>Talentontwikkeling</i>: muziekonderwijs uitbreiden met kennismaking met instrumenten, starten met een leerorkest, aanschaffen muziekinstrumenten. 	
Wat heeft het in 2017 gekost?	
Baten	€ 1.138.738
Lasten	€ 1.101.968
Resultaat	€ 36.770
Wat hebben we daarvoor gedaan in 2017?	
<p>Er is een nieuwe rekenmethode ingevoerd.</p> <p>Er is een nieuwemethode begrijpend lezen ingevoerd.</p> <p>ParnasSys is ingevoerd.</p> <p>WMK QuickScan is afgenomen. De score hierop was bijna maximaal en dat is bijzonder positief.</p>	
<p style="text-align: right;">datum 25 JUNI 2018</p> <p style="text-align: right;">paraaf </p>	

VOOR WAARDE GEDELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

<p>Scholen Met Succes heeft de ouderenquête en leerling enquête afgenomen. Resultaat ook hier positief. De ICT leermiddelen die begroot waren zijn aangeschaft. Het hele team heeft de Kanjertraining gevolgd. Nieuwe teamleden zijn gestart met de basistraining.</p>
<p>Zijn we tevreden over de opbrengsten? Wij zijn tevreden over de opbrengsten.</p>
<p>Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2017? Het aantal leerlingen viel hoger uit dan verwacht. Hierdoor zijn de baten toegenomen.</p>
<p>Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2017? De kosten van de kopieermachine vallen hoger uit. Oorzaak hiervan is de toename van het aantal leerlingen en het gebruik van de nieuwe methode begrijpend lezen.</p>
<p>Wat willen we bijstellen veranderen in 2018 Beleid handhaven. Bijstelling is niet nodig</p>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

4.4. Basisdoel: Formatie Personeel

Wat willen we bereiken?	
Een kostendekkende toedeling van personele formatie passend binnen de vastgestelde kaders van beleidsrijk begroten en met behoud van onderwijskundige kwaliteit.	
Wanneer zijn we tevreden?	
<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer de onderwijsteams vanaf 1 augustus 2016 structureel werken met een kostendekkende personele formatie volgens beleidsrijk begroten. • Wanneer het in 2016-2017 structureel boventallige personeel vanaf 1 augustus 2016 bovenschools is aangesteld en op een bevredigende manier voor het algemene belang is ingezet. • Wanneer de structurele boventalligheid van personeel vanaf 1 augustus 2017 via natuurlijk verloop, mobiliteit en indien nodig flankerend mobiliteitsbeleid is opgelost. • Wanneer we per 2017 structureel in control zijn als het gaat om formatiebeheer (gedurende het jaar) en daarvoor beheersmaatregelen hebben getroffen die ons helpen toe te zien op het proces en het eindresultaat te bewaken. 	
Wat mag het kosten?	€ 4.943.395
Wat heeft het gekost?	€ 5.194.885
Verschil	- € 251.490
Wat waren onze plannen voor 2017?	
<ul style="list-style-type: none"> • Evalueren verdeelsleutel voor formatietoedeling en oplossen nieuwe knelpunten. • Blijven sturen op een structureel kostendekkende formatie voor alle onderwijsteams met behoud van (afdoende voorwaarden voor) onderwijskundige kwaliteit. • Verder werken aan formatiebeheer. • Realiseren van een meerjaren bestuursformatieplan. • Invulling geven aan de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. 	
Wat hebben we gedaan?	
<ul style="list-style-type: none"> • We hebben beleidsrijk begroten, de bestuursbreed vastgestelde verdeelsleutel voor het toekennen van formatiebudget aan onderwijsteams, geëvalueerd. De verdeelsleutel werkt naar tevredenheid en blijft onverkort van toepassing. • In het belang van kwaliteit en continuïteit hebben we extra geïnvesteerd in Bs Kwintijn en Klaver DHKT. • We hebben de ongewenste boventalligheid van personeel nagenoeg opgelost. Personeel dat niet in de formatie van onderwijsteams kon worden geplaatst is op een bevredigende manier ingezet voor het algemene belang. Subsidiemogelijkheden zijn benut om loonlasten zoveel mogelijk te compenseren. • We hebben het formatiebeheer verder versterkt. Directeuren onderwijsteam zijn inmiddels zonder uitzondering goed in staat om gedurende het schooljaar te beoordelen of de inzet van nieuw of extra personeel past binnen financiële en personele (rechtspositionele) kaders en daarvoor hebben we ze voorzien van meer of betere ondersteuning en tools voor inzicht en grip. • We werken met meerjaren formatiebeleid maar dit beleid vraagt om een update. We hebben ons voorgenomen beter in kaart te brengen hoe ons toekomstige personeelsbestand (in kwantitatieve zin, dus qua omvang en functies) eruit ziet en hoe zich dat verhoudt tot ons huidige personeelsbestand, de te verwachten in-, door- en uitstroom en omgevingsfactoren als bijvoorbeeld het lerarentekort. Dit geeft namelijk voeding om het formatiebeleid toekomstbestendiger te maken. In 2018 borgen we de agendering binnen de ontwikkeling van het strategisch HRM-beleid (zie basisdoel Personeelsbeleid). • We hebben in 2017 geen prioriteit gegeven aan de uitvoering van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten vanwege o.a. het ontbreken van heldere en eenduidige gegevens over het aantal te 	

paraaf 

<p>realiseren participatiebanen voor het PO. Van financiële risico's voor het schoolbestuur (ten gevolge van het níet realiseren van participatiebanen) is nog geen sprake. Dat kan vanaf 2019 anders worden.</p>
<p>Zijn we tevreden? We hebben weer de nodige vervolgstappen gezet, maar we zijn nog niet tevreden. Het meerjaren formatiebeleid heeft nog een update en daarvoor moet nog het een en ander worden gedaan.</p>
<p>Gunstiger Op twee vlakken is een opvallend positief resultaat gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De vergoeding van het Vervangingsfonds voor de inzet van personeel dat op grond van het Reglement Vervangingsfonds ten laste van het Vervangingsfonds kan worden ingezet is aanmerkelijk hoger dan de feitelijke salariskosten die De Mare voor dit personeel heeft gerealiseerd. Dit levert De Mare in 2017 ongeveer € 95.000 euro op. Een gewijzigde vergoedingssystematiek is hiervan de oorzaak. Het is niet uit te sluiten dat het Vervangingsfonds zal proberen dit in 2018 deels te repareren. • De salariskosten van ouderschapsverlof zijn in 2017 ongeveer € 30.000 euro lager dan begroot.
<p>Ongunstiger In 2017 hebben we op organisatieniveau meer formatie ingezet dan begroot. Vertaald in een bedrag is het verschil tussen de begrote formatie en de werkelijke formatie in 2017 circa € 340.000.</p> <p>In financiële zin is dit verschil echter veel kleiner:</p> <ol style="list-style-type: none"> ten eerste is de rijksvergoeding voor personeel in 2017 circa € 180.000 hoger dan begroot; ten tweede staan tegenover de extra inzet van onderwijsondersteunend personeel (circa € 30.000) en personeel ten behoeve van passend onderwijs (circa € 25.000) evenredig inkomsten. <p>De feitelijke overschrijding op personele formatie komt zo uit op circa € 105.000 dat als volgt is opgebouwd:</p> <ol style="list-style-type: none"> extra inzet van directiepersoneel heeft ongeveer € 30.000 gekost; extra inzet van tijdelijk personeel voor eigen rekening heeft ongeveer € 50.000 gekost; de niet begrote inzet van vervangingspoolers heeft per saldo ongeveer € 35.000 gekost.
<p>Wat gaan we bijstellen in het voorgenomen beleid voor 2018? De verbeterpunten en niet gerealiseerde onderwerpen worden meegenomen in 2018.</p>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
 BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraafSO.....

4.5. Basisdoel: Personeelsbeleid

<p>Wat willen we bereiken? Realiseren van een instrumentarium voor strategische personeelsplanning waarmee we het ontwikkelingspotentieel van het personeelsbestand blijvend meetbaar en stuurbaar maken.</p>	
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wanneer we helder in beeld hebben gebracht met welke ontwikkelingen en verwachtingen we van doen hebben en welke koers de onderwijsteams willen varen en wat dit op hoofdlijnen zou kunnen of moeten betekenen voor te stellen HRM-doelen. • Wanneer we zicht hebben op in welke richting ons personeelsbestand zich de komende vier jaar moet bewegen. • Wanneer we duidelijke HRM-doelen hebben vastgesteld en deze hebben vertaald in concrete acties op bovenschools en onderwijsteamniveau. • Wanneer we vanaf 2019 gericht kunnen werken aan het doorvoeren van wenselijke veranderingen in ons personeelsbestand. 	
Wat mag het kosten?	€ 217.510
Wat heeft het gekost?	€ 301.863
Verschil	- € 84.353
<p>Wat waren onze plannen voor 2017?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formuleren hoe we structureel invulling gaan geven aan strategische personeelsplanning en een plan maken voor implementatie. • Verder investeren in de gesprekkencyclus. • Verder invulling geven aan de functiemix en aan het functiebouwwerk. 	
<p>Wat hebben we daarvoor gedaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • We hebben een basis gelegd voor de ontwikkeling en vaststelling van strategisch HRM-beleid in 2018 via deelname aan het project 'HR Goed voor Elkaar' van de PO-Raad. Dit project is in september 2017 gestart met een analyse van de directeur/bestuurder, de stafmedewerker P&O en een adviseur van bureau Edunamics op met welke vraagstukken De Mare te maken heeft en krijgt en met de deelname van de directeur/bestuurder en de stafmedewerker P&O aan de leergang 'Strategisch HR' (een coproductie van deskundigen van de PO-Raad en bureau Berenschot). De opbrengsten van het project, dat grotendeels door de PO-Raad zelf gefinancierd wordt, worden vertaald in een meerjaren strategisch personeelsbeleidsplan. • De stafmedewerker P&O is nadrukkelijker betrokken in gesprekkencycli die bijzondere aandacht vragen. • We zijn in november gestart met het updaten van het functiebouwwerk. Dit betekent dat in de loop van 2018 wordt vastgesteld welke mogelijke functies bij De Mare kunnen voorkomen. Deze functies zullen dan alle beschreven en gewaardeerd zijn en gebundeld zijn in een functieboek. Omwille van onafhankelijkheid/ zuiverheid en extra deskundigheid is bureau SolConsulting ingeschakeld voor ondersteuning en advies. 	
<p>Zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • We liggen op koers met behalen van de geformuleerde doelstellingen voor de ontwikkeling van het strategisch HRM-beleid. • Onze gesprekkencyclus vraagt om een update. Het handboek dateert van 2012 en voldoet op onderdelen niet meer aan de eisen van de tegenwoordige tijd. • In 2017 is een vervolgstap gezet met het functiebouwwerk. Met het opnieuw bepalen en vaststellen van de functies en de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verschaffen we helderheid en 	

paraaf 

<p>duidelijkheid aan het personeel en voldoen we aan onze verplichtingen in dit kader op grond van de CAO-PO.</p> <ul style="list-style-type: none"> De doelstellingen van de functiemix zijn nog niet behaald. Dit heeft op dit moment voor ons geen prioriteit.
<p>Gunstiger: Op diverse posten hebben we op organisatieniveau een onderschrijding gerealiseerd van opgeteld € 30.000. De belangrijkste onderschrijding is gerealiseerd op kosten WGA-uitkeringen van (voormalige) personeelsleden (€ 15.000) door uitstroom van deze personeelsleden uit de WIA. Daarnaast is in 2017 minder besteed aan kosten voor outplacement (een onderschrijding van ca. € 7.000).</p>
<p>Ongunstiger: In het algemeen hebben we in 2017 nagenoeg overal binnen afgesproken financiële kaders uitvoering kunnen geven aan ons HRM-beleid. Desondanks is op organisatieniveau toch nog een overschrijding gerealiseerd van € 85.000. De grootste onderschrijding betreft de declaratie door het Participatiefonds van uitkeringskosten die voor rekening van het schoolbestuur komen: € 60.000. Deze overschrijding was lastig te voorspellen. Het Participatiefonds heeft een achterstand in declaraties opgelopen van zo'n drie jaar en pas begin 2018 is helder geworden dat deze declaraties nu versneld bij de besturen worden ingediend. Het resterende deel van de overschrijding bestaat uit een niet voorziene malus van het Vervangingsfonds (ongeveer € 13.000) en uit kosten van niet voorziene interventies in gesprekkencycli en verzuimtrajecten.</p>
<p>Bijstelling: Vooralsnog is er geen aanleiding voor bijstellingen. In de begroting 2018 zijn vooralsnog voldoende middelen gereserveerd voor het ontwikkelen, vaststellen en implementeren van het strategisch personeelsbeleid.</p>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf *SP*

4.6. Basisdoel: Scholing

Wat willen we bereiken? Een meerjarenbeleidskader m.b.t. scholing en professionalisering dat: <ul style="list-style-type: none">• Elk personeelslid ruimte geeft en motiveert continu te werken aan het vergroten van zijn vakbekwaamheid en inzetbaarheid;• Zichtbaar bijdraagt aan het realiseren van onze organisatiedoelen;• Past binnen de kaders van de CAO-PO en het Bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs.	
Wanneer zijn we tevreden? Wanneer we per 2017 met zijn allen doorlopend voor onszelf investeren in scholing en professionalisering die optimaal aansluit op organisatie- en persoonlijke doelen voor ontwikkeling en inzetbaarheid.	
Wat mag het kosten?	€ 84.527
Wat heeft het gekost?	€ 95.330
Verschil	- € 10.803
Wat waren onze plannen voor 2017? <ul style="list-style-type: none">• Formuleren en vaststellen van een visiedocument.• Realiseren dat bekostiging van scholing overal plaatsvindt conform een vastgesteld professionaliseringsplan.• Een keuze maken voor een lesobservatie-instrument en deze implementeren in de organisatie.• Motiveren van leerkrachten voor het behalen van de vakbekwaamheid bewegingsonderwijs.• Opnieuw tegen het licht houden wat de voortgang is van de uitvoering van het Scholleidersregister PO.• Een start maken met het Lerarenregister PO.	
Wat hebben we daarvoor gedaan? <ul style="list-style-type: none">• In de MJB 2017-2021 is realistischer begroot als het gaat om de te verwachten uitgaven t.b.v. individuele professionalisering. Budget en realisatie verschillen daardoor aanmerkelijk minder van elkaar t.o.v. voorgaande jaren.• Directeuren onderwijsteam zijn nadrukkelijker een beroep gaan doen op het budget voor individuele professionalisering. Het besef dat voor elk onderwijsteam (op het brinnummer) een jaarlijks bedrag beschikbaar is, dat dit bedrag niet per se over alle teamleden verdeeld hoeft te worden en ruime mate van bestedingsvrijheid hebben een toename in het aantal verzoeken om faciliteiten tot gevolg gehad.• Nieuw personeel dat in 2017 in tijdelijke dienst op proef in vacatures is aangesteld is verplicht om uiterlijk in 2020 te beschikken over de vakbekwaamheid bewegingsonderwijs. Tijdelijk personeel is gestimuleerd de vakbekwaamheid te volgen of af te maken.	
Zijn we tevreden? We hebben onze plannen voor 2017 overwegend niet kunnen omzetten in acties. Vooral het nog ontbreken van een visiedocument is een gemis. In 2018 borgen we de agendering binnen de ontwikkeling van het strategisch HRM-beleid (zie basisdoel Personeelsbeleid).	
Gunstiger: Geen.	VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN BDO Audit & Assurance B.V.
Ongunstiger: Op organisatieniveau is ongeveer € 9.300 meer besteed aan kosten individuele professionalisering dan begroot. Het budget voor scholing/ professionalisering directies is overschreden met ongeveer € 1.500.	datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Bijstelling:

De ambities voor 2017 worden doorgeschoven naar 2018. In de MJB 2018-2022 is binnen het project 'Personeelsbeleid' rekening gehouden met noodzakelijk te maken kosten voor nog te ontwikkelen beleid m.b.t. scholing en professionalisering.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf

4.7. Basisdoel: Investerings en afschrijvingen

Wat willen we bereiken? De Mare heeft haar investeringsbeleid gekoppeld aan de beleidsplannen voor haar onderwijs en de organisatie van dat onderwijs en kan de afschrijvingskosten structureel en duurzaam bekostigen met rijksmiddelen.	
Wanneer zijn we tevreden? <ul style="list-style-type: none">• De Mare wil haar onderwijs en de organisatie van dat onderwijs constant verbeteren en innoveren. Vooral daar waar dat leidt tot verbetering van het onderwijs en de opbrengsten van het onderwijs.• Planmatig investeringen gekoppeld aan schoolplannen en vastgestelde beleidsplannen, leidt tot financiële beheersing en controle van uitgaven en een beperkte kans op financiële risico's.• De nieuwe investeringen dienen altijd gekoppeld te zijn aan beleid en verbeteringen of verandering van beleid en zijn altijd gekoppeld aan een meerjaren investeringsplan.• De investeringsplannen zijn dus altijd gekoppeld aan meerjarige beleidsplannen.• Om in control te zijn dienen de investeringen en de daaraan gekoppelde afschrijvingen uit de reguliere middelen bekostigd kunnen worden.• De afschrijvingen en de termijnen waarover wordt afgeschreven zijn in alle gevallen in overeenstemming met het budget gerekend over dezelfde termijn.	
Wat mag het kosten?	€ 213.093
Wat heeft het gekost?	€ 220.512
Verschil	- € 7.419
Wat hebben we gedaan in 2017? <ul style="list-style-type: none">• In 2016/2017 heeft De Mare een stelselwijziging doorgevoerd. Het beleid om onderhoud te activeren en af te schrijven is vervangen door het stelsel van dotering en onttrekking aan een onderhoudsvoorziening. Dit stelsel sluit aan bij het streven om exploitatie te belasten met die zaken die te beïnvloeden zijn zoals een goede onderhoudsplanning. De stelselwijziging heeft er wel voor gezorgd dat we in 2017 een éénmalig boekverlies op inventaris en apparatuur hebben van bijna € 20.000.• In 2017 willen we ook op domeinen als meubilair, onderwijsleerpakket en ICT de investeringen in overeenstemming brengen met te realiseren beleid dat is ons ook gelukt. Het blijkt dat € 9.636 minder hebben afgeschreven op OLP dan begroot.• Voor de komende 4 jaar waarin voor onze gebouwen en de inrichtingen van die gebouwen veel zal veranderen hebben we reële investeringsplannen opgesteld die in de begrotingen 2018 en verder zijn opgenomen.• Ook hebben we voor de te realiseren nieuwbouw beleid ontwikkeld, waarin we aangeven op welke wijze De Mare kan investeren in haar scholen huisvesting en voorzieningen voor de toekomst om uiteindelijk een duurzaam gezonde exploitatie te realiseren.• Voor realisatie van deze activiteiten hebben we externe expertise inzetten.	
Zijn we tevreden? We zijn ontzettend tevreden over dit resultaat, omdat het een belangrijk doelstelling was om bewustwording inzake noodzakelijk investering en bijbehorende afschrijvingslasten te verbeteren. Het ziet er naar uit dat we daarin steeds beter slagen. We zijn ook in staat toekomstig beleid te ontwikkelen en dat te vertalen in investeringen.	

