



deMare

Stichting openbaar basisonderwijs Salland

Bestuursjaarverslag 2018

Bestuur: 41491
Plaats: Raalte
Datum: 21 mei 2019
Versie: 3.1

1. Inleiding en samenvatting

Samen op koers om goed onderwijs te geven!

Voor u ligt het dertiende 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.

Dit is het een na laatste jaarverslag binnen het genoemde Strategisch Beleid. Op dit moment zijn we bezig met het ontwikkelen van een nieuwe strategische agenda.

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

En dat heeft zijn vruchten afgeworpen. We hebben meer grip gekregen op onze inkomsten en uitgaven en daardoor zijn we ook beter in staat om te sturen.

De steeds zwaarder drukkende huisvestingskosten zijn we aan het ombuigen in een grote kwaliteitsslag door scholen samen te voegen en te verhuizen naar nieuwe duurzame gebouwen.

Op het gebied van personeel zijn we bezig een strategische agenda te ontwikkelen en een van de speerpunten verzuim heeft geleid tot het laagste verzuim in jaren.

Op gebied van kwaliteit hebben we grote slagen gemaakt wat te zien in de kwaliteit van ons onderwijs en tegelijkertijd zien we ook de kwetsbaarheid van een aantal scholen.

Door extra te investeren in de kwaliteitszorg wil De Mare ook hiertoe groeien tot stabiel hoogwaardig onderwijs.

Meer dan ooit zoeken we de samenwerking met onze directe partners als mijnplein, de kinderopvang en het voortgezet onderwijs. Deze samenwerking komt goed samen in de notitie "Samenwerking en verbreding"¹, die inmiddels ook leidend is in het z.g. Frieswijk-overleg.

Al met al staat de toekomst van De Mare en dus het openbaar onderwijs, er goed voor.

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 2019

¹ De werkgroep Samenwerking en verbinding heeft op verzoek van de stuurgroep van het project Scholen voor Morgen, een advies geschreven over de mogelijkheden van samenwerking in Olst en Wijhe tussen basisonderwijs, kinderopvang en voortgezet onderwijs en andere partners.

2. Inhoudsopgave

| | | |
|--------|--|-----------|
| 1. | Inleiding en samenvatting | 3 |
| 2. | Inhoudsopgave | 4 |
| 3. | Verslag van de Raad van Toezicht | 6 |
| 4. | Belangrijke elementen van het gevoerde beleid | 9 |
| 5. | Bestuursopdracht: Goed onderwijs | 10 |
| 5.1. | Onderwijsteams | 15 |
| 5.1.1. | <i>APT: obs A. Bosschool, obs De Peperhof, obs Ter Stege</i> | 15 |
| 5.1.2. | <i>Klaver DHKT: obs Dijkzicht, obs De Holsthoek, obs De Klimboom, obs Tellegen</i> | 18 |
| 5.1.3. | <i>Brede School Kwintijn</i> | 21 |
| 5.1.4. | <i>Brede School De Springplank</i> | 24 |
| 5.1.5. | <i>Brede School De Vogelaar</i> | 27 |
| 5.2. | Passend Onderwijs | 29 |
| 5.2.1. | <i>Onderwijs Nieuwkomers Salland (ONS)</i> | 31 |
| 6. | Formatie Personeel | 33 |
| 7. | Personeelsbeleid | 35 |
| 8. | Scholing | 37 |
| 9. | Investerings en afschrijvingen | 39 |
| 10. | Passende Huisvesting | 41 |
| 11. | Beleidsontwikkeling en de Interne organisatie | 42 |
| 11.1. | Interne organisatie | 43 |
| 11.2. | Kwaliteitszorg | 44 |
| 12. | Financieel beleid | 46 |
| 13. | Projecten | 49 |
| 13.1. | Kwaliteitsbeleid/De Mare Academie | 50 |
| 13.2. | Personeelsbeleid/ARBO-beleidsplan | 52 |
| 13.3. | Digitale leer- en werkomgeving en bestuursplatform | 54 |
| 13.4. | Versterken organisatie | 55 |
| 13.5. | Inrichten bovenschools huisvestingsbeleid | 56 |