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

<p>Gunstiger: Het is niet per se gunstiger wanneer de afschrijvingen lager uitvallen dan begroot. Belangrijker is dat je weet dat je binnen je beschikbare middelen de noodzakelijk en gewenste investeringen kan doen. Nu maar ook in de toekomst en dat je dus inzicht en controle hebt in de afschrijvingen.</p>
<p>Ongunstiger Het eenmalig boekverlies vanwege de stelselwijziging die door bestuur en onderwijsbureau niet als zodanig was voorzien heeft een negatief effect op het resultaat.</p>
<p>Bijstelling: De volgende stap is vanuit de het toekomstig scholenplan weer te gaan bouwen aan een bovenschoolinvesteringsplan op dat onze scholen ook in de toekomst kunnen beschikken over nieuwe toekomstbestendige en betaalbare middelen.</p>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

4.8. Passende Huisvesting

Wat willen we bereiken? We willen voor onze scholen huisvesting die duurzaam adequaat, passend, representatief en betaalbaar is met de middelen die we daarvoor ontvangen van het rijk en onze medegebruikers en huurders.	
Wanneer zijn we tevreden? <ul style="list-style-type: none">• Alle schoolgebouwen van De Mare zijn functioneel, worden goed onderhouden en faciliteren het onderwijsconcept en het onderwijs maximaal.• Alle gebouwen hebben een goed binnenklimaat en voldoen op alle aspecten minimaal aan frisse scholen klasse C. Bij nieuwbouw is dit klasse B.• De exploitatie van de gebouwen kan uitgevoerd worden met de beschikbare middelen.• In 2017 is de overdimensionering teruggebracht naar aanvaardbare omvang die binnen de bekostiging geëxploiteerd kan worden.	
Wat mag het kosten?	€ 637.876
Wat heeft het gekost?	€ 639.786
Vershil	- € 19.910
Wat hebben we gedaan in 2017? <p>In 2016 is het project "Antwoord op krimp" uitgevoerd en dit project heeft de knelpunten op gebied van onderwijshuisvesting in de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe voor gemeenten en schoolbesturen in kaart gebracht. Vervolgens zijn er voor de belangrijkste knelpunten verbeter scenario's ontwikkeld die huidige en toekomstige knelpunten moeten wegnemen.</p> <p>Voor De Mare betekent dat voor de komende jaren noodzakelijke en grote veranderingen zullen plaatsvinden, met betrekking tot de scholen de onderwijsteams en de huisvesting van de scholen.</p> <p>In dat kader zullen onderstaande activiteiten worden uitgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none">• De adviezen van het projectkrimp voor elke school /onderwijsteams omzetten in actieplannen.• De noodzakelijke maatregelen treffen, opdat de adviezen omgezet worden in beleid en voorzieningen.• Ontwikkelen van nieuwbouwplannen voor de kernen Olst en Wijhe voor alle scholen van De Mare in de kernen incl. Holsthoek en Klimboom• Uitwerken van toekomstscenario's voor Welsum en Wesepe, zodat de huisvesting met rijksmiddelen bekostigd kunnen worden.• Opstellen van een huisvestingsplan Raalte-Noord voor obs De Vogelaar.• Borgen van plannen zodat de nieuwbouwscholen BS Kwintijn en obs De Springplank ook de komende 12 jaar duurzaam geëxploiteerd kunnen worden.	
Wat hebben we daarvoor gedaan? <p>In 2017 is op basis van een breed gedragen projectplan een onderzoek gestart naar de gevolgen van het samenvoegen van de twee openbare scholen in Wijhe en de drie openbare scholen in Olst. Het onderzoek van De Mare loopt parallel met het onderzoek van mijnplein naar het samenvoegen van drie bijzonder scholen tot twee scholen bijzondere in Olst en Wijhe.</p> <p>Ook in Wesepe, Welsum en Raalte-Noord zijn voor de scholen van De Mare onderzoeken gestart naar de gevolgen van het realiseren van de scenario's, zoals die zijn beschreven in het Rapport " de gevolgen van de krimp in Salland</p> <p>Met betrekking tot de huidige huisvesting zijn de volgende initiatieven gestart: VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN BDO Audit & Assurance B.V.</p> <p>Europees aanbesteden van schoonmaak van onze schoolgebouwen.</p> <p>We hopen dat in 2018 af te ronden met een klein aanbestedingsvoordeel ten opzicht van de huidige kosten.</p> <p style="text-align: right;">datum 25 JUNI 2018</p>	

paraaf 

<p>Op schoolniveau blijkt het lastig te zijn de kosten voor energieverbruik en schoonmaak te verlagen. De geraamde besparingen in de begrotingen worden niet gerealiseerd.</p>
<p>Zijn we tevreden? Uiteindelijk zijn we met de opbrengsten en vervolg van het onderzoek "De gevolgen van de Krimp in Salland" heel tevreden. We denken met de voorgestelde scenario's de problemen en knelpunten met betrekking tot huisvesting niet alleen in financiële zin hebben opgelost maar ook in kwalitatieve, functionele zin. We denken een kwaliteitsslag te maken door onze scholen duurzaam, toekomstbesteding, met faciliteiten voor goed onderwijs en dito opvang te realiseren. En dat we dit perspectief binnen de rijksbekostiging kunnen uitvoeren. Wat lastig blijkt en ons tegen kan werken op termijn is dat we ons huisvestingsbeleid voor groot deel gekoppeld hebben aan gezamenlijk beleid met mijnplein en de gemeenten. Het verschil in aanpak en hoe er wordt gecommuniceerd met scholen zorgt ervoor dat we in verschillende trajecten nu moeten wachten. Dat kan ervoor zorgen dat er ernstige vertragingen worden opgelopen die financiële risico's met zich mee brengen.</p>
<p>Gunstiger Het intern draagvlak voor veranderingen, zowel inhoudelijk als op gebied van huisvesting is door onze inspanningen gunstiger dan verwacht. Op gebied van planmatig onderhoud hebben we door uitvoering op een lager plan uit te voeren besparingen gerealiseerd. Deze besparingen zijn niet direct zichtbaar in de exploitatie. Ze zijn zichtbaar op de balans, omdat we minder middelen uit de voorziening onderhoud inzetten dan gepland. (De uitgaven verlopen via onttrekking aan de voorziening huisvesting.)</p>
<p>Ongunstiger In financiële zin hebben we het in de exploitatie slechter gedaan dan begroot. Dat komt voornamelijk door overschrijding op energie schoonmaak. We hopen dat de interventies die we daar in hebben gezet in 2018 een positief resultaat geven.</p>
<p>Bijstelling: Voor de komende vier jaar zullen de dotaties voor onderhoud moeten worden aangepast aan de noodzakelijk onttrekkingen om de 7 schoolgebouwen, waarvan we weten dat die vervangen zullen worden, in een redelijke staat te onderhouden. Daarnaast zullen we een deel van toekomstige besparingen moeten investeren in de bouw coördinatie en bouwbegeleiding van de nieuwbouwprojecten, opdat we een goede invulling kunnen geven aan onze rol in het bouwheerschap.</p>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
 BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

4.9. Beleidsontwikkeling en de Interne organisatie

Wat willen we bereiken?

We willen een organisatie waar rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder zijn beschreven, de sturingskolom helder is en deze daar in de organisatie zijn neergelegd waar ze ook plaatsvinden en gedragen worden. De Mare wil op financieel gebied volledig in controle zijn, dat gaat ze doen door de voor haar van toepassing zijnde risico's voor de organisatie in kaart te brengen, vervolgens de financiële beleidskaders op te stellen en vast te stellen, de financiële taken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden van iedereen in de organisatie op de juiste wijze vast te leggen.

Op basis van strategische en financiële beleidskaders wordt de meerjarenbegroting opgesteld en vastgesteld, volgens de planning en control cyclus worden met behulp van drie managementrapportages (de z.g. Maraps) per jaar de inkomsten en uitputting van de begroting gemonitord en worden jaarlijks in de cyclus de jaarbegrotingen aangepast.

Wanneer zijn we tevreden?

- De taken en de processen in het primaire en secundaire proces zijn helder beschreven en in overeenstemming met de dagelijkse werkelijkheid van De Mare.
- De rollen en taken zijn met alle betrokken zo gecommuniceerd dat uitvoering in handelen zichtbaar is.
- We doen geen zaken meer dubbel en we werken constant aan verbetering van de processen.
- De interne organisatie wordt uitgevoerd binnen de taakstellende bekostiging die we daarvoor ontvangen van het rijk.
- De Mare heeft duidelijk en passend financieel beleid vastgesteld
- Dit beleid wordt binnen de sturingskolom door alle geledingen ook inderdaad uitgevoerd.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in de verschillende lagen van de organisatie neergelegd.
- De risico's voor de organisatie zijn in kaart gebracht en afgedekt waar dat kan en voor de risico's die niet zijn afgedekt is een adequate financiële reserve/buffer voorhanden.
- Intern en extern toezicht delen de opvatting dat de organisatie in control is.
- Vanaf 2017 zijn de inkomsten in evenwicht met de uitgaven.

Wat mag het kosten?

2017

€ 808.004

Wat gaan we daar voor doen?

a) Bedrijfsvoering /interne organisatie/financieel beleid

In 2016 zijn de taken bevoegdheden verantwoordelijkheden en rollen in het primaire en secundaire proces van raad van toezicht, directeuren onderwijs teams, directeur bestuurder, leerkrachten en beleidsadviseurs beschreven en is het strategisch beleid vertaald in opbrengsten en actieplannen.

Op bovenschools niveau is de verbinding tussen beleid en geld en opbrengsten van beleid gelegd.

- In 2017 willen we dit beleid borgen en verder implementeren
- Op schoolniveau willen we de verbinding tussen middelen/ geld en beleid verder versterken door de schoolplannen aan de begroting en de management rapportages te koppelen.
- Met betrekking tot financieel beleid willen we de verantwoordelijkheden voor de producteigenaar van primaire en secundaire uitvoeringsprocessen steeds meer scheiden van het interne toezicht daarop. Zoals aangekondigd in de voorjaarsnota gaan we de taken en inhoud van de activiteiten plannings, toezicht en control loskoppelen van de taken van de directeur onderwijsteams, de directeur/bestuurder en de budgethouders.

De Mare gaat deze taken onderbrengen bij een speciaal daarvoor benoemde persoon binnen de organisatie.

paraaf 

Wat hebben we gedaan?

We hebben vooral ingezet op de borging van ingezette stappen, denk aan de veranderen de rol van directeur/bestuurder, de ander nieuwe rol van de Raad van Toezicht, de nieuwe en andere rol van de directeuren in onderwijsteams en ook het directeur zijn van een onderwijsteam met meerdere scholen.

De organisatieveranderingen kosten tijd, maar na drie jaar zien we de resultaten en de vruchten voor de organisatie van De Mare die het afwerpt. In vergelijking met voorheen maar ook in vergelijking met andere schoolbesturen hebben we slagen gemaakt. Dat is ook zichtbaar geworden in het bestuur onderzoek van Hank Beerman 'Hoe sterk is de Mare'?

Zijn we tevreden?

Ja, we zijn tevreden nog niet op alle punten, maar de kanteling van een verzameling scholen naar een bovenschoolse sterke verbinding en een heldere Bestuurskolom is steeds beter zichtbaar.

Wat was gunstiger

In financieel opzicht zijn we binnen de begrote budgetten gebleven, beleidsmatig hebben veel doelen gehaald.

Wat was ongunstiger

n.v.t.

Wat willen we bijstellen

Als schoolbestuur en scholen moeten we ons voorbereiden op de volgende veranderingen met name in Olst en Wijhe wat betekenen de scenario's. In deze twee kernen gaan we het aantal scholen gaan terugbrengen van vijf naar twee. Dat heeft gevolgen voor de huidige invulling van de onderwijsteams en de manier waarop we de onderwijsteams aansturen.

b) Kwaliteitszorg**Wat willen we bereiken?**

Kwaliteit van het onderwijs met een passende kwaliteitszorg.

Wanneer zijn we tevreden?

- Alle scholen voldoen aan de minimumnormen voor kwaliteit en deze opbrengsten zijn stabiel. Daaronder voldoende opbrengsten voor taal en rekenen ook op de referentieniveaus.
- De Mare werkt met een planmatige en passende cyclus voor kwaliteitszorg.
- De Mare voert integraal beleid, waarin ze stuurt op onderwijskwaliteit en waar ze financieel management en het HRM-beleid op afstemt: Het kwaliteitshandboek omvat passende kwaliteitszorgindicatoren en processen, waaronder:
 - Didactisch handelen en zicht op de ontwikkeling is op alle scholen minimaal voldoende, alle onderwijsteams gebruiken heldere observatieprocessen op basis van een goede kijkwijzer (zie ook project personeelsbeleid).
 - Financiën gekoppeld aan beleid en Financieel beleidsplan om te sturen (zie ook programma financieel beheer)
- In de gehele organisatie is een visitatiesysteem ingevoerd en een jaarlijkse zelfevaluatie.
- Er is grip op de leerlingaantal ontwikkeling (prognose en krimp) en sturingsvariabelen.

Wat gaan we daarvoor doen?

2017

- Inspectietoezicht: regulier mee omgaan.
Het nieuwe inspectiekader verwerken in het kwaliteitsproces en -handboek.
- Kwaliteitshandboek verder uitwerken en ontwikkelen, plan van aanpak opstellen

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

25 JUNI 2018

paraaf 

(Bijvoorbeeld: SBP – P&C, kijkwijzer didactische kwaliteit, 3D monitoring, CE/referentieniveaus, OGW sociaal-emotioneel, Vensters, PO-VO, invoeren zelfevaluatie en visitatie/auditen, escalatieladder.)

- OGW binnen teams en tussen teams (bijvoorbeeld groep 8), ook op andere gebieden dan taal en rekenen.
- Jaarlijkse evaluatie van de prognose van het leerlingaantal en het proces daarvan, leiden tot een zo goed mogelijke voorspelling.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

29 Mei 2017 is er een bezoek geweest van de Inspectie van het Onderwijs op obs Ter Stege. *De conclusie is dat het onderwijs op Obs Ter Stege voldoende is en op de onderdelen zicht op ontwikkeling en kwaliteitszorg goed.*

Het nieuwe inspectiekader is in juni 2017 gepubliceerd. In de nieuwe manier van werken van de inspectie is er een grotere verantwoordelijkheid voor het bestuur om toezicht op de kwaliteit van de scholen te houden. De medewerker kwaliteitszorg volgt een opleiding tot auditor, om input te krijgen voor het ontwikkelen van systeem van intern toezicht en kwaliteitszorg voor De Mare. In het kader van deze opleiding zijn twee audits uitgevoerd: bij obs Ter Stege, mede ter voorbereiding op het inspectiebezoek, en bij obs De Springplank.

In september heeft het MO gesproken over de noodzaak van nieuwe aanpak van intervisie (OGW) op bovenschools niveau. Eerste stap daarin is het inventariseren van de systemen van kwaliteitszorg in de onderwijsteams om daarop aan te kunnen sluiten.

In de begroting 2017 zijn de begrotingen van de onderwijsteams apart weergegeven en zijn ze gekoppeld aan de inhoudelijke planning van schoolplan en schooljaarplan. Hiermee is een nieuwe stap gezet in de verbinding tussen de inhoudelijke en financiële planning. Geëxperimenteerd wordt met het toevoegen van de inhoudelijke verantwoording, in relatie met de planning, in de marap.

Evaluatie van de prognose van het leerlingenaantal heeft plaatsgevonden. *(20 leerlingen minder dan voorspeld in 2016, op kleine verschillen na, komt deze afwijking geheel overeen met de teruggang van het aantal leerlingen op BS Kwintijn.)*

Zijn we tevreden?

Ja. De inspanningen op het gebied van kwaliteitszorg hebben geleid tot basisarrangementen op alle scholen. Echter we willen nog beter *in control* zijn en preventiever acteren.

Gunstiger

In financieel opzicht worden onder dit programma de projecten De Mare Academie, Sociale Veiligheid meegenomen. De inhoudelijke en financiële verantwoording wordt bij de betreffende projecten gegeven. *Gezamenlijk is er is een positief resultaat van € 31.467.*

Ongunstiger

Het kwaliteitszorg systeem en handboek verder uitwerken heeft vertraging opgelopen, onder andere door prioriteiten op andere beleidsterreinen. De thema audit op kwaliteitszorg bij de onderwijsteams wordt in het voorjaar van 2018 uitgevoerd in plaats van het najaar 2017.

Bijstelling:

In de nieuwe planning zou een oriëntatie op integratie van gebruikte kwaliteitssystemen moeten worden opgenomen. Zie projecten.

c) Passend onderwijs

Wat willen we bereiken?

Voor ieder kind een passende plek (aankomen, zorgplicht, ontwikkelingsperspectief),
Goede aansluiting tussen regulier en speciaal onderwijs en voorkomen van extra bureaucratie.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN

RDO Audit & Assurance B.V.

datum

25 JUNI 2018

paraaf 

<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor leerlingen met een ondersteuningsbehoefte organiseren we passende arrangementen. • De aanmeldprocedure is helder en werkt goed. • In overleg met ketenpartners zorgen we voor een goede aansluiting tussen regulier en speciaal onderwijs en voor een goede aansluiting tussen jeugdzorg en onderwijszorg. 	
<p>Wat gaan we daarvoor doen? 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorontwikkeling van de schoolondersteuningsprofielen. • De aanmeldprocedure vaststellen in afstemming met EPOS. • De professionele ontwikkeling van leerkrachten m.b.t. gedrag door middel van een 2-jarig scholingstraject binnen EPOS tot een gedragsexpert per onderwijsteam. • Continuïteit in ondersteuning (voorschools – PO, PO – VO, BO – SBO, onderwijs – zorg, onderwijs - omgeving/ gemeente), met name door overleg en afstemming in de Sallandse Onderwijskamer en LEA en overleg tussen EPOS en de gemeente, en samenwerking binnen EPOS. Samenwerkingsafspraken inhoudelijk en procesmatig over zorg tussen onderwijs en gemeenten krijgen verder vorm (PO en Jeugdzorg onderwerp van OOGO). • Ervaring moet opgedaan worden met de vormgeving van arrangementen. • De samenwerkingsverbanden moeten gaan werken (inrichten organisatie) en de onderwijsinspectie houdt extra toezicht op de samenwerkingsverbanden. De financiële processen moeten helder worden, de administratieve organisatie op orde in en tussen het samenwerkingsverband 2305, EPOS en De Mare. Het risico van de verevening (=minder geld) en krimp en verwijzingen en wat dat betekent voor ons onderwijs moet helder worden. • Afstemming met (landelijke) cluster 1 en 2 scholen, die geen deel uitmaken van de SWV's, zal aandacht vragen. • PO zal worden aangesloten op het Verzuimloket (BRON) (zie project Kwaliteitszorg). 	
<p>Wat heeft het gekost?</p>	<p>€ 201.633</p>
<p>Wat hebben we daarvoor gedaan?</p> <p>a. Voor de ondersteuning (voorheen zorg) nemen we deel aan het samenwerkingsverband 2305PO (SWV 2305PO). We organiseren de ondersteuning in de deelregio Salland samen met mijnplein in het expertisebureau EPOS. In het verslagjaar zijn er in de deelregio de volgende ontwikkelingen geweest:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Overstap Service: Uit de evaluaties van het Carmel College Salland en Capellenborg is gebleken dat de overdracht van leerling-gegevens van de leerlingen uit groep 8 het afgelopen schooljaar via Overstap Service blijkt goed zijn verlopen. 2016 was ook het eerste jaar dat het advies VO leidend was bij de toelating tot het VO, de eindtoets werd pas in april afgenomen. ○ Voor hoogbegaafdheid is er in 2015-2016 en 2016 – 2017 een Plusgroep 3-4 bijgekomen, naast de bestaande Plusgroep voor 5 – 6- 7. Het gebruik van het HGW-dossier binnen het SWV 23-05 PO laat de nodige hobbels zien. Er wordt besloten over te gaan naar Kindkans, omdat dat beter aansluit bij ParnasSys. Scholen gaan zich meer richten op omgaan met gedrag als onderdeel van de basisondersteuning. In de komende jaren zal op elke school een leerkracht zich scholen tot gedragsexpert. ○ Er is een gezamenlijk overleg over een passend onderwijsaanbod aan nieuwkomers met mijnplein en De Mare, de Capellenborg, Carmel College, Landstede en de gemeenten Raalte en Olst-Wijhe. EPOS is vooral betrokken met het oog op de onderwijsinhoudelijke kant van dit onderwijs. Met ingang van het schooljaar 2017 – 2018 is er in beide gemeenten een taalklas voor onderwijs aan nieuwkomers, bij obs De Peperhof in Olst-Wijhe en kbs De Korenbloem in Raalte, en een procedure voor scholen om door te verwijzen. De financiële administratie vindt plaats in 2017 onder deze kostenplaats. ○ Tripartite. Vanwege de invoering van Passend Onderwijs en de voorziene kleinere deelname aan het speciaal onderwijs is er een tripartite overeenkomst afgesloten met een inspanningsverplichting voor de schoolbesturen om ambulant begeleiders (AB) van het speciaal onderwijs over te nemen. Wegens onduidelijkheid over de consequenties en de voorziene behoefte aan AB-ers is pas in het voorjaar duidelijk geworden dat er ruimte is om structureel een AB-er over te nemen. Daarvoor wordt in 2017 – 	

Paraaf 

2018 een bonus ontvangen.

De Ambelt, de dichtstbijzijnde school voor SO-cluster 4, is bestuurlijk overgedragen naar openbaar onderwijs Zwolle e.o. Er is een overeenkomst afgesloten voor inhuur van AB voor medisch-lichamelijke problematiek.

- b. Uit het overzicht met kentallen van het ministerie blijkt dat PO2305 met de verwijzing SO – percentueel - onder het landelijk gemiddelde vallen. Er moet 2-maandelijks thuiszitters gemeld worden bij de Onderwijsinspectie, de afgelopen 2 keer zijn er geen thuiszitters binnen ons SWV.
Het bijgestelde ondersteuningsplan 2017 – 2019 is vastgesteld. Voor de deelregio is er het deelregioplan. Er zijn vijf vacante plaatsen in de Ondersteuningsplanraad voor ouders.
- c. De inkomsten en uitgaven zijn duidelijk. Er is weer minder ingezet voor arrangementen dan vorig jaar en dan begroot. Relatief zijn er meer salariskosten, omdat er een cao-verhoging is geweest. Voor afrekening hiervan moeten nog structurele afspraken gemaakt worden.
In 2020 moet dus de begroting Passend Onderwijs in evenwicht zijn met minder inkomsten vanwege de verevening. Afspraken zijn gemaakt met mijnplein en EPOS om het deel voor beleid en arrangementen bij EPOS onder te brengen. Zo kan er beter op ons deelregio-niveau gestuurd worden. Financieel-beleidsmatige ondersteuning van EPOS is een aandachtspunt. Bij De Mare blijft een deel voor ondersteuning door IB en in de klas: € 138.135 wordt toegevoegd aan het budget beleidsrijk begroten.
- d. Er is eenmaal advies gegeven over de toelating van een leerling in verband met de zorgplicht.

Zijn we tevreden?

Ja, er is duidelijkheid over de budgetten en processen.

Gunstiger:

De lasten zijn € 54.000 meer dan begroot, vooral veroorzaakt doordat de Taalschool hier geadministreerd wordt (lasten € 73.00 budgetneutraal).

Ongunstiger

Uitgaven voor beleid en arrangementen zijn er nauwelijks, hopelijk wordt dit beter met de overdracht van het budget naar EPOS.

Bijstelling:

Hoe kunnen we meer kinderen passend en beter onderwijs bieden op de basisscholen?

Een deel van het budget wordt bij EPOS ondergebracht vanaf 2018.

Afstemming tussen de coördinatie door EPOS en beleid door de besturen kan beter bij elkaar aansluiten waardoor er minder vrijblijvendheid overblijft.

De taalklassen worden vanaf 2018 op PO002 geadministreerd.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraafSO.....

4.10. Basisdoel: Financieel beleid

<p>Wat willen we bereiken?</p> <p>De Mare wil op financieel gebied volledig in controle zijn, dat gaat ze doen door de voor haar van toepassing zijnde risico's voor de organisatie in kaart te brengen, vervolgens de financiële beleidskaders op te stellen en vast te stellen, de financiële taken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden van iedereen in de organisatie op de juiste wijze vast te leggen.</p> <p>Op basis van strategische en financiële beleidskaders wordt de meerjarenbegroting opgesteld en vastgesteld, volgens de planning en control cyclus worden met behulp van 3 managementrapportages (de z.g. Maraps) per jaar de inkomsten en uitputting van de begroting gemonitord en worden jaarlijks in de cyclus de jaarbegrotingen aangepast.</p>	
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Mare heeft duidelijk en passend financieel beleid vastgesteld. • Dit beleid wordt binnen de sturingskolom door alle geledingen ook inderdaad uitgevoerd. • Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn in de verschillende lagen van de organisatie neergelegd. • De risico's voor de organisatie zijn in kaart gebracht en afgedekt waar dat kan en voor de risico's die niet zijn afgedekt is een adequate financiële reserve/buffer voorhanden. • Intern en extern toezicht delen de opvatting dat de organisatie in control is. • Vanaf 2017 zijn de inkomsten in evenwicht met de uitgaven. 	
Baten en lasten begroot resultaat	€ 3.257
Baten en lasten gerealiseerd resultaat	€ 107.309
Vershil	€ 104.052
<p>Wat hebben we daarvoor gedaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Mare heeft aan de voorkant voorafgaand heldere afspraken gemaakt over de inzet van middelen. Ook de domeinen waar ze bevoegd en daarmee ook verantwoordelijk zijn aan de voorkant afgesproken. • Directeuren zijn verantwoordelijk voor die domeinen waarin ze daadwerkelijk kunnen sturen en dus verantwoording voor kunnen dragen. Huisvesting met uitzondering van schoonmaak en energie zijn daar geen onderdeel van. De formatieve inzet van personeel is dat wel en die is een op een gekoppeld aan de beleidsregels beleidsrijk begroten. • Vervolgens is er op onderwijsteamniveau een start gemaakt met de verbinding van middelen aan doelen uit het schoolplan en is door de directeuren gekeken naar de actualiteit van de plannen om te investeren in methodes meubilair en ICT. • In 2017 zijn de directeuren ook betrokken bij het opstellen van de managementrapportages en zijn de uitkomsten van de Maraps besproken met het ManagementOverleg op die onderdelen waar van de onderwijsteams gevraagd wordt om bij te sturen. • Indien je overschrijdingen wilt verklaren en wilt bijsturen, zal je ook de inkomstenkant daarbij moeten betrekken. Dat gebeurt dit moment onvoldoende en daardoor ontstaan verschillen in begrootte inkomsten/uitgaven en werkelijk inkomsten/uitgaven die volgens de directeuren niet terecht zijn, maar ook niet beïnvloedbaar zijn. • We hebben het onderwijsbureau aangesproken op deze onvolkomenheid van het managementinformatiesysteem. • Een ander punt dat gedurende het jaar is opgepakt, is het ziekteverzuim en de daardoor soms onvoorziene uitgaven die niet binnen de begroting opgelost kunnen worden. • De Mare heeft voor onvoorziene overschrijdingen van de begroting die niet door een onderwijsteam zelf kunnen worden opgelost beleidsafspraken opgesteld, maar die worden nog niet in alle gevallen toegepast. Het gaat dan om besluiten van de directeur/bestuurder die een onderwijsteam toestemming geeft om de 	

paraaf 

begroting te overschrijden. Het besluit wordt niet altijd vastgelegd en er wordt niet altijd aangegeven waar de overschrijding geboekt moet worden en/of er bovenschools wel dekking is.

Zijn we tevreden?

Over het gevoerde beleid en de omslag die De Mare heeft gemaakt zijn we tevreden. Van een organisatie die in de jaren 2010 tot en met 2014 een tekort liet zien is De Mare met inzet van beleidsrijk begroten en gewijzigd financieel beleid, nu 3 jaar een organisatie met een gezonde bedrijfsvoering en een verbeterde begrotingsdiscipline met een positief resultaat. Ook voor de komende jaren kent de meerjarenbegroting een positief resultaat.

Voor de onderwijsteams zijn we op de goede weg.

In 2017 heeft Kwintijn en is op Algemeen een negatief resultaat geboekt. Voor beide begrotingen betreft het een overschrijding door inzet van extra ondersteuning en formatie, die noodzakelijk was om de ontstane problemen op te lossen op Kwintijn.

Met andere woorden er was sprake van geoorloofde en ook bewuste overschrijding.

Voor De Springplank is het positief resultaat hoger dan wenselijk is. De extra middelen van het rijk en de strakke begrotingsdiscipline hebben ervoor gezorgd dat te laat in het jaar beleid is bijgesteld en de extra middelen zijn ingezet.

Onderwijsteam	Resultaat
05XW Springplank	€ 83.863
18PJ Kwintijn	-€ 16.226
18MT De Vogelaar	€ 36.770
APT team	€ 26.154
Klaver DHKT	€ 14.600
Algemeen en Stafbureau	-€ 103.165
Passend Onderwijs	€ 59.832
Resultaat	€ 107.309

Het negatieve resultaat bij algemeen en stafbureau komt in zijn geheel voor rekening van algemeen.

Nadere duiding financieel resultaat organisatiekosten en overige kosten	
Baten en lasten gerealiseerd resultaat op overige kosten	€ 771.178
Resultaat op interne organisatie en overige kosten	€ 36.826
In financiële zin zijn op de volgende posten hoger uitgaven gedaan dan begroot (10% tot 150% meer dan begroot): (We geven een opsomming in % omdat dan duidelijker wordt hoe de uitgaven zich verhouden tot de begrote bedragen.)	
Kopiëren (113%), Vergoeding RvT (100%), overstap accountant (127%), ICT aanschaf (137%), Citotoets, aanschaf en verbruik olp (150 %), leermiddelen ICT (86%), wegvallen subsidie gemeente (100%), representatiekosten (120%), huishoudelijke uitgaven (127%), telefoonkosten (121%), verzekeringen (132%), kosten kabel/glasvezel(147%).	
Gunstiger dan begroot (10-100%), Lagere uitgaven voor: ICT licenties (- 47%), Kantoorartikelen (- 26%), bestuurskosten (-96%), advieskosten (-53%), olp zorgleerling (-97%), culturele vorming (-48%), kosten MR (- 48%), Schoolbieb (-57%), projecten (- 29 %).	
Bijstelling:	VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN BDO Audit & Assurance B.V.
Voor begroting 2019 en verder zullen we kritisch en beter moeten begroten op bovenstaande uitgaven.	

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

5. Projecten

Binnen de basisdoelen zijn er een zevental projectdoelen uitgewerkt en ook aan deze projectdoelen zijn opbrengsten, activiteiten en budgetten gekoppeld.

Het gaat bij projecten echter altijd om doelen met een begin en een einde; dus zijn de budgetten tijdelijk.

Het doel is altijd om na ontwikkeling en implementatie de opbrengsten onderdeel te laten uitmaken van structurele taken en begrotingen.

In onderstaande tabel is een overzicht van alle projecten en budgetten weergegeven. In de rest van dit hoofdstuk worden de projecten een voor een toegelicht. In de kolom beleidsterrein is aangegeven van welk strategisch basisdoel dit project deel uitmaakt.

Projectdoelen, die worden bekostigd met tijdelijke geormerkte middelen

	Project	Begroot 2017	Realisatie 2017	2018	2019	2020
1	Kwaliteitsbeleid/De Mare Academie	62.500	6.561	47.500	47.500	50.000
2	Personeelsbeleid	20.000	0	15.000	17.500	15.000
3	Digitale leer- en werkomgeving en bestuursplatform	20.000	6.621	20.000	10.000	5.000
4	Versterken organisatie	25.000	46.641	20.000	15.000	15.000
5	Inrichten bovenschools huisvestingsbeleid	50.000	56.439	15.000	10.000	5.000
6	De Mare in 2020	25.000	29.428	25.000	15.000	10.000
7	Nog te ontwikkelen beleid	20.000	4.149	95.000	118.000	26.000
	Subtotaal Projecten	222.371	148.839	275.704	273.040	161.714
	Op onderwijsteam begrote middelen	25.000				
	Totaal beschikbaar voor projecten	247.371				
	Restant budget bovenschools		72.532			

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

5.1. Kwaliteitsbeleid/De Mare Academie

Wat willen we bereiken? We willen de professionele expertise die op tal van terreinen die binnen De Mare aanwezig is of ontwikkeld wordt, verbinden met de scholingsbehoefte van onderwijsteams en de individuele scholingsbehoefte van medewerkers. Kwaliteit van het onderwijs met een passende kwaliteitszorg.	
Wanneer zijn we tevreden? De Mare academie <ul style="list-style-type: none">• We zijn tevreden wanneer we in de komende vier jaar op in ieder geval een vijftal programma's een expertgroep hebben die voor het eigen onderwijsprogramma een passend verbeterd onderwijsplan heeft opgesteld.• Deze plannen zijn via delen van kennis en scholing geïmplementeerd in de onderwijsprocessen van elk onderwijsteam en de kwaliteitsverbetering is aantoonbaar en zichtbaar in de resultaten van elk onderwijsteam.• Programma's zijn: Taal en lezen; Rekenen; Kwaliteit van onderwijzen; Inhoud van een digitale leeromgeving en cultuureducatie. Kwaliteitsbeleid <ul style="list-style-type: none">• Alle scholen voldoen aan de minimumnormen voor kwaliteit.• Het kwaliteitszorgsysteem omvat passende kwaliteitszorgindicatoren en processen.• In 2019 is De Mare op bestuursniveau in control op het gebied van veiligheid: er is inzicht en toezicht op de sociale veiligheid op de scholen en in de onderwijsteams, zichtbaar in levend beleid op de scholen. Het gaat daarbij om het voorkomen (preventief), handelen als er iets gebeurt (curatief), volgen wat er gebeurt (registeren, monitoren, evalueren) en leren en verbeteren (innovatie). Dit leidt tot zichtbare en voelbare veiligheid voor kinderen, medewerkers en ouders. (aansluiting met ARBO-beleid).	
Wat mag het kosten?	
2017	€62.500
Wat gaan we daarvoor doen? 2017 De Mare Academie <ul style="list-style-type: none">• Inrichten van de expertgroepen Taal, inhoud van een digitale leeromgeving en cultuureducatie en ondersteunen bij het formuleren van de opdrachten, ontwikkelen van inhoudelijke onderwijsplannen voor de expertgroepen. Aanzet tot samenstellen expertgroep Kwaliteit van Onderwijzen en Rekenen.• Organiseren van interactie, onder andere door koppeling met het bestuursplatform.• Ontwikkelen en vaststellen van beleidsafspraken, met betrekking tot de afstemming met de gesprekkencyclus in de onderwijsteams met name voor wat betreft de afspraken over scholing en inzet en afstemmen van vraag om scholing en aanbod van expertise/ talenten.• Organiseren van een aanvraag bij het Leraarontwikkelfonds.• Stimuleren van onderwijsteams tot ontwikkelen van beleid en realiseren van team overstijgende projecten Kwaliteitsbeleid 2017 Veiligheidsbeleid: <ul style="list-style-type: none">• Opschrijven en vaststellen veiligheidsbeleid op bestuursniveau, waaronder vernieuwen klachtenregeling en schorsing- en verwijderingsprotocol. Daarnaast zo mogelijk afspraken in Sallandse OnderwijsKamer (het z.g. SOK) over de uitvoering van de opdracht Veiligheidshandboek. Protocol en beleid zijn afgesteld en worden zo mogelijk gedeeld binnen de regio en binnen De Mare.	

paraaf 

<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen monitor leerling-enquêtes, gebaseerd op Kanjertraining, en scholen contactpersonen/ vertrouwenspersonen in de onderwijsteams/ locaties, identificeren belangrijke competenties. • bepalen/ afstemmen aanvullingen in ARBO-beleid. • Ontwikkelen en vaststellen klokkenluidersregeling. • Ontwikkelen beleid met betrekking tot privacy. <p>Digitaal leerlingvolg- en administratiesysteem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verdere implementatie ParnasSys op basis van een op te stellen bestuursplan, waarin een vergelijking tussen Ultimview en 3D. Inpassen en aansluiten ParnasSys met het bestuursplatform. • Voorbereiden en uitvoeren wijzigingen in proces leerlingenverzuim. Aansluiten op landelijk Verzuimregister. (zie ook programma Passend Onderwijs). <p>Opbrengst gericht werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opbrengstgericht werken op bestuursniveau en managementniveau verbeteren. Hierbij betrekken een oriëntatie op Ultimview in vergelijking met 3D, en ook de mogelijkheden van de bestuursmodule van CITO LOVS en WMK. Besluit escalatieladder op het gebied van opbrengsten onder de ondergrens. • Aanzet maken tot het ontwikkelen van een indicator schoolloopbaan VO. <p>Zelfevaluatie en visitatie: Een oriëntatie vindt plaats op de invoering van een zelfevaluatie en visitatieproces ter verbetering van de kwaliteitszorg.</p>	
Wat heeft het gekost?	€ 6.621
Verschil	€ 55.879
<p>Wat hebben we daarvoor gedaan?</p> <p>De Mare Academie</p> <p>a. Nadat in 2016 al twee expertgroepen tot stand gekomen, Taal en cultuureducatie, voor de zomer een eerste bijeenkomst geweest van een aantal leerkrachten om na te denken over de opzet van uitwisseling over de digitale leeromgeving en innovatie, als mogelijke invulling voor een groep op het gebied over de kwaliteit / innovatie van onderwijzen. Vanuit deze groep is naar voren gekomen dat de invoering van devices voor leerkrachten van belang is voor vernieuwing. Dit onderwerp is opgepakt en meegenomen met de begroting 2018 in het nieuwe plan voor invoering van ICT. In dit plan is ook opgenomen dat er in 2018 een overleg komt voor I-coaches. Verdere opstart van een expertgroep digitale leeromgeving en innovatie is daarom (nog) niet doorgezet.</p> <p>De taalgroep heeft in 2017 een advies geformuleerd aan het MO over de tussentijdse opbrengsten op taal en voortzetten van de cursus voor ouders die gegeven in 2016. De cursus voor ouders wordt gepland om in 2017 – 2018 te geven op een andere school van De Mare. Wegens inzet van de leerkracht voor de Taalschool, wordt dit uitgesteld. Het MO vindt dat de taalgroep de eigen directeuren direct kan adviseren en vindt het niet logisch dat het MO direct wordt geadviseerd. Via de eigen expertise van de Taalgroep wordt obs De Springplank geadviseerd over de aanschaf van een nieuwe taalmethode. Door het advies aan de hand van ervaring, en de combinatie met het gebruik van Snappet, kan De Springplank besparen in de aanschaf van de methode.</p> <p>De expertgroep interne cultuurcoördinatoren komt twee maal bijeen. De voortgang van het professionaliseringstraject wordt gevolgd en ervaringen en ideeën worden uitgewisseld. Mits afstemming plaatsvindt met met name het gemeentelijk ICC-overleg in Olst-Wijhe, wordt het delen van enthousiasme en ervaringen, positief ervaren.</p> <p>b. Koppeling met het bestuursplatform blijkt mogelijk, maar doordat het bestuursplatform nog niet is ingevoerd in de onderwijsteams wordt dit nog niet ingericht.</p> <p>c. Verbinding tussen onderwijsteams op basis van deskundigheid binnen de organisatie wordt gestimuleerd. Vanuit het project wordt een overleg ondersteund, waarin de directeur/ bestuurder, expert BBO-directeur onderwijsteam, om het onderwijs voor hoogbegaafdheid in kaart te brengen en zo nodig te stimuleren, naar</p>	

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

25-11-2018
paraafSO.....

aanleiding van een onderzoek naar aanmelding en deelname van leerlingen van De Mare aan door EPOS georganiseerde plusgroepen. Onderwijs voor hoog- en meerbegaafde leerlingen is onderdeel van de basisondersteuning op de scholen (Passend Onderwijs).

- d. Er is geen animo voor een aanvraag bij het Leraarontwikkelfonds.

Kwaliteitsbeleid

Veiligheidsbeleid:

- a. Er komt duidelijkheid over de opbrengsten van het binnen de Sallandse Onderwijskamer (SOK) ontwikkelde Veiligheidshandboek. De informatie is digitaal ondergebracht bij het bestuursplatform van OBM. In september/ oktober hebben we meegedaan met het uittesten van het Veiligheidshandboek. In maart 2018 is het handboek gepresenteerd tijdens de gezamenlijke scholing van het SOK. In september spreekt het MO over de urgentie van het ontwikkelen van Veiligheidsbeleid. Op basis daarvan wordt een plan van aanpak ontwikkeld dat in december in het MO wordt besproken. Besloten wordt om het digitaal veiligheidsplan van stichting school en veiligheid, uit te proberen als gezamenlijk format.
- b. Het ontwikkelen van beleid met betrekking tot de klokkenluidersregeling en privacy is opgenomen in het plan van aanpak, evenals het ontwikkelen van de monitor over de veiligheidsbeleving van leerlingen (afspraken in MO februari over uitvoering voor de zomervakantie).

Digitaal leerlingvolg- en administratiesysteem:

- a. Onderwijsteams hebben een eigen plan gemaakt voor verdere implementatie van ParnasSys. Na implementatie van het bestuursplatform moet er duidelijkheid komen in hoeverre ParnasSys als applicatie opgenomen kan worden in het bestuursplatform. In het ICT beleidsplan is opgenomen dat dit verder wordt uitgewerkt in het schooljaar 2019 - 2020.
- b. De wijzigingen in het proces leerlingenverzuim, de communicatie met de gemeente gaat nu via het landelijk verzuimregister, is zonder problemen en energie verlopen omdat we bij de implementatie hier al op voorgesorteerd hebben.

Opbrengstgericht werken:

- a. In september heeft het MO gesproken over de noodzaak van nieuwe aanpak van intervisie (OGW) op bovenschools niveau. Eerste stap daarin is het inventariseren van de systemen van kwaliteitszorg in de onderwijsteams om daarop aan te kunnen sluiten. Het uitvoeren van de thema-audit bij alle onderwijsteams is, vanwege andere beleidsprioriteiten, verschoven van het najaar 2017 naar het voorjaar 2018.
- b. Het ontwikkelen van de indicator schoolloopbaan VO is uitgesteld.
- c. In april is besloten om voor de komende twee jaar de centrale eindtoets te blijven hanteren als eindtoets.

Zelfevaluatie en visitatie:

- a. De oriëntatie op de invoering van zelfevaluatie en visitatie vindt in eerste instantie plaats door het volgen van een opleiding tot auditor door de medewerker kwaliteitszorg. In het kader van de opleiding hebben zelfevaluaties plaatsgevonden bij twee scholen.

Zijn we tevreden?

De Mare Academie:

Kwaliteitsbeleid:

Ja.

Gunstiger

Er zijn ook mogelijkheden op andere gebieden, zoals de Kanjertraining, waarop interessegroepen kunnen ontstaan.

Ongunstiger

Het blijkt lastig om leerkrachten te vinden en motiveren om buiten het eigen onderwijsteam bezig te zijn met uitwisseling met collega's op (nieuwe) onderwerpen. Gevoelde urgentie in de organisatie en onderwijsteams, zodat leerkrachten zich gestimuleerd voelen tot deelnemen aan het delen van kennis en ervaringen, lijkt daarbij van belang.

Bijstelling:

De Mare Academie meer verbinden met prioriteiten van De Mare en de aansturing in de lijn.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Het instrument 3D dat gebruikt wordt voor het monitoren van de tussentijdse opbrengsten, is alleen nog beschikbaar in het schooljaar 2018 - 2019. Het instrument WMK dat we gebruiken in de onderwijsteams, is als aparte module geïntegreerd met het in 2016 door ons geïmplementeerde leerlingvolgsysteem ParnasSys. De in 2014 op de scholen ingevoerde handboeken voor de kwaliteitszorg zijn nog ingedeeld volgens het oude Inspectiekader. Deze zouden moeten aansluiten bij het nieuwe kader en dat betekent dat we die moeten omzetten naar het nieuwe kader.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

5.2. Personeelsbeleid/ ARBO-beleidsplan

Wat willen we bereiken? Een leer- en werkomgeving waarin op een systematische en structurele manier wordt gewerkt aan het bevorderen en borgen van goede arbeidsomstandigheden.	
Wanneer zijn we tevreden? <ul style="list-style-type: none">• De vertreksituatie is helder in beeld gebracht en er is overeenstemming over het gewenst eindniveau betreffende ARBO-beleid.• Het ARBO-beleid is vastgesteld met heldere doelen die specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden geformuleerd zijn.• Het ARBO-beleidsplan is vertaald in heldere werkprocessen en concrete acties en goede afspraken over borging en monitoring van dit beleid.	
Wat mag het kosten?	€ 20.000
Wat heeft het gekost?	€ 0
Verschil	€ 20.000
Wat waren onze plannen voor 2017? <ul style="list-style-type: none">• Nieuw, bestuursbreed verzuimbeleid realiseren, waarmee we verzuim zoveel mogelijk willen oplossen;• Met als minimaal resultaat het op organisatieniveau behalen van de streefcijfers voor verzuim en ziekmeldingsfrequentie zoals we deze met elkaar binnen het convenant PLAN V hebben vastgesteld;• Een stap maken met het vernieuwen van het vervangingsbeleid (en de visie op de flexibele schil);• Eigenrisicodragers worden voor alle kosten van vervanging van personeel per 1 januari 2018, waarmee we onze plichten ten opzichte van het Vervangingsfonds tot een minimum kunnen beperken;• Een stap maken met het vernieuwen van het arbeidsomstandighedenbeleid, waarmee we verzuim zoveel mogelijk willen voorkomen.	
Wat hebben we daarvoor gedaan? <ul style="list-style-type: none">• We hebben een nieuw verzuimbeleidsplan geschreven (dat is vastgesteld op 30 januari 2018). Het nieuwe verzuimbeleidsplan bevat duidelijke regels en procedures die bij verzuim in acht moeten worden genomen. Kenmerk van onze nieuwe verzuimvisie is dat de verzuimer, het als gevolg van ziekte niet of beperkt inzetbare personeelslid, zoveel mogelijk regie en eigenaarschap neemt.• We hebben het verzuim teruggedrongen waarbij we de streefcijfers (1,0% ziekmeldingsfrequentie en 6,3% verzuim) voorbij zijn gestreefd. Aan het eind van het verslagjaar is dat 0,8% resp. 5,1%. Het percentage nulverzuimers, het aantal personeelsleden dat in een jaar niet heeft verzuimd, is ten opzichte van 2016 met 10% toegenomen tot 67%, zie verder bijlage 7.2 van dit document. In de MJB 2018-2022 sturen we op maximaal 5% verzuim op organisatieniveau.• We hebben vervangingspoolers aangesteld en de inzet van deze vervangingspoolers gewijzigd t.o.v. hun inzet in voorgaande jaren. Als gevolg van het lerarentekort en de beperkte beschikbaarheid van oproepkrachten voor vooral kortdurende invalwerkzaamheden zijn de vervangingspoolers zoveel mogelijk ingezet op vervanging van afwezigheid wegens ziekte en op vervanging voor de duur van maximaal een week.• De noodzakelijke stappen voor de overgang per 1 januari 2018 naar volledig eigenrisicodragerschap voor alle vervangingskosten zijn uitgevoerd.• Begin 2017 is in alle onderwijsteams en op alle schoollocaties een nieuwe risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) uitgevoerd.	

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

<p>Zijn we tevreden?</p> <p>De planvorming is niet op alle onderdelen omgezet in acties, maar de resultaten stemmen tot tevredenheid. Het terugdringen van het verzuim had prioriteit en we zijn blij met het behaalde resultaat. Voorlopig is het beeld dat we aan de hand van het nieuwe verzuimbeleid in sommige onderwijsteams een gedragsverandering hebben kunnen realiseren. Dit geeft vertrouwen dat we het verzuim niet alleen op een voor ons aanvaardbaar niveau kunnen brengen, maar ook kunnen houden.</p>
<p>Gunstiger:</p> <p>De projectmiddelen zijn niet aangewend. Vanuit PLAN V is ondersteuning en advies ingewonnen van het Vervangingsfonds. De kosten van de geleverde diensten vallen binnen de reguliere premie.</p>
<p>Ongunstiger:</p> <p>Geen.</p>
<p>Bijstelling:</p> <p>De ontwikkeling van het vervangingsbeleid en arbeidsomstandighedenbeleid is doorgeschoven naar 2018. De prioriteit is bij het vervangingsbeleid gelegd. We hebben de ambitie om per 1 augustus 2018 te kunnen werken conform nieuw, vastgesteld beleid.</p>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

5.3. Digitale leer- en werkomgeving en bestuursplatform

<p>Wat willen we bereiken? Realiseren van een digitale leer- en werkomgeving in het onderwijs die iets toevoegt aan de kwaliteit van het onderwijs en het didactisch handelen van leerkrachten.</p>	
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elke school en De Mare als organisatie heeft de doelen/opbrengsten die zijn beschreven in het beleidsplan "Een andere kijk op onderwijzen" vastgesteld op 19 februari 2015 in 2017/2018 gerealiseerd en geïmplementeerd in het primaire en secundaire proces. • De Mare beschikt over een gezamenlijk Bestuursplatform op bestuursniveau, onderwijsteamniveau en locatieniveau dat beschikbaar is voor kinderen, leerkrachten, onderwijsteams, ouders, staf, directie en raad van toezicht • De Mare werkt vanuit een gezamenlijk netwerk gebaseerd op Office 365 platform. 	
2017 Wat mag het kosten?	€ 20.000
2017 Wat heeft het gekost?	€ 6.621
Verschil	€ 13.379
<p>Wat hebben we daarvoor gedaan? Om de uitwerking van 'Een andere kijk op onderwijzen' verder te concretiseren is een nieuw beleidsplan ICT geschreven. Dit beleidsplan is gericht op het realiseren van voorwaarden om tot invulling van de gewenste digitale leer- en werkomgeving te komen. Het beleidsplan bestaat uit onderstaande onderdelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Website De Mare - Voor een vernieuwde website is een Plan van Eisen vastgesteld en heeft aanbesteding plaats gevonden. Hiervoor zijn nog geen kosten gemaakt. • Visie en beleid binnen onderwijsteams – Er zijn indicatoren vastgesteld voor invulling van beleid. De beginsituatie van elk onderwijsteam is in beeld gebracht met behulp van vragenlijsten voor leerkrachten en gesprekken met directeuren onderwijsteam. Binnen elk onderwijsteam zijn I-coaches aangesteld. Hier zijn nog geen kosten voor gemaakt. • Implementatie bestuursportaal – Er is een stappenplan implementatie SharePoint-Office 365 gemaakt. Dit stappenplan heeft elk onderwijsteam opgenomen binnen een planning voor de komende jaren. Hierbij zijn kosten voor de begeleiding bij de implementatie van het bestuursportaal gemaakt. • Infrastructuur en werkomgeving – Er zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop we binnen de stichting toewerken naar het werken in eenzelfde Cloudoplossing en één aanspreekpunt netwerkbeheer. Op het niveau van onderwijsteams zijn extra kosten gemaakt, door een (tijdelijke) overstap naar een andere beheerder. Op bestuursniveau zijn er geen extra uitgaven gedaan. • Multifunctioneels – overschrijding van bovenschoolse contracten multifunctionals zijn op gebruikersniveau verrekend. • Infrastructuur – devices – voor de aanschaf en vroegtijdige vervanging van devices worden er vanaf 2018 jaarlijks extra middelen ingezet. Voor 2017 geldt dit nog niet. • Digitale leeromgeving – er heeft een inventarisatie van aanwezig content en contracten plaats gevonden. Opzegging van contracten en het bovenschools bundelen van contracten heeft inmiddels grotendeels plaats gevonden. De opgeleverde besparing zal op termijn binnen de begroting van onderwijsteams gaan doorwerken. • Vaardigheden van leerkrachten – de vaardigheden van leerkrachten zijn vanuit vragenlijsten in kaart gebracht, binnen teaminstructies en gemaakte stappenplannen geoefend. In 2018 wordt scholing van vaardigheden planmatig opgepakt. 	

datum 25 JUNI 2018

paraafSO.....

- Algemene Verordening Gegevensbeheer (AVG) – Er zijn indicatoren vastgesteld waaraan het gebruik van ICT moet voldoen in het kader van de Algemene Verordening Gegevensbeheer. Dit heeft nog geen extra kosten met zich meegebracht.
- Platform oudercommunicatie wordt in het schooljaar 2019-2010 verder uitgewerkt.

Samenvattend:

De gemaakte kosten voor het ontwikkelen van een digitale leer- en werkomgeving en bestuursportaal bestaan uit licenties, bovenschoolse contracten en implementatie SharePoint en Office 365.

Zijn we tevreden?

- Over de inhoud en aanpak van het vernieuwde beleidsplan zijn we tevreden.
- Over de mate van realisatie en voortgang zijn we nog niet tevreden.

Gunstiger:

- Er is minder geld uitgegeven dan begroot.
- Er ligt een duidelijk plan voor verdere implementatie in de komende jaren.

Ongunstiger:

- Er is minder gerealiseerd dan er was voorgenomen.
- (Nog) geen centrale aansturing van ICT-ontwikkelingen.

Bijstelling:

Binnen het nieuwe beleidsplan is voor 2018 een bedrag van € 66.000 begroot.

- | | |
|--------------------------------------|----------|
| • Website De Mare | € 1.500 |
| • W-Lan | € 0 |
| • Netwerk De Mare | € 7.500 |
| • Begeleiding bestuursportaal | € 1.000 |
| • Projectleider ICT | € 35.000 |
| • Opleiding I-Coach | € 2.500 |
| • Device voor elk kind en medewerker | € 20.000 |

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

5.4. Versterken organisatie

<p>Wat willen we bereiken? We willen een organisatie waar rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder zijn beschreven, de sturingskolom helder is en deze daar in de organisatie zijn neergelegd waar deze ook plaatsvinden en gedragen worden.</p>	
<p>Wanneer zijn we tevreden? De taken en processen in het primaire en secundaire proces zijn helder beschreven en passen bij de dagelijkse werkelijkheid van De Mare. De rollen en taken met alle betrokkenen zo is gecommuniceerd dat uitvoering in handelen zichtbaar is. We doen geen zaken meer dubbel en we werken constant aan verbetering van de processen. Dat de interne organisatie binnen de taakstellende bekostiging die we daarvoor ontvangen van het rijk wordt uitgevoerd.</p>	
<p>Wat mag het kosten?</p>	<p>€ 25.000</p>
<p>Wat heeft het gekost?</p>	<p>€ 46.641</p>
<p>Verschil</p>	<p>- € 21.641</p>
<p>Wat hebben we daarvoor gedaan? Bedrijfsvoering /interne organisatie/financieel beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 2017 zijn de taken bevoegdheden verantwoordelijkheden en rollen in het primaire en secundaire proces van Raad van Toezicht, directeuren onderwijs teams, directeur/bestuurder, leerkrachten en stafmedewerkers geborgd in de organisatie en is een start gemaakt eigenaarschap van directeuren en directeur/bestuurder. • Op schoolniveau is via de Maraps een verbinding gemaakt tussen schoolplannen en uitputting van de begroting. We hebben de verbinding tussen middelen/geld en opbrengstenbeleid verder versterkt door de schoolplannen aan de begroting 2018 te koppelen vanuit de managementrapportages de uitputting te koppelen. Dat heeft ertoe geleid dat ook de scholen meer in control zijn. • Nieuwe niet begrote plannen als de ontwikkeling van de taalschool zijn met externe ondersteuning geïmplementeerde de organisatie van EPOS, mijnplein en De Mare • Formatieplannen van de onderwijsteams zijn bij elkaar gebracht en gezamenlijk is gekeken naar een optimale inzet van mensen. Er zijn verbetertrajecten met leerkrachten gestart die ervoor moeten zorgen dat leerkrachten bij De Mare in alle onderwijsteams inzetbaar zijn. • Er is door de onderwijsteams APT en Klaver veel werk geïnvesteerd in het project "Scholen voor morgen". • Met betrekking tot financieel beleid willen we de verantwoordelijkheden voor de producteigenaar van primaire en secundaire uitvoeringsprocessen steeds meer scheiden van het interne toezicht daarop. Zoals aangekondigd in de voorjaarsnota gaan we de taken en inhoud van de activiteiten plannings, toezicht en control loskoppelen van de taken van de directeur onderwijsteams, de directeur/bestuurder en de budgethouders. De Mare gaat deze taken onderbrengen bij een speciaal daarvoor benoemde persoon binnen de organisatie. • De inzet van een programmamanager die beleid inzake interne organisatie voorbereid en implementeert werpt zijn vruchten af. De in 2015 gestarte verbeterstrategie inzake verduidelijking van taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden is in 2017 doorgezet en geïntensiveerd. • De verantwoordelijkheid voor uitgaven is teruggebracht bij de eigenaars de directeuren en budgethouders • De Planning en control cyclus en de daarbij behorende managementrapportages zijn voor wat betreft de inhoud weer naar binnen de organisatie gehaald. Wat vroeger van buiten werd aangeleverd door het v. Onderwijsbureau is nu weer de verantwoordelijkheid van de directeuren onderwijsteams en de budgethouders. 	

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

<ul style="list-style-type: none"> • Rollen en taken en eigenaarschap van het MO zijn in kaart gebracht en er is gestart handelen op basis van eigenaarschap.
<p>Zijn we tevreden? Na drie jaar zijn we nu meer dan tevreden. In de cijfers zijn duidelijke verbeteringen zichtbaar en ook eigenaarschap en focussen op de opbrengsten op de effecten van beleid zijn verbeteringen gerealiseerd. Dit is direct terug te zien in de kwaliteit van ons onderwijs en de opbrengsten.</p>
<p>Gunstiger We liggen op schema wat betreft onze doelen</p>
<p>Ongunstiger Op gebied van begroten van inkomsten met name van het rijk, dienen we is samenwerking met onderwijsbureau nog een verbetering te maken. De extra inzet van externe begeleiding voor taalschool en de andere focus op projecten als 'scholen voormorgen hebben gezorgd voor een overschrijding van het projectbudget van € 21.641. Dit was mogelijk omdat er binnen het totale budget projecten voldoende middelen beschikbaar waren.</p>
<p>Bijstelling: Uitgaven in 2018 en 2019 in overeenstemming brengen met begrote budgetten en daarbij alle wellicht projecten en budgetten anders verdelen.</p>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

5.5. Inrichten bovenschools huisvestingsbeleid

<p>Wat willen we bereiken?</p> <p>We willen de huidige processen voor in stand houden van de onderwijshuisvesting van schoolniveau naar bovenschools tillen. Dat doen we door een passende verdeling van taken en verantwoordelijkheden voor onderwijshuisvesting te ontwikkelen, die het mogelijk maakt dat de exploitatie van onze schoolgebouwen binnen de beschikbare middelen gerealiseerd kan worden.</p>	
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • We hebben de taken en verantwoordelijkheden voor huisvesting goed verdeeld en geïmplementeerd in de organisatie. • Er is een schoolbestuurlijk huisvestingsplan waarin voor de komende jaren is vastgelegd welke gebouwen we in stand houden. • In welke conditie we deze gebouwen gaan onderhouden en hoe we dat onderhoud hebben ingepland met als resultaat dat alle schoolgebouwen van De Mare functioneel zijn, goed worden onderhouden en dat ze het onderwijsconcept en het onderwijs van een onderwijsteam maximaal faciliteren. • Wanneer gebouwen een goed binnenklimaat hebben en minimaal voldoen aan de eisen frisse scholen klasse C. Bij nieuwbouw is dit klasse B. • De exploitatie van de gebouwen uitgevoerd kan worden met de beschikbare middelen. • In 2017 is de overdimensionering van onze schoollocaties teruggebracht naar aanvaardbare omvang die binnen de bekostiging geëxploiteerd kan worden. 	
Wat mag het kosten?	€ 17.500
Wat heeft het gekost?	€ 56.669
Verskil	- € 39.169
<p>Wat hebben we daarvoor gedaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Mare heeft ingezet op twee paarden namelijk aan de ene kant op heldere afspraken over onderhoud waar de verantwoordelijkheid ligt, en hoe deze verantwoordelijkheid in de praktijk is vertaald naar afspraken en processen die organisatie breed worden gedragen. • De Mare is samen met mijn plein gestart met het project "Scholen voor morgen", waarbij toekomstbestendige scholen van voldoende omvang, met een gezonde exploitatie en hoge eisen aan kwaliteit de kerndoelen zijn. <p>Het project is gestart in mei 2017 en zal in september 2018 de volgende opbrengsten kennen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Een besluit van de directeur/bestuurder om in Olst de drie basisscholen samen te voegen tot één sterke brede basisschool voor het openbaar onderwijs; ○ Een besluit om in Wijhe de twee basisscholen samen te voegen tot één sterke brede basisschool voor het openbaar onderwijs nabij de locatie SPOC. In Raalte noord een besluit te nemen over uitbreiden van de huisvesting voor brede school de Vogelaar. ○ Een besluit om de obs Dijkzicht te verhuizen naar het dorpshuis <ul style="list-style-type: none"> • In de tussentijd is het Meerjarenonderhoudsplan geactualiseerd op basis van de Norm Bouwkundige conditiemeting NEN 2767 en is de uitvoering van planmatig onderhoud aangepast aan bovengenoemde plannen. 	
<p>Zijn we tevreden?</p> <p>Er is een grote noodzaak om in Olst en Wijhe het scholenveld te moderniseren dat vraagt tijd, tegelijkertijd kan voor sommige scholen de beslissing om vervangende nieuwbouw te realiseren niet langer uitgesteld worden. We denken als De Mare de goede stappen te zetten maar voor realisatie zijn we ook afhankelijk van medewerking en besluiten van ons collega schoolbestuur en de gemeente . datum 25 JUNI 2018</p> <p>Al met al tevreden maar tegelijkertijd zijn er zorgen over het tijdsad.</p>	

paraaf 

Ongunstiger

De geplande investeringen zijn ruim overschreden met name de schoolbestuurlijke bijdrage aan het project Krimp en de start van het gezamenlijke project 'Scholen voor Morgen' heeft meer aan bijdragen van De Mare gevraagd dan verwacht. De subsidie van het Ministerie van € 80.000 voor 2016 en 2017 was niet toereikend . De overschrijding is veroorzaakt dooruitloop van het project, extra werk door onvoldoende heldere communicatie naar ouders in met name Boerhaar en Boskamp en extra interventies van de gemeenteraad. Hierdoor is er meer externe expertise ingezet en gebruikt dan was voorzien.

Gunstiger

Gemeente en schoolbesturen zijn het eens geworden over denkrichtingen en toekomstige scenario's. De medezeggenschapsraden zijn geconsulteerd en hebben met de nodige kritische kanttekeningen een positief oordeel gegeven over het projectvoorstel en het aangekondigde onderzoek naar de gevolgen van de te onderzoeken scenario's.

Bijstelling:

De projectkosten voor de komende jaren zullen zorgvuldig en gebaseerd op de actuele situatie begroot moeten worden. Deze projecten doen we als De Mare, niet alleen, maar samen met mijnplein en de gemeente Olst-Wijhe en Raalte.

De projecten zullen naast externe inhuur van projectleider projectsecretariaat en communicatieadviseurs ook het nodige extra vragen van onze eigen directeuren en leerkrachten. Het is belangrijk dat die voldoende gefaciliteerd worden, omdat ook het geven van goed onderwijs moet doorgaan.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

5.6. Openbaar onderwijs De Mare in 2020

Wat willen we bereiken?	
Meer kwaliteit met minder middelen (Implementeren onderwijsteams)	
Wanneer zijn we tevreden?	
<ul style="list-style-type: none"> • Goede kwaliteit in onderscheidende onderwijsteams binnen beschikbare middelen. • Deze teams vallen op door: een onderscheiden onderwijsconcept en goede, geïntegreerde combinaties van onderwijs en opvang. Ijkpunten zijn: 1. Kwaliteit, 2. Continuïteit, 3. Bereikbaarheid, 4. Betrokkenheid, 5. Vernieuwing/innovatie. • Voldoende samenwerkende scholen, waar kwaliteit van onderwijs en werk beter is gewaarborgd voor langere termijn. • Zoveel mogelijk formatie in het primaire proces door terugdringen van het management en de overhead en zo min mogelijk belasten van de leerkrachten met verantwoordelijkheden waar ze geen invloed op kunnen uitoefenen. • We hebben de mogelijkheden benut van de voordelen van bestuurlijke schaalvergroting. • Huisvesting passend bij leerlingen en onderwijsteam. • Passende organisatie en inrichting van onderwijsteams. 	
Wat mag het kosten?	
2017	€ 25.000
Wat gaan we daarvoor doen?	
2017 <ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen en besluiten naar aanleiding van de evaluatie van Veranderen met Visie. • Profileren onderwijsteams, in beeld brengen, waar nodig plan maken. • Oriënteren en onderzoeken bestuurlijke samenwerking. • Terugdringen kosten huisvesting en exploitatie (zie project bovenschools huisvestingsbeleid, programma financieel beheer). • Invoeren nieuw functiebouwwerk dat aansluit bij de huidige organisatie van de onderwijsteams (zie project Personeelsbeleid). • 2017 – 2018: Financiën: effecten en opbrengsten meten (begin 2018), effecten van werken in onderwijsteams in beeld brengen in 17/18. 	
Wat heeft het gekost?	
€ 29.428	
Wat hebben we daarvoor gedaan?	
<ul style="list-style-type: none"> • De evaluatie Veranderen met Visie is in 2017 opgeleverd en in mei vastgesteld en de conclusies gedeeld en onderschreven in het MO. In juni en september is de evaluatie ter informatie gebracht in de GMR. • Het onderzoek naar samenwerking tussen mijnplein, KOOS en De Mare vindt in 2017 een doorstart door gesprekken, waarbij ook De Bieënkorf aansluit, in de school van Frieswijk: het zg. Frieswijkoverleg. In de gesprekken is onderzocht waar de verschillende organisaties elkaar vinden en hoe dat uitgewerkt kan worden. Daarnaast zijn er gesprekken met mijnplein om te onderzoeken of samenwerking een zinvolle bijdrage voor de beide organisaties oplevert. Begin 2017 is een opdracht voor onderzoek gegeven waarbij een vergelijkbare beschrijving wordt gegeven van beide organisaties. Dit onderzoek is in december opgeleverd. • Het onderzoek naar passende huisvesting wordt verantwoord bij het project bovenschoolse huisvestingsbeleid. 	
datum 25 JUNI 2018	

paraaf 

<p>Zijn we tevreden? Ja. De voortgang van het onderzoek naar bestuurlijke samenwerking vordert langzaam maar gestaag. De samenhang tussen de verschillende onderdelen van het complexe traject, evaluatie Veranderen met Visie, passende huisvesting en bestuurlijke samenwerking, wordt bewaakt en bevordert.</p>
<p>Gunstiger</p>
<p>Ongunstiger De conclusies en aanbevelingen uit de evaluatie Veranderen met Visie, moeten nog meegenomen worden in de P&C-cyclus.</p>
<p>Bijstelling:</p>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

5.7. Nog te ontwikkelen beleid

<p>Wat willen we bereiken?</p> <p>De Mare is in ontwikkeling en op tal van terreinen dient beleid te worden geformuleerde en te worden uitgevoerd. Zo zullen de onderwijsteams zich verder gaan ontwikkelen en zal de verbinding verder moeten worden gezocht met nieuwe voorzieningen met name in Olst en Wijhe.</p> <p>Passend onderwijs is nu nog voornamelijk voortzetten van bestaand beleid, maar ook hier zal invulling moeten worden gegeven aan nieuw beleid. Dit beleid is bij opstellen van de begroting 2017 nog niet geformuleerd, maar dat gaat wel gebeuren in de komende jaren.</p> <p>Dat geldt ook voor van bijstellen van bestaand beleid van bijvoorbeeld beleidsrijk begroten, huisvesting veranderen met visie en andere beleidsonderwerpen.</p>	
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <p>Ontwikkeld, breed gedragen en vastgesteld beleid op gebied van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passend onderwijs • Brede onderwijscentra of campussen • Integraal personeelsbeleid • Formatiebeleid primaire proces • Van onderwijsteams naar lerende organisatieteams 	
<p>Wat mag het kosten?</p>	
2017	€ 20.000
<p>Wat gaan we daarvoor doen?</p> <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • Per actieggebied een startnotitie en een realistisch plan van aanpak schrijven. • In de loop van 2017 zullen er ook budgetten aan ontwikkeling en implementatie van beleidsplannen gekoppeld worden. 	
<p>Wat heeft het gekost?</p>	
€ 4.149	
<p>Wat hebben we daarvoor gedaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • We hebben een aantal niet voorziene kosten gedekt uit dit budget (Dit betreft kosten i.v.m. veiligheidshandboek en functieboek). 	
<p>Zijn we tevreden?</p> <p>We merken dat we met de huidig projecten en onze beperkt omvang van de organisatie de handen vol hebben. Dat er met betrekking met bijv. personeelsbeleid voor het tweede jaar geen vorderingen zijn op de begrote projecten en er andere prioriteiten zijn gesteld geeft aan dat we aan de grens van ons beleidsvoerend vermogen zitten.</p>	
<p>Gunstiger</p> <p>We hebben veel werk intern kunnen wegzetten bij medewerkers binnen de regulier uren dat heeft gezorgd voor minder uitgaven.</p>	
<p>Ongunstiger</p> <p>De grens is bereikt en het is belangrijk om ook met het oog op voor de toekomst om te kijken of we door andere soorten van samenwerking het beleidsvoerend vermogen op peil kunnen houden.</p>	
<p>Nieuw gewenst beleid op basis van wat er gedurende het jaar urgent is gebleken.</p> <p>Het rapport: "Hoe sterk is De Mare" vertalen naar toekomstig beleid.</p>	
<p style="text-align: right;">datum 25 JUNI 2018</p>	

paraaf 

6. Het gevoerde en toekomstige financiële beleid

6.1. Inleiding

Met ingang van het jaarverslag 2013 is een zogenaamde continuïteitsparagraaf vereist. In deze continuïteitsparagraaf moeten gegevens worden opgenomen voor het toekomstig financieel beeld van de organisatie. Ook moet een beschrijving van het risicobeheersing systeem en haar resultaten opgenomen worden.

In 6.2 wordt het huidige verslagjaar toegelicht, waarna in 6.3 de continuïteitsparagraaf is opgenomen en in 6.4 een toelichting wordt gegeven op het risicomangement.

6.2. Gang van zaken gedurende het verslagjaar 2016

6.2.1. Exploitatieresultaat

De Mare heeft het jaar 2017 afgesloten met een exploitatieresultaat van € 107.309

De baten en lasten zijn als volgt verdeeld:

Samenvatting exploitatie 2017	Resultaat 2016	Begroting 2017	Resultaat 2017
03 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	6.775.561	6.695.288	7.088.342
3.2 Overige rijksbijdragen	66.482	32.234	65.139
3.5 Overige baten	193.984	206.140	202.135
Totaal 03 Baten	7.036.027	6.933.662	7.355.616
04 Lasten			
4.1 Personeelslasten	5.204.367	5.245.432	5.592.077
4.2 Afschrijvingen	219.291	213.093	220.512
4.3 Huisvestingslasten	659.418	673.876	693.786
4.4 Overige lasten	669.560	808.004	771.178
Totaal 04 Lasten	6.752.636	6.940.405	7.277.553
05 Financiële baten en lasten			
5.0 Financiële baten en lasten	318	10.000	29.247
Resultaat	283.709	3.257	107.309

Tabel 3. Overzicht van de gerealiseerde baten en lasten in 2016 en 2017 en de begroting 2017

6.2.2. Samenvatting

De Rijksbesteding ligt hoger dan begroot.

De aanpassingen van het ministerie worden veroorzaakt door de een tweetal ontwikkelingen, de indexatie van de besteding (normaanpassingen) en het loonruimteakkoord. De normaanpassingen hebben betrekking op de gestegen arbeidskosten. Het loonruimteakkoord heeft betrekking op de loonsverhoging van in totaal 5,05%. Na het bereiken van het onderhandelaarsakkoord op 27 april jl. en de vaststelling van de CAO-PO 2016-2017, ingaand per 1 juli 2016, zijn de volgende zaken aangepast:

- Met ingang van 1 juli 2016 zijn de salarissen structureel met 3,8% verhoogd;
- Voor de periode van 1 januari tot en met juni 2016 hebben werknemers een eenmalige uitkering ontvangen die correspondeert met een loonsverhoging van 3,8% vanaf 1 januari 2016;

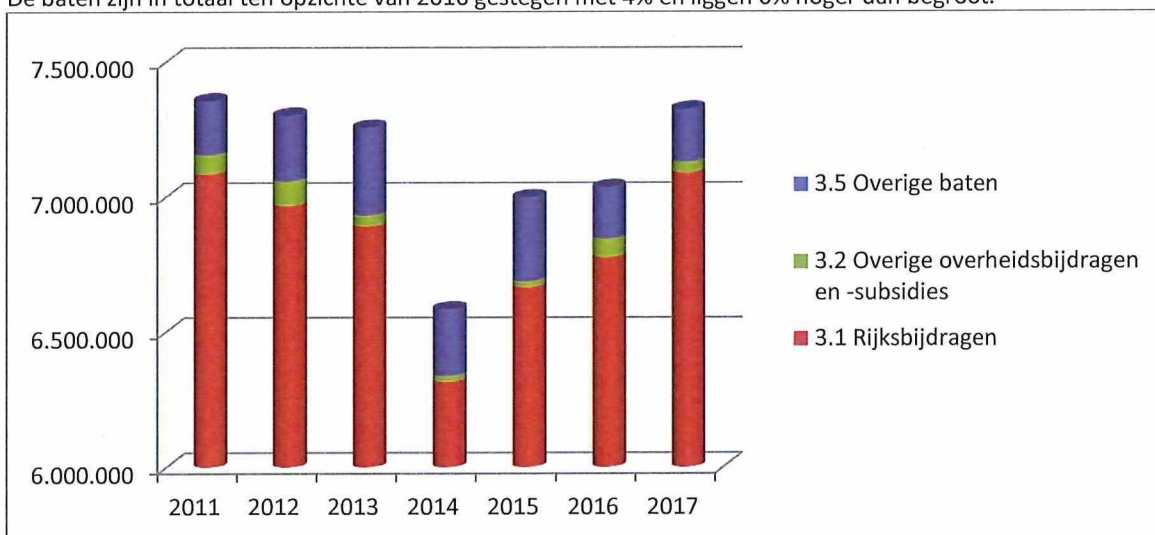
datum 25 JUNI 2018
paraaf 

c. Op 1 april 2017 krijgen de werknemers een eenmalige uitkering (naar rato) van 500 euro. Er is € 99.700 binnen gekomen op BS Kwintijn en de Peperhof voor eerste opvang vreemdelingen, dit was niet begroot. De bedragen voor passend onderwijs liggen hoger dan begroot. De verwachting was dat deze bedragen zouden dalen, dat is niet doorgevoerd. Van de gemeente Raalte is een bijdrage ontvangen voor een bijdrage in de opstartkosten van het Onderwijs voor Nieuwkomers in Salland ter grootte van € 13.333.

De personele lasten, de afschrijvingen en de huisvestingslasten liggen hoger dan begroot, de overige lasten liggen lager dan begroot. De daling van de overige lasten komt met name doordat niet alle begrote projecten zijn gestart in 2017, of dat er per project minder is uitgegeven. De huisvestinglasten liggen hoger dan begroot. Dit betreft met name de post voor de energiekosten. Verklaring hiervoor is dat de bate van de zonnepanelen wordt geboekt onder de overige baten in de realisatie, in de begroting zijn de opbrengsten verrekend met de kosten.

6.2.3. Baten

De baten zijn in totaal ten opzichte van 2016 gestegen met 4% en liggen 6% hoger dan begroot.



Tabel 4. Ontwikkeling van de baten in 2011 – 2017

De rijksbijdragen OC en W liggen 6% hoger dan begroot en 5% hoger dan in 2016. De aanpassingen van het ministerie worden veroorzaakt door de een tweetal ontwikkelingen: de indexatie van de bekostiging (normaanpassingen) en het loonruimteakkoord. Daarnaast heeft De Mare groei gerealiseerd. In totaal is er in 2017 voor groei € 18.291 (2016: € 33.571) binnen gekomen. Voor BS Kwintijn en de Peperhof is voor de eerste opvang vreemdelingen € 99.700 ontvangen. Dit was niet bekend bij het opmaken van de begroting. Voor studieverlof is er € 9.575 meer binnen gekomen dan begroot. Niet alle aanvragen zijn bekend bij het opmaken van de begroting.

De overige overheidsbijdragen liggen 17% hoger dan begroot en 43% lager dan in 2016. Van de gemeente Raalte is een bijdrage ontvangen voor een bijdrage in de opstartkosten van het Onderwijs voor Nieuwkomers in Salland ter grootte van € 13.333. Dit was niet begroot. Daarnaast zijn er diverse scholen subsidies ontvangen voor muziek, die op de balans stonden maar die nu (gedeeltelijk) zijn besteed. In 2016 zijn diverse subsidies binnen gekomen van Stichting Archipel, in 2017 is dat niet meer ontvangen.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN

2016 Van de Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf

De overige baten liggen 3% lager dan begroot en 3% hoger dan in 2016.
De huurbaten liggen lager dan begroot. Van Hogeschool Saxion is € 16.750 binnen gekomen voor de
opleidingsschool. Dit was niet begroot. Deze laatste bate zorgt ervoor dat de baten hoger liggen dan in
2016.

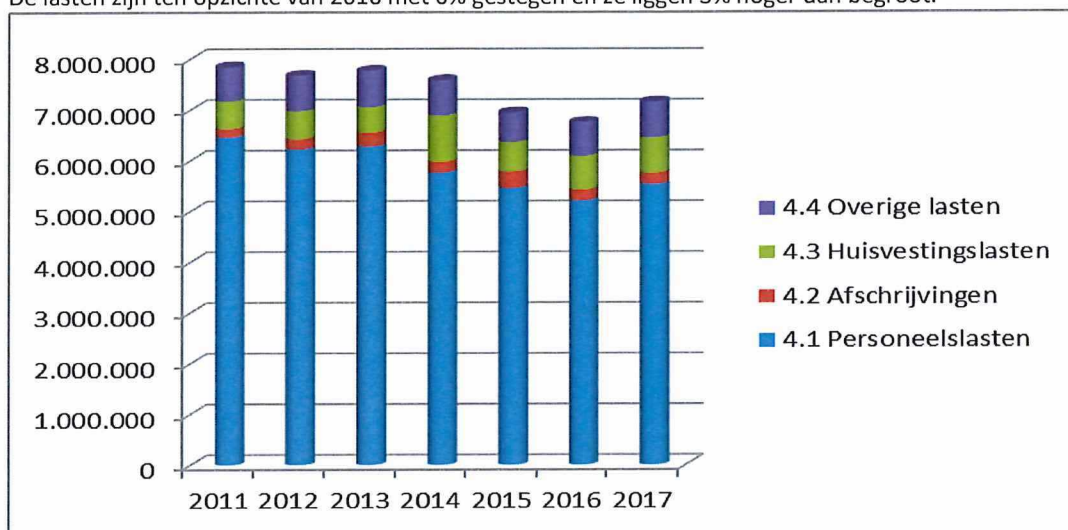
VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

6.2.4. Lasten

De lasten zijn ten opzichte van 2016 met 6% gestegen en ze liggen 3% hoger dan begroot.



Tabel 5. Grafiek van de ontwikkeling van de lasten in de jaren 2011 – 2017

De personele lasten zijn ten opzichte van 2016 met 6% gestegen en 5% hoger dan begroot. De stijging t.o.v. 2016 komt doordat er 3 fte meer is ingezet in 2017. Ook is t.o.v. de begroting is er meer formatie ingezet. In de begroting zijn we ervan uitgegaan dat alle boventallige fte's opgelost zouden worden, dat is niet gelukt.

De afschrijvingslasten liggen 3,5% hoger dan begroot en nagenoeg gelijk aan de lasten in 2016. In 2017 is er € 112.427 minder geïnvesteerd dan begroot. Met name liggen de investeringen in OLP lager dan begroot, ruim € 100.000. Niet alle geplande methoden worden ook daadwerkelijk vervangen.

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2016 gestegen met 5% en ten opzichte van de begroting liggen ze 3% hoger. De energiekosten liggen hoger dan begroot, doordat de vergoeding van de zonnepanelen wordt geboekt onder de overige baten. De kosten voor dagelijks onderhoud liggen hoger dan begroot, maar lager dan in 2016.

De overige lasten zijn ten opzichte van 2016 gestegen met 6% en ten opzichte van de begroting zijn deze 12% lager. In de begroting worden hier projecten begroot die deels op andere grootboekrekening worden geboekt. Daarnaast zijn niet alle begrote projecten gestart in 2017. De stijging van de kosten t.o.v. 2016 is versnipperd over meerdere posten zoals ICT leermiddelen, cito toets en kosten t.l.v. subsidies waar ook baten tegenover staan.

6.2.5. Leerlingaantallen

Voor de begroting 2017 wordt de teldatum van 1 oktober 2016 gehanteerd en de prognose voor 1 oktober 2017. Voor de toekenning van de budgetten wordt het leerlingaantal in het huidige schooljaar gehanteerd (=t). Bepalend voor de te ontvangen personele bekostiging is het leerlingenaantal op 1 oktober 2015 (voor 2016 – 2017) en 1 oktober 2016 (voor 2017 -2018) (=t-1).

Op 1 oktober 2015 ligt het leerlingenaantal 15 lager dan in 2014 en op 1 oktober 2016 14 leerlingen lager dan op 1 oktober 2015. De ontvangen personele bekostiging zou in principe dus lager liggen in 2017 dan in 2016.

De ontvangen bekostiging voor materiële instandhouding voor 2017 wordt bepaald door het leerlingenaantal op 1 oktober 2016, deze zou dus in principe ook lager liggen dan in 2016.

paraafso.....

6.2.6. Financiële baten en lasten

In het treasury statuut is opgenomen een verplichting om bij het jaarverslag gespecificeerd verantwoording af te leggen over het betreffende kalenderjaar.

	Begroting 2017	2017
Rentelasten zonnepanelen		-€ 6.195
Rente deposito ABNAMRO		€ 3.664
Participaties ASR		€ 31.778
Begroting / Resultaat	€ 10.000	€ 29.247

Tabel 6. Overzicht rendement op het vermogen 2017

Het behaalde rendement op het vermogen is € 29.249. In de begroting was opgenomen € 10.000. De verklaring ligt vooral aan het rendement op de participaties ASR die in het laatste kwartaal fors meer waard zijn geworden.

Onder de rentelasten staan de kosten geboekt die te maken hebben met de aflossing van voorgefinancierde zonnepanelen door de gemeente Olst-Wijhe: €6.195. Deze vallen gedeeltelijk weg tegen de rente op de rekening-courant (ABN Amro) vermogensrekening: €3.664.

6.2.7. Prestatiebox

Met ingang van 2011 is de prestatiebox ingevoerd. De verantwoording van de prestatiebox moet opgenomen worden in het Bestuursjaarverslag. Vanaf 2015 kunnen de doelen gevonden worden in het in juli 2014 afgesloten bestuursakkoord. De nieuwe regeling geldt voor de schooljaren 2015 – 2016 tot en met 2019 – 2020. De doelen in het nieuwe bestuursakkoord betreffen:

- Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs
- Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering
- Professionele scholen
- Doorgaande ontwikkellijnen
- Het Programma Cultuureducatie met Kwaliteit

De verantwoording voor dit onderdeel wordt gevonden in de uitgaven voor cultuur, scholing en projecten.

Prestatiebox	2017
Talentontwikkeling	
o ICT	€ 6.621
o Brede vorming (techniek en Cultuureducatie)	€ 15.000
Een brede aanpak	
o Kwaliteitszorg	€ 6.561
o Goed bestuur	€ 76.069
Professionele scholen	€ 9.197
Doorgaande ontwikkellijnen	€ 16.996
Totaal	€ 137.065

Tabel 7. Verantwoording lasten prestatiebox

Er is in 2017 € 136.187 ontvangen. De subsidie voor cultuureducatie is opgenomen in dit budget maar wordt niet meer onderscheiden. De scholen worden hiermee ondersteund in het invulling geven aan de kerndoelen van het leergebied kunstzinnige oriëntatie.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN

BDO Auditing Assurance B.V.

datum

25 JUNI 2018

paraaf

6.2.8. Treasurybeleid

Het treasurybeleid is conform het financieel beleidsplan van de Stichting uitgevoerd. Het beleid is conform het voorschrift beleggen en belenen van het ministerie. De uitgangspunten van het treasurybeleid zijn het niet mogen aangaan van risicovolle beleggingen en het creëren van voldoende functiescheiding bij het aangaan van grote transacties.

De spaargelden waren uiteengezet op een depositorekening. In 2011 is besloten om op zoek te gaan naar een constructie waardoor meer rendement gerealiseerd kan worden. Er is uiteindelijk gekozen voor het vermogensfonds bij ASR. De liquiditeitspositie op het deposito is daarom eind 2011 overgeheveld naar ASR. Per 31 december 2017 bedraagt de waarde € 1.149.664. De participaties welke belegd waren in het Onderwijsbureau Liquiditeitenfonds bij ASR zijn in 2017 verkocht. Hierbij is een koerswinst ad € 31.795 gerealiseerd.

6.3. Financiële continuïteit

6.3.1. Balans 2017 – 2021

Balansprognose	2017	2018	2019	2020	2021
Activa					
materiele vaste activa	€ 1.473.834	€ 1.438.138	€ 1.351.419	€ 1.484.291	€ 1.339.293
financiële vaste activa	€ 1.149.664	€ 1.149.664	€ 1.149.664	€ 1.149.664	€ 1.149.664
Totaal vaste activa	€ 2.623.498	€ 2.587.802	€ 2.501.083	€ 2.633.955	€ 2.488.957
vorderingen	€ 476.730	€ 455.973	€ 452.360	€ 450.092	€ 447.313
liquide middelen	€ 1.900.313	€ 1.918.505	€ 1.965.735	€ 1.761.313	€ 1.969.423
Totaal vlottende activa	€ 2.377.043	€ 2.374.478	€ 2.418.095	€ 2.211.405	€ 2.416.763
Totaal Activa	€ 5.000.541	€ 4.962.280	€ 4.919.178	€ 4.845.360	€ 4.905.693
Passiva					
algemene reserve	€ 2.656.168	€ 2.539.016	€ 2.464.851	€ 2.475.304	€ 2.479.376
Totaal eigen vermogen	€ 2.656.168	€ 2.539.016	€ 2.464.851	€ 2.475.304	€ 2.479.376
voorzieningen	€ 1.285.970	€ 1.342.892	€ 1.418.152	€ 1.355.617	€ 1.447.432
langlopende schulden	€ 170.489	€ 151.394	€ 131.727	€ 111.470	€ 90.605
kortlopende schulden	€ 887.914	€ 928.978	€ 904.448	€ 902.969	€ 888.280
Totaal overige passiva	€ 2.344.373	€ 2.423.264	€ 2.454.327	€ 2.370.056	€ 2.426.317
Totaal Passiva	€ 5.000.541	€ 4.962.280	€ 4.919.178	€ 4.845.360	€ 4.905.693

Tabel 8. Balans 2017 – 2021

Na jaren van interen op de algemene reserve is de financiële situatie van De Mare weer stabiel. Dat geeft het bestuur weer ruimte om te gaan bouwen en de positie van het openbaar onderwijs te consolideren.

In 2016 zijn de gevolgen van krimp en leegstand in kaart worden gebracht voor de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte. De Mare is samen met *mijnplein* regievoerder voor dit project.

Als vervolg op het van het onderzoek Krimp is het project "Scholen voor Morgen", waarbij De Mare en *mijnplein* onderzoek doen naar de gevolgen van het uitvoeren van de gewenste scenario's en de uitkomsten hebben op structureel gezonde en duurzame scholen in Salland. Op basis van het onderzoek dienen nog wel besluiten te worden genomen, besluiten die in september 2018 zijn voorzien. Besluiten door de gemeenteraad over vervangende huisvesting en besluiten door de schoolbesturen over samenvoegen van scholen.

paraaf 

In 2018 wordt er een besluit genomen om voor vijf scholen van De Mare vervangende nieuwbouw te realiseren. Voor twee scholen zullen er in 2018 verhuizingen worden voorbereid. In totaliteit zal De Mare in de komende 4 jaar naar verwachting 6 onderwijsgebouwen onttrekken aan de onderwijsbestemming. Daarmee valt een deel van de gedoteerde middelen in de voorziening onderhoud vrij. Voorwaarde voor nieuwbouw zal zijn dat ook het schoolbestuur een bijdrage levert, bijvoorbeeld in de zin van extra middelen voor realisatie van lagere exploitatie.

Dat betekent dat een deel van gereserveerde middelen in de voorziening huisvesting wellicht ingezet kan worden in vervangende nieuwbouw.

De Mare heeft op dit moment twee scholen die kwetsbaar zijn wat betreft de leerlingprognoses. De scholen zijn dusdanig klein dat verandering van aantal tot een neerwaartse spiraal kan leiden. Voor obs De Holsthoek is voorzien dat de school onderdeel wordt van de nieuwe onderwijsvoorziening in Olst. In Wijhe zal de samenwerking tussen obs De Peperhof en obs Tellegen geïntensiveerd worden, hetgeen moet leiden tot een nieuwe onderwijsvoorziening in Wijhe.

6.3.2. Baten en lasten 2017 – 2021

Staat van Baten en Lasten		2017	2018	2019	2020	2021
Baten						
	Rijksbijdrage	7.088.342	7.043.540	6.920.120	6.922.259	6.890.608
	Overige overheidsbijdragen	65.139	23.934	17.534	17.534	17.534
	Overige baten	202.135	197.140	197.140	197.140	197.140
	Totaal Baten	7.355.616	7.264.614	7.134.794	7.136.933	7.105.282
Lasten						
	Personeelslasten	5.592.077	5.693.452	5.548.188	5.447.445	5.478.940
	Afschrijvingen	220.512	219.576	211.819	221.328	224.798
	Huisvestingslasten	693.786	597.526	593.726	584.726	583.726
	Overige lasten	771.178	876.211	860.226	877.981	818.746
	Totaal Lasten	7.277.553	7.386.765	7.213.959	7.131.480	7.106.210
	Saldo batenlasten bedrijfsvoering	78.063	-122.151	-79.165	5.453	-928
	Saldo financiële bedrijfsvoering	29.247	5.000	5.000	5.000	5.000
	Totaal resultaat	107.310	-117.151	- 74.165	10.453	4.072

Tabel 9. Baten en lasten 2017– 2021

De meerjarenraming laat een in 2018 en 2019 een te groot tekort zien van respectievelijk € 117.151 in 2018 en € 74.165 in 2019. De Mare wil de transitie naar het scenario 'Scholen voor Morgen' goed neerzetten, maar ook het onderzoek en het in kaart brengen van de gevolgvoldoende faciliteren. Dat vraagt om extra investering. De laatste drie jaar heeft de Mare een positief rendement gehad wat is toegevoegd aan de algemene reserve. Het is verantwoord om deze middelen nu toe te voegen aan de begroting voor de dekking van de noodzakelijk investeringen voor de transitie. Opgemerkt dient te worden dat in de ramingen al wordt voorgesorteerd op het niet meer investeren in huisvesting die afgestoten wordt.

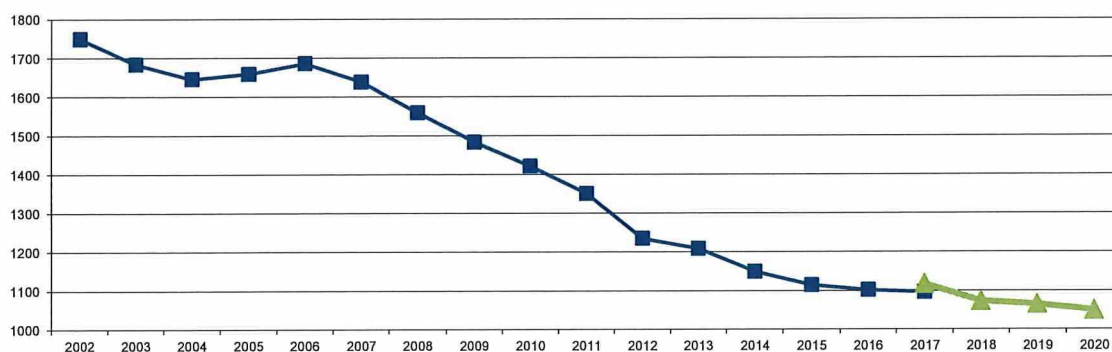
datum 25 JUNI 2018

paraaf 

6.3.3. Ontwikkeling Leerlingenaantal

Op de teldatum 2017 zijn er 4 leerlingen minder dan in 2016. Het leerlingenaantal van De Mare is sinds 2006 teruggelopen van 1687 naar 1098 in 2017 en zal volgens onze prognose teruggelopen naar 1044 in 2020.

Dat is 38% minder leerlingen. Het lijkt er op dat het leerlingenaantal aan het stabiliseren in Salland. Het is nu zaak door goed onderwijs aan te bieden op scholen waar passend onderwijs elk kind wordt aangeboden zodat het deelname percentage stabiel blijft of gaat stijgen. Met de samenvoegen van scholen in de komende jaren word dat een spannende uitdaging.



Figuur 7. Ontwikkeling leerlingenaantal De Mare

Ten opzichte van de prognose in 2016 voor 2017 valt het 21 leerlingen tegen, er waren 16 leerlingen meer geprognosticeerd maar het zijn er vijf minder. Dit verschil wordt vooral veroorzaakt door Kwintijn (-20) waar minder leerlingen zijn gekomen dan verwacht.

APT (+2) doet het zes leerlingen beter dan voorspeld, er zijn verschillen binnen het team: Ter Stege (-12 t.o.v. -13 voorspeld), A Bosschool (+9 t.o.v. +14 voorspeld, De Peperhof (gelijk t.o.v. -5 voorspeld). Klaver (+7) doet het twee leerlingen minder dan voorspeld: het verschil zit bij De Klimboom (-1 t.o.v. +2 voorspeld) en De Holsthoek (+3 t.o.v. +2 voorspeld). Dijkzicht (+4) en Tellegen (+1) zijn volgens de prognose iets toegenomen. Het is erg lastig om bij zulke kleine aantal precies te voorspellen. De Vogelaar heeft 17 leerlingen meer dan de voorspelling (-2), De Springplank heeft 12 leerlingen minder dan voorspeld (-3).

Afgezien van de voorspelling zijn De Holsthoek (+3), Dijkzicht (+4), A. Bosschool (+9), De Peperhof (+5), De Vogelaar (+15) en Tellegen (+1) gegroeid in leerlingenaantal. De Springplank (-15), Ter Stege (-12), De Klimboom (-1) en Kwintijn (-14) zijn kleiner geworden.

Sinds 2009 is er sprake van krimp van het leerlingenaantal in de beide gemeenten, de afname van leerlingen verschilt per dorp. Per school verschilt de lokale situatie en de afname van het marktaandeel. De voorspelling is dat deze zogenaamde ontgroening de komende jaren nog zal doorzetten, actuele aantallen van 0-4-jarigen in beide gemeenten bevestigen dit.

6.3.4. Kengetallen

De Mare kiest ervoor maximaal handen voor de klas te plaatsen, dus zal de formatie iets oplopen. De Mare wil minimaal 80 % van de middelen inzetten voor personeel. Meerjarig loopt de formatie daarna heel licht terug, dat past bij een terugloop in leerlingenaantal.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal leerlingen	1.235	1.209	1.150	1.115	1.102	1097	1.095	1.086	1.068	1051
DIR	12,34	12,29	11,27	10,05	8,12	6,90	6,972	6,62	6,62	6,62
OP	78,15	71,56	64,54	61,89	61,46	65,39	70,39	60,15	59,90	66,64
OOP	7,25	7,68	6,06	4,85	5,71	7,26	6,45	5,19	4,38	4,38
TOTAAL	97,15	91,63	81,87	76,80	75,29	79,55	83,81	80,62	77,65	77,64

Tabel 10. Leerlingen en fte medewerkers naar functiecategorie 2012 – 2021

De andere kengetallen van de samenstelling van het personeelsbestand zijn opgenomen in bijlage 7.1 van dit document.

De kengetallen die iets zeggen over de financiële positie van De Mare zijn: liquiditeit, solvabiliteit, weerstandsvermogen en rentabiliteit.

In onderstaand overzicht zijn de relevante kengetallen opgenomen.

Financiële kengetallen	2017	2018	2019	2020	2021
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	53,12%	51,17%	50,11%	51,09%	50,54%
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	78,83%	78,23%	78,94%	79,06%	80,05%
Liquiditeit: Current Ratio	2,68	2,56	2,67	2,45	2,72
Liquiditeit: Cash Ratio	2,14	2,07	2,17	1,95	2,22
Rentabiliteit	1,46%	-1,61%	-1,04%	0,15%	0,06%
Weerstandsvermogen Ministerie	36,11%	34,95%	34,55%	34,68%	34,89%
Weerstandsvermogen Ministerie exclusief privaat vermogen	36,11%	34,95%	34,55%	34,68%	34,89%
Weerstandsvermogen exclusief de Materiele Vaste Activa	16,07%	15,15%	15,61%	13,89%	16,05%

*weerstandvermogen wordt berekend door het eigen vermogen minus materiële vaste activa te delen door de totale baten

De liquiditeit, ook wel de current ratio genoemd, geeft de verhouding aan tussen de kortlopende vorderingen en de kortlopende schulden. Het geeft dus aan in welke mate onze stichting in staat is om op de korte termijn haar kortlopende schulden te betalen. De algemene norm is dat deze waarde minimaal 1,5 moet bedragen. Met een liquiditeitsratio van 2,68 is het totaal van de vorderingen en liquide middelen voldoende om de kortlopende schulden te kunnen voldoen.

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen plus de voorzieningen ten opzichte van het totale vermogen. Met een solvabiliteitsratio van 78,83 % is het eigen vermogen ruim voldoende om de organisatie in geval van opheffing in staat te stellen aan haar verplichtingen te voldoen.

Het weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre de continuïteit van de schoolorganisatie bij een onvoorziene gebeurtenis gewaarborgd is. Of, anders gezegd: de financiële veerkracht en continuïteit na het optreden van een normaal bedrijfsrisico. Het weerstandsvermogen wordt grotendeels bepaald door de algemene reserve.

De norm voor het weerstandsvermogen ligt binnen het Primair Onderwijs tussen de 5% en 20%. Met de komende jaren tussen de 13,9 en 16,07 % ligt dit cijfer voor De Mare binnen deze norm.

De rentabiliteit geeft aan in hoeverre de inkomsten en uitgaven van de organisatie met elkaar in evenwicht zijn. Bij een positieve waarde is er sprake van een positief exploitatieresultaat, bij een negatieve waarde is er dus sprake van een negatief exploitatieresultaat. Bij De Mare is er sprake van een

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
PDD Audit & Assurance B.V.

25 JUNI 2018

paraaf 

negatief rendement dat bewust is voorzien in 2020 en daarna weer sprake van een sprake van een positief exploitatieresultaat.

Gelet op het bovenstaande kan gesteld worden dat De Mare er financieel gezien gezond voor staat en voldoende in staat is om in de toekomst financiële tegenvallers op te vangen

6.4. Risicomanagement

6.4.1. Systeem

Jaarlijks voert De Mare een interne financiële risicoanalyse uit in de begroting. In 2017 is een interim-rapportage opgemaakt door accountantsbureau BDO. Daarnaast worden externe rapportages betrokken bij de risicoanalyse: rapporten van de Onderwijsinspectie en de accountant (managementletter).

Er wordt gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteitszorgcyclus (zie programma Kwaliteit), het verbeteren van de beheersing en sturing van de kwaliteit van de medewerkers (door o.a. de gesprekkencyclus) en de P&C-cyclus.

In het kwaliteitshandboek wordt beschreven hoe de kwaliteit van onderwijs geformuleerd, gevolgd, verbeterd en geborgd wordt. Scholen gebruiken WMK-kaarten en werken steeds meer opbrengstgericht. Opbrengstgericht werken stimuleert de evaluatieve houding.

In de P&C-cyclus wordt gewerkt aan het verbeteren van de managementrapportage, zowel op school- als bovenschol niveau: op betrouwbaarheid en op input voor sturing.

In 2017 zijn verdere stappen gezet in het koppelen van inhoud aan financiën. Voor de begroting worden risico's geïdentificeerd en prognoses van leerlingaantallen worden jaarlijks geëvalueerd en verbeterd.

In de vijf directiegesprekken per jaar tussen directeur onderwijsteam en directeur/bestuurder komen plannen en verantwoording aan de hand van schooljaarplan, begroting, voortgang, managementrapportage en schooljaarverslag aan de orde.

Sinds 2013 is De Mare bezig met het in kaart brengen maar vooral met verbetering van alle organisatorisch en bedrijfsmatige processen. In 2016 tot en met 2019 is het onderdeel verbetering van de interne organisatie als speciaal project met een eigen begroot budget opgenomen in de meerjarenbegroting met als doel om nog beter *in control* te komen en in 2019 te kunnen spreken van een duurzame financieel en inhoudelijk gezonde organisatie.

De in managementletter opgemerkte aandachtspunten zijn opgepakt :

- Aanbestedingsbeleid op orde maken: dit hebben we opgepakt dooreen crediteurenlijst te maken en op basis van de omzet per crediteur een afweging te maken. We kiezen ervoor om in 2018 de schoonmaak opnieuw aan te besteden. De afname van verbruiksmiddelen waarvoor nu geen contract is afgesloten is in onderzoek. Wat we nu weten is dat bij afsluiten van een contract er geen substantiële verbetering in de voorwaarden te verwachten zijn. Dat betekent dat we ook in verband met de capaciteit van de organisatie dit onderwerp doorleggen naar 2019. M.b.t. de aanbesteding van de dienstverlening van het onderwijsbureau zijn we van mening dat we dit als lid van een organisatie niet hoeven aan te besteden.
- Transparant maken van procedures en taken /handelingen die door het onderwijsbureau worden verricht en de taken die door staf van de mare zelf worden verricht. We hebben ervoor gekozen om het service level agreement met het onderwijsbureau in zijn geheel aan te passen aan de huidige werkwijze.
- Privacy protocol en wachtwoord beleid
Op moment van schrijven van dit jaarverslag wordt binnen ICT beleidsplan uitvoering gegeven Monitoring Periodieke review gebruikersrollen en rechten
- De processen die zijn beschreven binnen De Mare worden op dit moment geactualiseerd en samengebracht in proces handboek. Samen met service level agreement OB is dit ons werkboek voor administratieve verwerking .
- Controle crediteuren stam gegevens vindt plaats door OB en budgethouder.

paraaf 

6.4.2. Onderzoek: Hoe sterk is de Mare?

In 2017 is het onderzoek "Hoe sterk is de Mare?" afgerond. Dit onderzoek beoogde helderheid te geven over de huidige stand van zaken met betrekking tot onderwijskwaliteit, innovatievermogen financiële positie en identiteit.

Overwegend sterk beoordelen wij de volgende aspecten:

- o Het bestuurlijk vermogen tot visionair denken in relatie tot het daaruit voortvloeiend beleid ontwikkelend vermogen.
- o De interne werking en functioneren van de onderwijsteams.
- o Het vermogen van de directeuren tot concerndenken in combinatie met hun mate van betrokkenheid.
- o Bestuurlijke zichtbaarheid en hoge interne betrokkenheid van de bestuurder.
- o De gezonde financiële positie.

Minder sterk beoordelen wij:

- o Het ontbreken dan wel niet voldoende zichtbaar en effectief hanteren van bestuurlijk kaders
- o Het ontbreken of minder sterk hanteren van een meer rationeel-zakelijke bestuurlijke insteek

Als concrete verbeterpunten noemen wij in ieder geval:

- o Een proactief en kader stellend (op concrete resultaten) sturende directeur/bestuurder.
- o Het heroverwegen van de formatieve omvang van de staf, zowel in menskracht als expertise. (servicegericht en ondersteunend), en zowel voor de bestuurder als de schoolleiders.
- o Het stellen en tevens wat meer rationeel-zakelijk hanteren van kaders binnen de gehele sturingskolom, in combinatie met het doen vergroten van een meer dienstverlenende inzet van medewerkers van het stafbureau en het (beter) bestuurlijk managen van wederzijdse communicatie en verwachtingen binnen deze driehoek.

De aanbevelingen worden onder meer gebruikt als input voor het Strategisch Beleidsplan 2019-2022.

6.4.3. Resultaten 2017 en conclusies

Er is een Strategisch Beleidsplan opgesteld dat aansluit bij de financiën en bij de meerjarenbegroting: we hebben in zowel het Strategisch Beleidsplan als de meerjarenbegroting beleid verbonden met financiën. Dit Strategisch Beleidsplan wordt vertaald in jaarplannen. De jaarrekening wordt vertaald naar een voorjaarsnota met dit leidt tot een nieuwe meerjarenbegroting, waarvan de uitvoering wordt gemonitord in drie managementrapportages en wordt afgesloten met een jaarrekening.

Door een beleidsrijkere begroting zijn kaders voor financieel beleid helder beschreven en zijn risico's voor overschrijding van budgetten teruggebracht.

Budgetdiscipline is een nog steeds een belangrijk onderwerp bij De Mare 2017, waarbij een cultuurverandering is gerealiseerd. Maandelijks vindt monitoring van de uitputting van de begroting plaats en driemaal per jaar wordt een Marap opgesteld voor de hele organisatie en de scholen/onderwijsteams, met bij elke Marap een bijstelling van uitgaven en uitputting van de begroting.

Door binnen de organisatie formatiebeleid en regels hiervoor te verbinden met jaarbegroting en Marap zijn risico's van overschrijding op inzet van formatie geminimaliseerd.

De uitvoering van de maatregelen uit de voorjaarsnota is regelmatig aan de orde geweest in de Raad van Toezicht en besproken in MO en GMR.

In de begroting 2017 – 2019 zijn de volgende risico's benoemd: betrouwbare overheid, prognose van de leerlingaantallen, de wet werk en zekerheid, eigen risicodragerschap voor de uitkering Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA), Participatiewet, passend onderwijs en onderwijsaanpak, ARMERKINGSDOELEINDEN, nieuwkomers bekostiging van de huisvesting binnen- en buitenonderhoud. Alle risico's hierboven & Assurance B.V. genoemd zijn in beeld gebracht en daar waar dat mogelijk is zijn acties ondernomen om de risico's weg te nemen dan wel om ze te kwantificeren. In beide gevallen een manier om ze als bestuurlijk zichtbaar en beheersbaar te maken.

De reserve van De Mare gekoppeld aan de weerstandsvermogen laat zien dat de risico's binnen de financiële buffer die we hebben gecreëerd opgevangen kunnen worden. Een volgende stap is om te onderzoeken of die buffer verkleind kan worden, zodat de middelen die dan vrij komen ingezet kunnen worden voor meer handen voor de klas met als belangrijkste doel de kwaliteit van onderwijs verder te verbeteren.

In de voorbereiding van het nieuwe Strategisch Beleidsplan zijn ontwikkelingen en conclusies met betrekking tot te nemen maatregelen geïdentificeerd. De belangrijkste risico's voor de komende jaren en dan financieel gekwantificeerd zullen onderdeel moeten zijn van het nieuwe Strategisch Beleidsplan.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

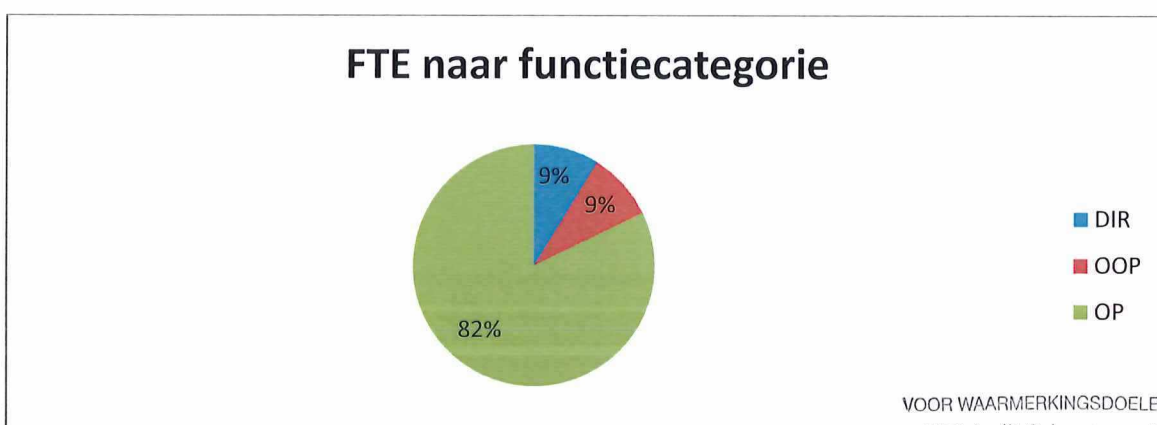
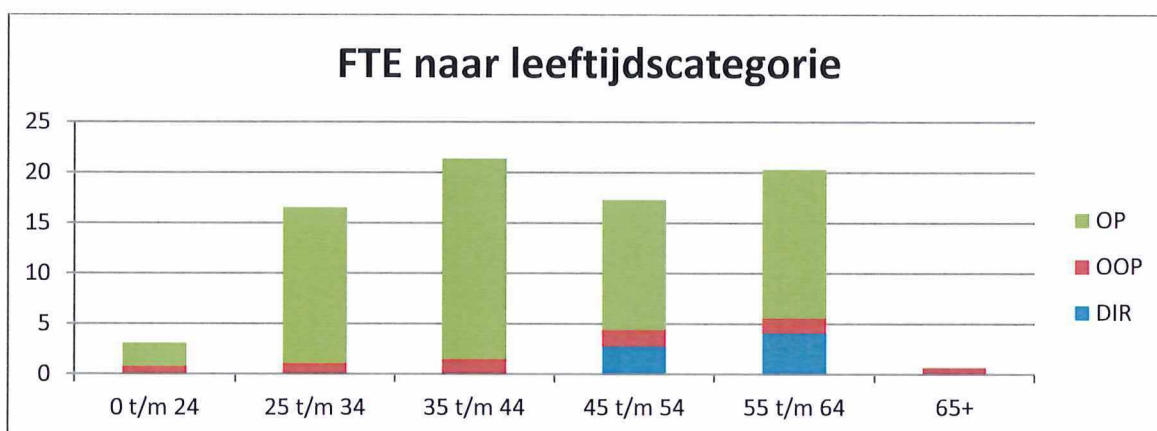
paraaf 

7. Bijlagen

7.1. Samenstelling personeelsbestand in tabel

7.1.1 Samenstelling van het personeelsbestand in 2017 naar leeftijds- en functiecategorie

Gem. fte incl. BAPO	Directie	OOP	OP	TOTAAL	PERCENTAGE
24 jaar of jonger		0,8014	2,3277	3,1291	3,9%
25 t/m 34 jaar		1,0978	15,4787	16,5765	20,8%
35 t/m 44 jaar		1,5252	19,9024	21,4276	26,9%
45 t/m 54 jaar	2,7824	1,6344	12,9072	17,3240	21,8%
55 t/m 64 jaar	4,1219	1,5318	14,7038	20,3575	25,6%
65 jaar en ouder		0,6712	0,0658	0,7370	0,9%
TOTAAL	6,9044	7,2618	65,3856	79,5518	100%



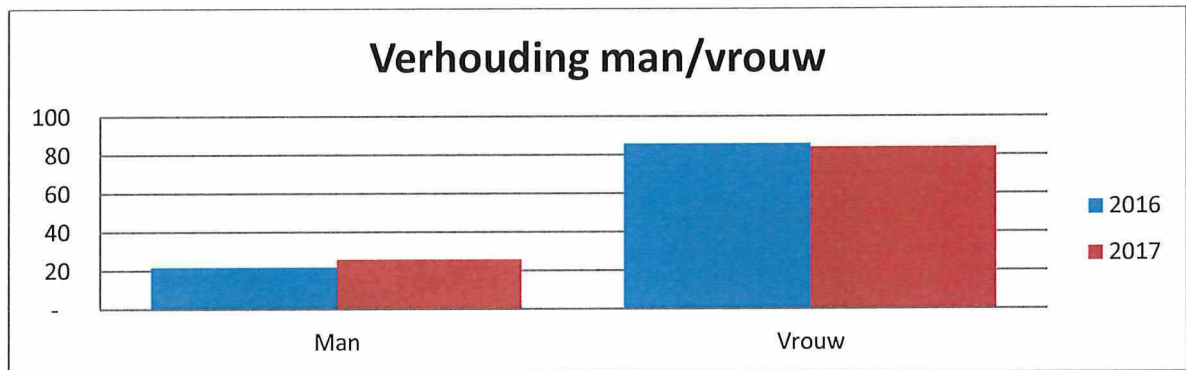
VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

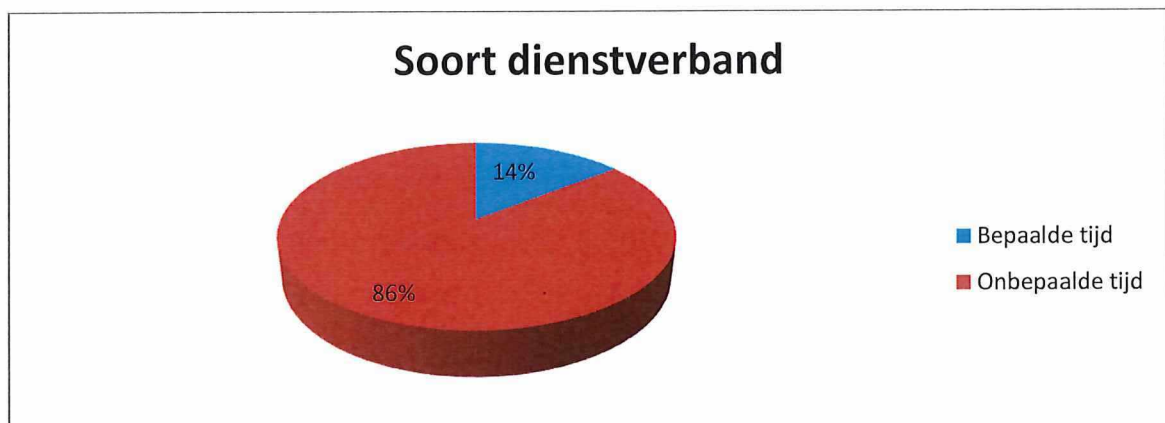
7.1.2 Ontwikkeling verhouding mannen en vrouwen

Geslacht	2016	2017
Mannen	22	26
Vrouwen	86	84
TOTAAL	108	110



7.1.3 Verhouding vaste en tijdelijke dienstverbanden in 2017

Categorie dienstverband	
Bepaalde tijd	11,5226
Onbepaalde tijd	68,0292
TOTAAL	79,5518



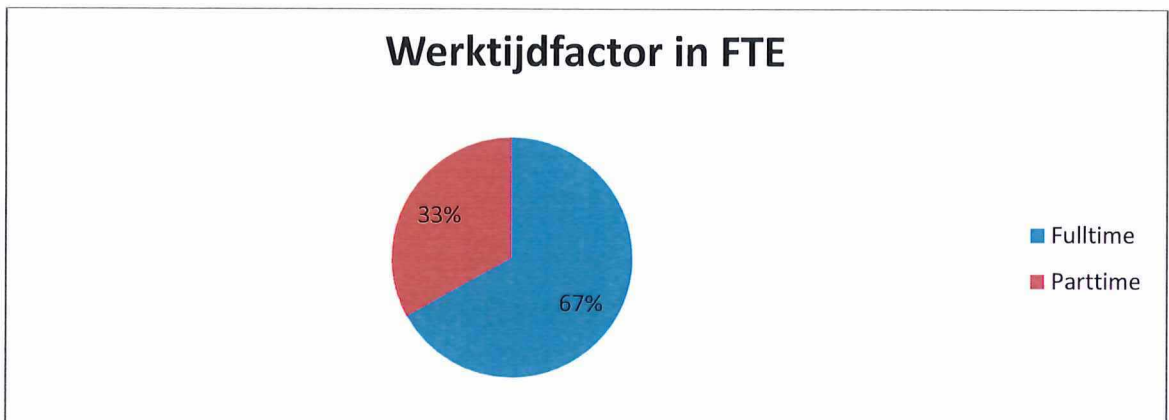
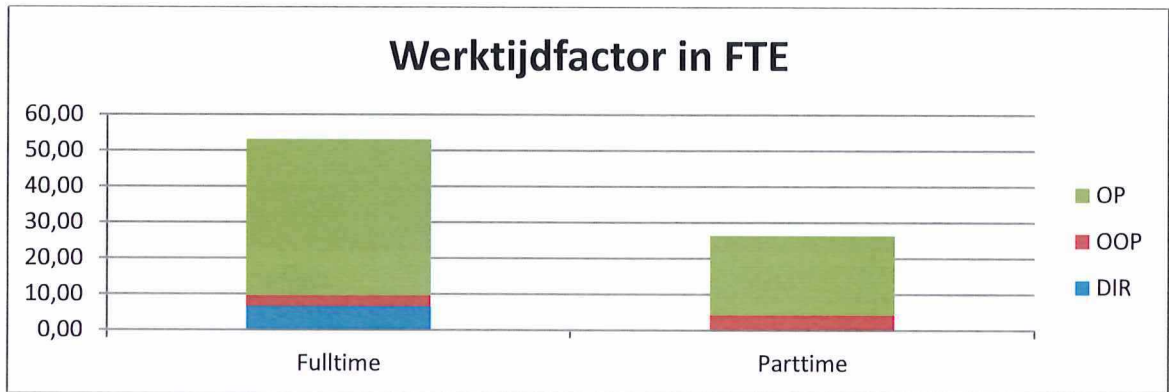
VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

7.1.4 Verhouding fulltime en parttime dienstverbanden in 2017 naar functiecategorie

Categorie dienstverband	Directie	OOP	OP	TOTAAL
Fulltime	6,7038	3,0466	43,4490	53,1994
Parttime	0,2005	4,2152	21,9366	26,3523
TOTAAL	6,9044	7,2618	65,3856	79,5518



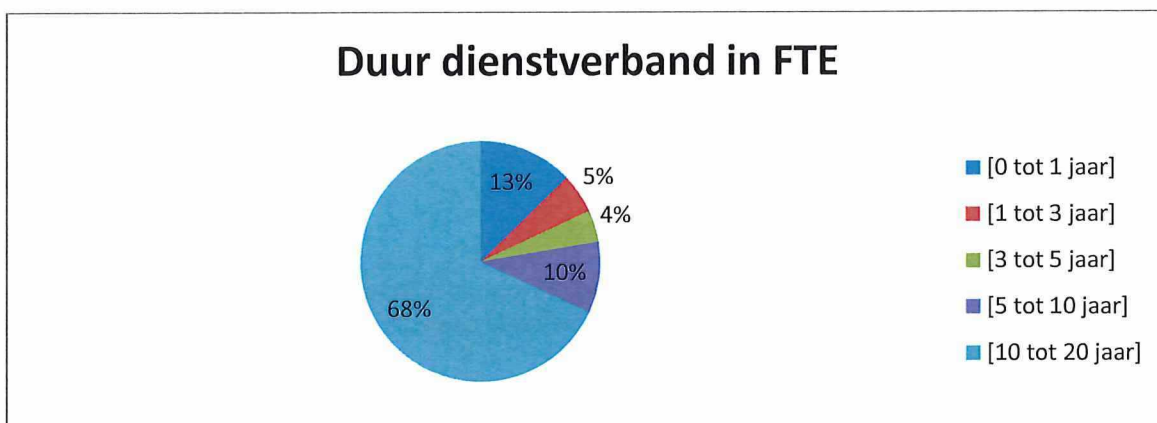
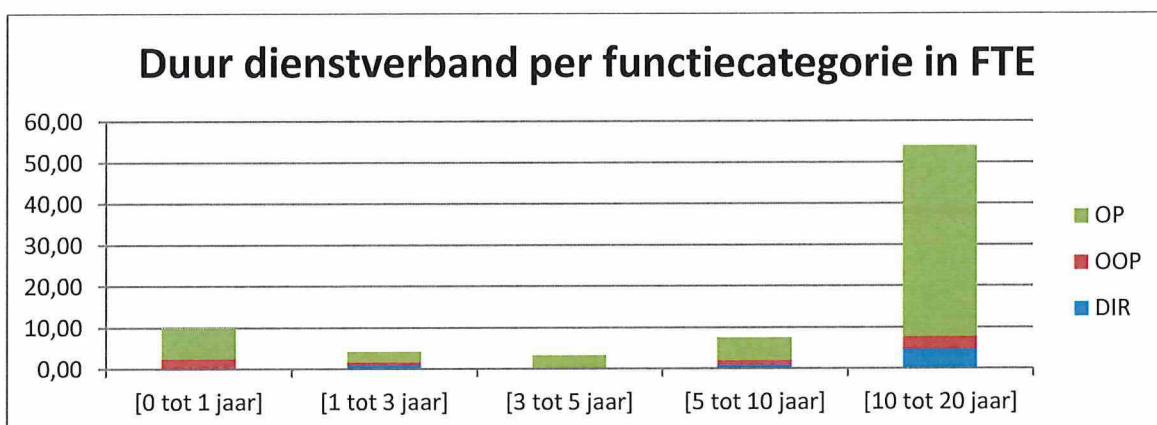
VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

7.1.5 Gemiddelde duur van een dienstverband in 2017 naar functiecategorie

Duur dienstverband	Directie	OOP	OP	TOTAAL
1 jaar of korter	0,2005	2,3326	7,6011	10,1343
1 tot 3 jaar	1,0000	0,6833	2,5905	4,2737
3 tot 5 jaar			3,3659	3,3659
5 tot 10 jaar	0,9550	1,1709	5,5203	7,6462
10 tot 20 jaar	4,7488	3,0750	46,3078	54,1317
TOTAAL	6,9044	7,2618	65,3856	79,5518



VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

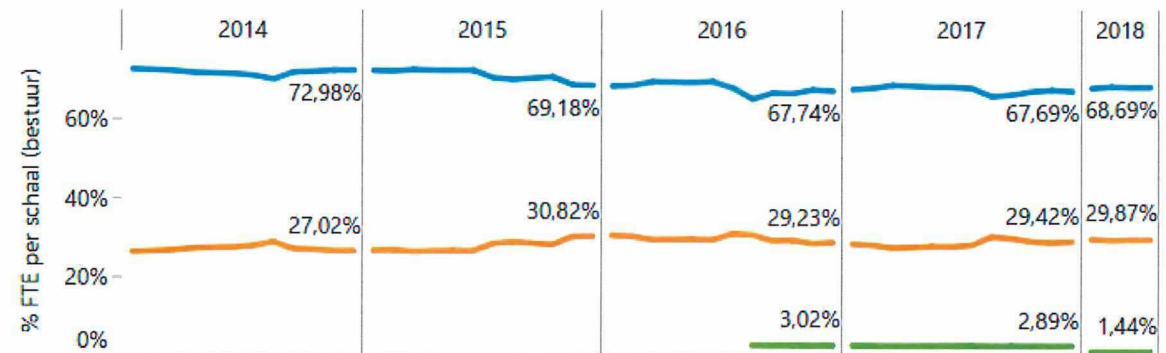
paraaf 

7.1.6 Doelstellingen functiemix (peildatum 1-5-'18)

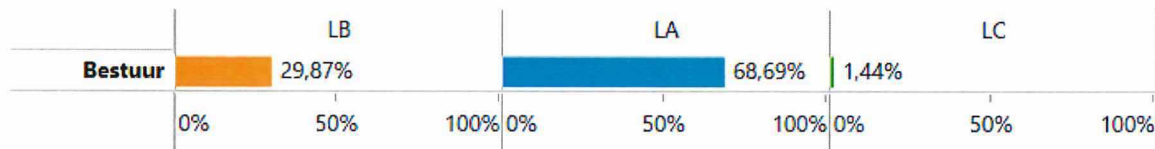
De doelstelling voor de verdeling van het aantal lerarenfuncties in de formatie vanaf 2014 is als volgt:

	Leraar LA	Leraar LB	Leraar LC
Basisscholen PO	58%	40%	2%

In 2017 voldoet De Mare (net als het leeuwendeel van de PO-besturen in Nederland) nog niet aan het vereiste percentage dienstverbanden LB:



Schaal
■ LA ■ LB ■ LC



In de lumpsum zit budget voor het realiseren van de vereiste percentages. Dit budget dient aantoonbaar voor de functiemix te worden ingezet. Niet voldoen aan de vereiste percentages leidt niet tot financiële risico's voor het schoolbestuur. Om deze reden kiezen we ervoor om de functiemix vooralsnog niet in de risicoparaaf op te nemen.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
 BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

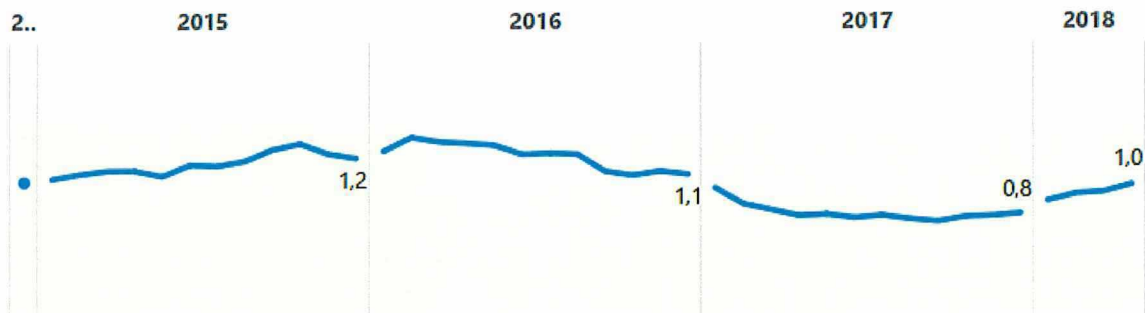
paraaf 

**7.2. Overzicht ontwikkeling verzuim personeel op organisatieniveau
(behorend bij paragraaf 5.2. project Personeelsbeleid/ ARBO-beleidsplan)**

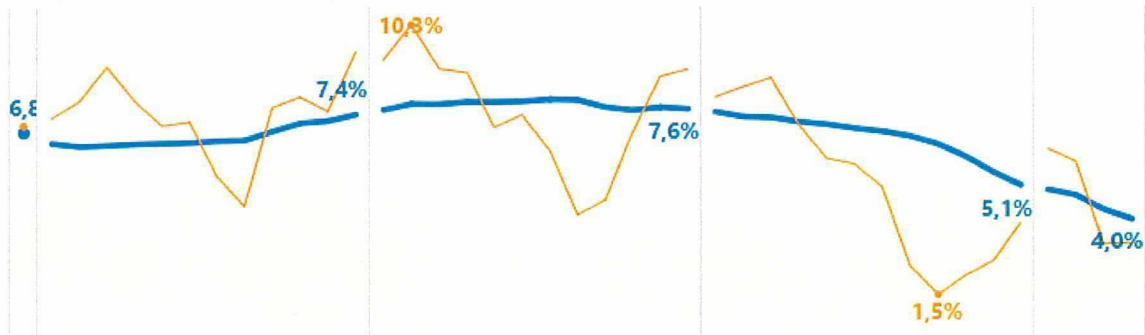
7.2.1 Ontwikkeling ziekmeldingsfrequentie, ziekteverzuimpercentage en gemiddelde ziekteverzuimduur (peildatum 1 mei 2018)

In de grafiek ZVP laat de blauwe lijn zien hoe het 12 maanden voortschrijdend verzuim zich ontwikkelt en de oranje lijn laat zien hoe het feitelijk gerealiseerde verzuim zich ontwikkelt (grafieken op de volgende pagina):

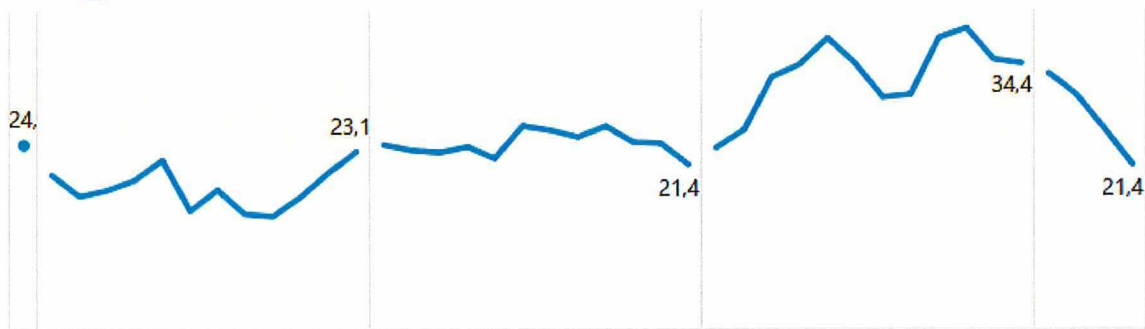
ZMF (ziekmeldingsfrequentie afgelopen 12 maanden)



ZVP (ziekteverzuimpercentage)



GZVD (gemiddelde ziekteverzuimduur)



VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf *SO*

7.2.2 Ontwikkeling percentage nulverzuim (peildatum 1 mei 2018)

	ZVP	ZMF			GZVD	
	4,0%	1,0			21,4	
		2014	2015	2016	2017	Afg. 12 mnd
Unieke medewerkers		183	179	173	163	156
medewerkers met verzuim		76	86	74	54	71
medewerkers zonder verzuim		107	93	99	109	85
Percentage Nulverzuim (PNV)		58%	52%	57%	67%	54%
Gemiddelde Verzuimduur	1.1	24,1	23,1	21,4	34,4	21,4

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Stichting de Mare openbaar
basisonderwijs Salland

Financieel jaarverslag 2017

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018
13-6-2018

paraaf 

Inhoudsopgave

Toelichting op onderdelen van het jaarverslag	Pagina
Bestuursverslag	0
Financiële kengetallen	81
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2017	82
Staat van baten en lasten over 2017	84
Kasstroomoverzicht	85
Toelichting behorende tot de jaarrekening:	86
Grondslagen	86
Toelichting op de balans per 31 december 2017	89
Niet uit de balans blijvende verplichtingen	92
Gebeurtenissen na balansdatum	92
Model G, Overzicht doelsubsidies OCW	93
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017	94
Overzicht verbonden partijen	96
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	97
Bestemming van het resultaat	99
Gegevens over de rechtspersoon	100
Overige gegevens	
Controleverklaring	101

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Financiële kengetallen

Aan de hand van de jaarrekening kunnen een aantal kengetallen en ratio's worden berekend die verder inzicht kunnen geven in de gevolgen van het gevoerde beleid over het boekjaar en waardoor het beeld uit de jaarrekening kan worden verduidelijkt.

<u>Kengetallen</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
<u>Rentabiliteit</u> <i>Exploitatieresultaat in een percentage van de totale baten.</i> De rentabiliteit geeft aan in hoeverre de inkomsten en uitgaven van een instelling elkaar in evenwicht houden.	1%	4%
<u>Current ratio</u> <i>Verhouding vlottende activa en kortlopend vreemd vermogen.</i> Deze verhouding geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is aan haar korte termijnverplichtingen te voldoen. Een waarde tussen de 1,5 en 2 is goed. Ligt de waarde boven de 1,5 dan is de organisatie in staat aan haar korte termijnverplichtingen te voldoen.	2,68	2,46
<u>Solvabiliteit 1</u> <i>Eigen vermogen in percentage van het totale vermogen</i>	53,1%	55,4%
<u>Solvabiliteit 2</u> <i>Eigen vermogen plus voorzieningen / totale passiva</i> De solvabiliteit geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is aan haar lange termijnverplichtingen te voldoen. 25% a 50% wordt als goed aangemerkt. Is de waarde hoger dan 25% (solvabiliteit 1) dan is de organisatie in staat om aan haar lange termijn verplichtingen te voldoen. Bij solvabiliteit 2 wordt door het ministerie van OCW een signaleringswaarde gehanteerd van 30%.	78,8%	78,8%
<u>Weerstandsvermogen</u> <i>(Eigen vermogen minus Materiele vaste activa) / Totale baten</i> Het weerstandsvermogen geeft de vrije vermogensbuffer aan voor het opvangen van calamiteiten. Een percentage tussen de 5 en 20 procent wordt gezien als voldoende buffer.	16,1%	14,2%
Aantal leerlingen per teldatum 1-10 (t-1)	1.102	1.116
Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)	79,55	76,31
<u>Personeelskosten per FTE</u>	69.016	69.731

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 30

Pagina 81

A.1.1 Balans per 31 december 2017

(na verwerking resultaatbestemming)

1.	Activa	31 december 2017	31 december 2016
1.2	Materiële vaste activa	1.473.834	1.547.068
1.3	Financiële vaste activa	1.149.664	1.117.869
	Totaal vaste activa	2.623.498	2.664.937
1.5	Vorderingen	476.730	496.725
1.7	Liquide middelen	1.900.312	1.438.997
	Totaal vlottende activa	2.377.042	1.935.722
	Totaal activa	5.000.540	4.600.659

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

2. Passiva	31 december 2017	31 december 2016
2.1 Eigen vermogen	2.656.167	2.548.858
2.2 Voorzieningen	1.285.970	1.076.026
2.3 Langlopende schulden	170.489	189.025
2.4 Kortlopende schulden	887.914	786.750
Totaal passiva	<u>5.000.540</u>	<u>4.600.659</u>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2017

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	7.088.342	6.695.288	6.775.561
3.2 Overige overheidsbijdragen	65.139	32.234	66.482
3.5 Overige baten	202.135	206.140	193.984
Totaal baten	7.355.616	6.933.662	7.036.027
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	5.592.077	5.245.432	5.204.367
4.2 Afschrijvingen	220.512	213.093	219.291
4.3 Huisvestingslasten	693.786	673.876	659.418
4.4 Overige lasten	771.178	808.004	669.560
Totaal lasten	7.277.553	6.940.405	6.752.636
Saldo baten en lasten	78.063	6.743-	283.391
5 Financiële baten en lasten	29.247	10.000	318
Netto resultaat	107.309	3.257	283.709

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf.....

A.1.3 Kasstroomoverzicht

	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat voor financiële baten en lasten	78.063	283.391
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	220.512	219.291
- Mutaties voorzieningen	209.944	221.091
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
- Vorderingen	19.995	7.342-
- Kortlopende schulden	101.164	152.303
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	<u>629.678</u>	<u>868.734</u>
Ontvangen interest	3.664	4.010
Betaalde interest	<u>6.212-</u>	<u>6.735-</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	627.129	866.009
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
(Des)investerings materiële vaste activa	147.278-	62.624-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>147.278-</u>	<u>62.624-</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Mutatie overige langlopende schulden	18.536-	17.996-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>18.536-</u>	<u>17.996-</u>
Mutatie liquide middelen	461.315	785.389
Beginstand liquide middelen	1.438.997	653.609
Mutatie liquide middelen	<u>461.315</u>	<u>785.389</u>
Eindstand liquide middelen	<u><u>1.900.312</u></u>	<u><u>1.438.997</u></u>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Toelichting behorende tot de jaarrekening:

Grondslagen

De activiteiten van Stichting de Mare openbaar basisonderwijs Salland bestaan uit het geven van primair onderwijs.

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is vastgesteld dat de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn, met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

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

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

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

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

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

De activeringsgrens is: € 500,-

Het systeem van afschrijvingen is als volgt:

Gebouwen, bestaande uit:

- Gebouwen 3% en 5% van de aanschafwaarde

Inventaris en apparatuur, bestaande uit:

- Inventaris 10% en 5% van de aanschafwaarde
- ICT 20% en 10% van de aanschafwaarde
- Technische inventaris 5% van de aanschafwaarde

Overige vaste bedrijfsmiddelen, bestaande uit:

- Onderwijsleerpakket 11% en 33% van de aanschafwaarde

Financiële vaste activa

De leningen en vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijke voorzieningen. De onder de financiële vaste activa opgenomen obligaties worden, voorzover ze worden aangehouden tot het einde van de looptijd, gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde. Obligaties die niet tot het einde van de looptijd worden aangehouden, worden gewaardeerd tegen marktwaarde. Aandelen worden gewaardeerd tegen marktwaarde.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

25 JUNI 2018

paraaf 

Vorderingen

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

Algemene reserve

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde, met uitzondering van voorzieningen ter zake van personeel en soortgelijke verplichtingen. Deze worden opgenomen tegen de berekende contante waarde. Een voorziening wordt eerst gevormd als voldaan is aan de vereisten terzake van het vormen van voorzieningen.

De voorziening duurzame inzetbaarheid wordt gevormd op basis van de ingediende verlofplanning van een personeelslid. Op basis van deze planning wordt het verlofsaldo bepaald. Dit saldo wordt contant gemaakt tegen het geldende discontopercentage. Tot op heden worden er nog maar zeer beperkt verlofplanningen gemaakt op basis van de regeling duurzame inzetbaarheid. De voorziening wordt pas opgenomen als de verplichting betrouwbaar is te schatten.

De voorziening onderhoud is gebaseerd op de onderhoudsplanning van de komende jaren. De dotatie is op basis van de planning berekend en gelijkmatig verdeeld over de jaren. Periodiek wordt de planning geactualiseerd. Jaarlijks wordt bekeken of de dotatie toereikend is.

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

Langlopende en kortlopende schulden

De langlopende en kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Langlopende/kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Deze is gelijk aan de nominale waarde.

Pensioenen

Er is één pensioenregeling. Dit betreft een Nederlandse regeling en wordt gefinancierd door afdrachten aan pensioenuitvoerder, te weten het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Per ultimo boekjaar heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 101,5% (Beleidsdekkingsgraad). De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering". In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De stichting heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering" en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Grondslagen voor resultaatbepaling

Baten

Onder baten wordt verstaan de van overheidswege toegekende (normatieve) bijdrage OCW, overige OCW subsidies en (gemeentelijke) overheidsbijdragen, alsmede de van derden toegekende overige bijdragen. De baten worden toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben.

Lasten

De lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben. De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. Verliezen die hun oorsprong vinden in het boekjaar worden in aanmerking genomen zodra deze voorzienbaar zijn.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

A.1.4 Toelichting op de balans per 31 december 2017

1. Activa

1.2 Materiële vaste activa

	Aanschaf- waarde per 31 december 2016	Afschrijvingen tot en met 31 december 2016	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017				Aanschaf- waarde per 31 december 2017	Afschrijvingen tot en met 31 december 2017	Boekwaarde per 31 december 2017
				Investeringen	Desinves- teringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen desinvesteringen			
1.2.1 Gebouwen en terreinen	725.818	233.185-	492.633	-	-	36.301-	-	725.818	269.486-	456.332
1.2.2 Inventaris en apparatuur	1.873.265	967.727-	905.537	116.617	0-	144.416-	0	1.989.882	1.112.143-	877.739
1.2.3 Overige vaste bedrijfs- middelen	435.549	286.652-	148.897	30.661	-	39.795-	-	466.210	326.447-	139.763
Materiële vaste activa	3.034.632	1.487.564-	1.547.068	147.278	0-	220.512-	0	3.181.911	1.708.076-	1.473.834

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

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

1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017			Boekwaarde per 31 december 2017
		Investe- ringen	Desinves- teringen	Resultaat	
1.3.6 Effecten:					
Overige effecten	1.117.869	-	-	31.795	1.149.664
Totaal	1.117.869	-	-	31.795	1.149.664

1.5 Vorderingen

	31 december 2017	31 december 2016
1.5.1 Debiteuren	23.438	52.686
1.5.2 Vorderingen OCW	334.454	315.049
De vordering OCW heeft betrekking op de overlopende posten vanuit de personele lumpsum, impulsgebieden en personeels- en arbeidsmarktbeleid.		
1.5.6 Overige overheden	13.796	24.130
1.5.7 Overige vorderingen	52.800	45.750
<i>Overige overlopende activa</i>	35.794	39.462
<i>Vervangingsfonds</i>	16.436	19.648
<i>Kruisposten</i>	12	0-
1.5.8 Overlopende activa	52.242	59.110
Totaal Vorderingen	476.730	496.725

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

1.7 Liquide middelen

	31 december 2017	31 december 2016
1.7.1 Kasmiddelen	294	359
1.7.2 Banken	1.900.018	1.438.638
	1.900.312	1.438.997

2.1 Eigen vermogen

	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017		Boekwaarde per 31 december 2017
		Bestemming resultaat	Overige mutaties	
2.1.1 Algemene reserve	2.548.858	107.309	-	2.656.167
	2.548.858	107.309	-	2.656.167

VOOR DE REKENINGSDOELINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf *SP*

2.2 Voorzieningen

	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017			Boekwaarde per 31 december 2017	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
		Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval			
2.2.1 Personeel	62.591	7.034	6.753-	-	62.872	12.915	49.957
<i>Jubilea</i>	62.591	7.034	6.753-	-	62.872	12.915	49.957
2.2.3 Overige voorzieningen	1.013.435	280.000	70.337-	-	1.223.098	139.124	1.083.974
<i>Onderhoud</i>	1.013.435	280.000	70.337-	-	1.223.098	139.124	1.083.974
	1.076.026	287.034	77.090-	-	1.285.970	152.039	1.133.931

2.3 Langlopende schulden

	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017			Boekwaarde per 31 december 2017	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rente %
		Aangegane leningen	Aflossingen	Aflossings- verplichting				
2.3.5 Overig	189.025	-	17.996-	18.536-	170.489	170.489	90.613	3%
	189.025	-	17.996-	18.536-	170.489	170.489	90.613	

De aflossingsverplichting voor het komende jaar is onder de kortlopende schulden opgenomen.

Dit betreft een annuïteitenlening van de Gemeente Olst-Wijhe inzake de aanschaf van zonnepanelen.

Er zijn geen zekerheden gesteld. Jaarlijks wordt er een bedrag van € 24.407,- betaald aan de Gemeente Olst-Wijhe.

Dit betreft aflossing en interest. De lening wordt in 15 jaar afgelost.

2.4 Kortlopende schulden

	31 december 2017	31 december 2016
2.4.3 Crediteuren	84.445	129.091
2.4.4 OCW Dit betreft het saldo van de afgelopen geoordeelde subsidies van OCW.	52.872	-
2.4.7.1 <i>Loonheffing</i>	194.929	191.738
2.4.7.3 <i>Premies sociale verzekeringen</i>	27.468	19.741
2.4.7 Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	222.397	211.479
2.4.8 Schulden terzake van pensioenen	65.946	54.371
2.4.9 Overige kortlopende schulden	17.263	9.280
2.4.9 Aflossingsverplichting leningen	18.536	17.996
2.4.10.5 <i>Overlopende passiva m.b.t. vakantiegeld</i>	167.978	165.277
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva algemeen</i>	95.435	93.871
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva mbt subsidie Gemeente</i>	142.500	101.420
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva mbt subsidie overig</i>	20.542	3.966
2.4.10 Totaal overlopende passiva	426.455	364.534
Totaal kortlopende schulden	887.914	786.750

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

2.5 Niet uit de balans blijkende verplichtingen

De stichting heeft een huurovereenkomst inzake het pand aan de Monumentstraat 55 te Raalte voor een bedrag van € 22.350 per jaar. Dit contract wordt per jaar verlengd.
Het energiecontract heeft een looptijd tot juli 2019.

Er is een langlopende overeenkomst met Sallcon betreffende schoonmaakwerkzaamheden. Het bedrag voor 2016 is € 73,845,-. Deze overeenkomst wordt periodiek verlengd.

Vanaf augustus 2015 is er een overeenkomst met Canon voor kopieerapparaten. Deze heeft een looptijd van 72 maanden voor € 28.800,- per jaar. Het bedrag voor 2016 is € 29.577,15

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op de waardering van de in de balans getoonde posten of het resultaat.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Model G, Overzicht doelsubsidies OCW

De prestatie is ultimo verslagjaar conform de
subsidiebeschikking:

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Totaalbedrag toewijzing (€)	Ontvangen in 2017	Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Subsidie voor studieverlof			22.976	22.976		X
			<u>22.976</u>	<u>22.976</u>		

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2016	Lasten t/m 2016	Stand begin 2017	Ontvangen in 2017	Lasten in 2017	Te verrekenen 31-12-17
n.v.t.			-	-	-	-	-	-	-

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2016	Lasten t/m 2016	Stand begin 2017	Ontvangen in 2017	Lasten in 2017	Stand ultimo 2017
n.v.t.			-	-	-	-	-	-	-

VOOR WAARMERKINGSDOELEN
 BDO Audit & Assurance B.V.
 datum 25 JUNI 2018
 paragraaf 50
 41491 Jaarrekening 2017

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW	6.425.941	6.197.340	6.262.642
3.1.2.2 Niet geoordeelde subsidies	302.337	169.958	142.107
Totaal rijksbijdragen via OCW	6.728.278	6.367.297	6.404.749
3.1.4 Rijksbijdragen via samenwerkingsverband	360.065	327.991	370.812
Totaal rijksbijdragen	7.088.342	6.695.288	6.775.561

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	61.715	22.968	36.607
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	3.424	9.266	29.875
	65.139	32.234	66.482

3.5 Overige baten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.5.1 Verhuur	146.566	172.850	142.091
3.5.2 Detachering personeel	-	-	8.831
3.5.5 Ouderbijdragen	1.062	-	2.707
3.5.6 Overig	54.507	33.290	40.354
	202.135	206.140	193.984

4.1 Personele lasten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.1.1.1 <i>Bruto lonen en salarissen</i>	4.062.034	3.892.617	3.939.945
4.1.1.2 <i>Sociale lasten</i>	826.377	791.911	850.233
4.1.1.3 <i>Pensioenlasten</i>	574.025	550.084	472.997
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen	5.462.436	5.234.612	5.263.176
4.1.2.1 <i>Dotaties personele voorzieningen</i>	7.034	10.000	16.409
4.1.2.2 <i>Personeel niet in loondienst</i>	71.193	19.452	25.285
4.1.2.3 <i>Overig</i>	301.863	207.510	251.348
4.1.2.4 <i>Scholing/opleiding</i>	95.330	84.527	74.819
4.1.2 Overige personele lasten	475.420	321.489	367.861
4.1.3 Af: Uitkeringen	345.779-	310.668-	426.670-
	5.592.077	5.245.432	5.204.367

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)	80	75

4.2 Afschrijvingen

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.2.2.1 Gebouwen	36.301	36.300	36.300
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	144.416	127.361	140.923
4.2.2.4 Onderwijsleerpakket	39.795	49.432	42.068
	220.512	213.093	219.291

4.3 Huisvestingslasten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.3.1 Huur	22.350	28.350	27.304
4.3.3 Onderhoud	35.863	31.690	50.491
4.3.4 Water en energie	133.963	117.350	126.821
4.3.5 Schoonmaakkosten	175.827	171.786	171.684
4.3.6 Heffingen	13.153	13.730	13.299
4.3.7 Dotaties overige onderhoudsvoorzieningen	280.000	292.800	252.792
4.3.8 Overige huisvestingslasten	32.629	18.170	17.028
	693.786	673.876	659.418

4.4 Overige lasten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	290.902	297.445	300.479
4.4.2.1 Inventaris en apparatuur	22.207	12.970	14.595
4.4.2.2 Leermiddelen	192.381	153.798	163.663
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	214.588	166.768	178.258
4.4.4 Overig	265.689	343.791	190.823
	771.178	808.004	669.560

Uitsplitsing

4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	15.125		10.043
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	-		4.598
4.4.1.4 Honorarium andere niet-controledienst	427		1.694
Accountantslasten	15.552		16.335

5 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
5.1 Rentebaten	3.664	10.000	4.010
5.3 Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	31.795	-	3.043
5.5 Rentelasten	6.212-	-	6.735-
	29.247	10.000	318

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

A.1.7**Overzicht verbonden partijen***Overige verbonden partijen (minderheidsbelang en geen beslissende zeggenschap)*

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
Stichting Passend Onderwijs PO 23-05	Stichting	Zwolle	4
Stichting Samenwerkingsverband "Weer samen naar school" Salland vrije invoer tekst	Stichting	Gemeente Raalte	4

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

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraafso.....

A.1.8

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren die op Stichting de Mare openbaar basisonderwijs Salland van toepassing is.

Op grond van de WNT regelgeving is de klasseindeling B van toepassing. Bij deze klasseindeling geldt voor 2017 een bezoldigingsmaximum van € 118.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

1. BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen mét dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling (bedragen in C)

Naam	A. Boliijn																			
Functiegegevens	Algemeen Directeur																			
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1-31/12																			
Omvang dienstverband in FTE	1																			
Gewezen topfunctionaris j/n	n																			
(Fictieve) dienstbetrekking j/n	j																			
Bezoldiging																				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	90.615																			
Beloningen betaalbaar op termijn	14.439																			
Subtotaal	105.054																			
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	118.000																			
Totaal bezoldiging	105.054																			
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan																				

Gegevens 2016

Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1-31/12
Omvang dienstverband 2016 in FTE	1
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	86.202
Beloningen betaalbaar op termijn	11.243
Totaal bezoldiging 2016	97.445

Op
daar

25 JUNI 2018

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (bedragen in C)

Naam	J. Hollander	Y.G.J. Temmink	J. Buis	W.E. Mintjes	R.G. Groen
Functiegegevens					
	Voorzitter	Waarnemend voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000
Beloningen betaalbaar op termijn					
Subtotaal	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	17.700	11.800	11.800	11.800	11.800
Totaal bezoldiging	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan					

Gegevens 2016

Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	1.368	1.938	2.280	1.596
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totaal bezoldiging 2016	1.368	1.938	2.280	1.596

2. UITKERINGEN WEGENS BEÏNDIGING DIENSTVERBAND AAN TOPFUNCTIONARISSEN MET OF ZONDER DIENSTBETREKKING (bedragen in C)

Er zijn geen uitkeringen voldaan wegens beëindiging van het dienstverband aan topfunctionarissen met en zonder dienstverband.

3. OVERIGE RAPPORTAGEVERPLICHTINGEN OP GROND VAN DE WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

paraf



datum

25 JUNI 2018

VOOR WAARMERKINGSDOELENDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

Bestemming van het resultaat

Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

€ 107.309 wordt toegevoegd aan de algemene reserve

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Bestuur:

- A. Bolijn

Toezichthouder:

- J. Hollander

- Y. Temmink

- I. Buis

- R. Groen

- W. Mintjes

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018



Gegevens over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Bestuursnummer 41491
Naam instelling Stichting de Mare openbaar basisonderwijs Salland

KvK-nummer 5076558
Statutaire zetel Gemeente Raalte
Adres Monumentenstraat 55d
Postadres postbus 45
Postcode 8100 AA
Plaats Raalte
Telefoon 0572-347290
E-mailadres info@de-mare.org
Website www.de-mare.org

Contactpersoon A. Bolijn
Telefoon 0572-347290
E-mailadres a.bolijn@de-mare.org

BRIN-nummers	05XW	Brede School de Springplank
	09FW	OBS ter Stege
	10BU	Openbare Jenaplanschool de Klimboom
	10TQ	OBS Holsthoek
	11HW	OBS Dijkzicht
	11TQ	OBS A. Bosschool
	18MJ	OBS de Peperhof
	18MT	Brede school de Vogelaar
	18NQ	OBS Tellegen
	18PJ	Brede School Kwintijn

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Overige gegevens

Controleverklaring

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN^M
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO Audit & Assurance B.V.

datum 25 JUNI 2018

paraaf 

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van stichting de Mare openbaar basisonderwijs Salland

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons afkeurend oordeel betreffende de getrouwheid van de jaarrekening en ons afkeurend oordeel betreffende de rechtmatigheid

Wij hebben de jaarrekening 2017 van stichting de Mare openbaar basisonderwijs Salland te Raalte gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening, vanwege het belang van de aangelegenheid die wordt beschreven in de sectie 'De basis voor ons afkeurend oordeel betreffende de getrouwheid van de jaarrekening en ons afkeurend oordeel betreffende de rechtmatigheid' geen getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van stichting de Mare openbaar basisonderwijs Salland op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017, vanwege het belang van de aangelegenheid die wordt beschreven in de sectie 'De basis voor ons afkeurend oordeel betreffende de getrouwheid van de jaarrekening en ons afkeurend oordeel betreffende de rechtmatigheid', niet in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2017;
2. de staat van baten en lasten over 2017; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons afkeurend oordeel betreffende de getrouwheid van de jaarrekening en ons afkeurend oordeel betreffende de rechtmatigheid

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van stichting de Mare openbaar basisonderwijs Salland, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons afkeurend oordeel betreffende de getrouwheid van de jaarrekening en ons afkeurend oordeel betreffende de rechtmatigheid, op basis van de volgende aangelegenheden:

- ▶ In de jaarrekening is een voorziening groot onderhoud opgenomen ter hoogte van afgerond € 1.233.000. Op basis van het onderliggende meerjarenonderhoudsplan zijn we van mening dat deze voorziening voor € 750.000 te hoog, en daarmee het eigen vermogen voor hetzelfde bedrag te laag is weergegeven.
- ▶ In de jaarrekening zijn daarnaast lasten verantwoord voor een bedrag van € 273.000 (inclusief BTW) waarbij de achterliggende inkoopcontracten ten onrechte niet Europees zijn aanbesteed. Daarmee is niet voldaan aan de eisen van rechtmatigheid.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ het bestuursverslag;
- ▶ de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Groningen, 25 juni 2018

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,



E.J. Jongsma RA

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:



Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.