| | | | |
|-------|--|----|----|
| 13.6. | Openbaar onderwijs De Mare in 2020 | 57 | |
| 14. | Het gevoerde en toekomstige financiële beleid | | 58 |
| 14.1. | Inleiding | 58 | |
| 14.2. | Gang van zaken gedurende het verslagjaar 2018 | 58 | |
| | 14.2.1. <i>Exploitatieresultaat</i> | 58 | |
| | 14.2.2. <i>Leerlingaantallen</i> | 61 | |
| | 14.2.3. <i>Financiële baten en lasten</i> | 61 | |
| | 14.2.4. <i>Prestatiebox</i> | 61 | |
| | 14.2.5. <i>Treasurybeleid</i> | 62 | |
| 14.3. | Financiële continuïteit | 62 | |
| | 14.3.1. <i>Balans 2018 – 2023</i> | 62 | |
| | 14.3.2. <i>Baten en lasten 2018 – 2023</i> | 63 | |
| | 14.3.3. <i>Ontwikkeling Leerlingenaantal</i> | 64 | |
| | 14.3.4. <i>Kengetallen</i> | 64 | |
| 14.4. | Risicomanagement | 66 | |
| | 14.4.1. <i>Systeem</i> | 66 | |
| 15. | Bijlagen | | 67 |
| 15.1. | Samenstelling personeelsbestand in tabel | 67 | |
| | 15.1.1. <i>Samenstelling van het personeelsbestand in 2018 naar leeftijds- en functiecategorie</i> | 67 | |
| | 15.1.2. <i>Ontwikkeling verhouding mannen en vrouwen</i> | 68 | |
| | 15.1.3. <i>Verhouding vaste en tijdelijke dienstverbanden in 2018</i> | 68 | |
| | 15.1.4. <i>Verhouding fulltime en parttime dienstverbanden in 2018 naar functiecategorie</i> | 69 | |
| | 15.1.5. <i>Gemiddelde duur van een dienstverband in 2018 naar functiecategorie</i> | 70 | |
| 15.2. | Overzicht ontwikkeling verzuim personeel op organisatieniveau | 71 | |
| | 15.2.1. <i>Ontwikkeling ziekmeldingsfrequentie, ziekteverzuimpercentage en gemiddelde ziekteverzuimduur (peildatum 1 mei 2018)</i> | 71 | |
| | 15.2.2. <i>Ontwikkeling percentage nulverzuim (peildatum 1 mei 2018)</i> | 72 | |
| 15.3. | Inzet werkdrukmiddelen in 2018-2019 | 72 | |
| 15.4. | Herbenoemingsverplichtingen personeel in 2018 | 72 | |

3. Verslag van de Raad van Toezicht

Inleiding.

2018 Was het jaar van verwelkomen. Per 01 april 2018 zijn Annejuul Baas en Eduard de Bruijn benoemd en toegetreden tot de Raad van Toezicht.

Afscheid is genomen van Jonny Hollander en Wim Mintjes.

Jonny Hollander is per 1 januari 2018 en Wim Mintjes is per 1 april 2018 afgetreden. In overleg met de Raad van Toezicht is Wim Mintjes tot 1 augustus 2018 betrokken geweest bij vergaderingen en taken van de Raad van Toezicht in het kader van een inwerkperiode voor de nieuwe Raad van Toezicht-leden.

De Raad van Toezicht heeft, gebaseerd op de Code Goed Onderwijsbestuur, drie hoofdtaken:

1. Toezicht houden;
2. Klankbord zijn voor de directeur/bestuurder;
3. Het werkgeverschap van de directeur/bestuurder.

In 2018 heeft de toezichthoudende taak zich gericht op de operationalisering van het vastgestelde strategisch beleid in de school- en jaarplannen. In de managementrapportages en documenten Bestuursinformatie is de Raad van Toezicht geïnformeerd over de voortgang van de schoolontwikkelingen.

De Raad van Toezicht is volgens het jaarschema geïnformeerd over de financiële, personele en huisvestingsontwikkelingen, waarbij risico situaties intensiever zijn gevolgd en is meegedacht over:

- a) Scholen voor de toekomst (*project Scholen voor Morgen*);
- b) Hoe om te gaan met de conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek *Hoe sterk is De Mare?*, *Rapportage van een kwalitatief en kwantitatief onderzoek*;
- c) Strategisch HRM-beleid De Mare.

Over de kwaliteit van de scholen is de Raad van Toezicht geïnformeerd door de jaarlijkse rapportage over de tussen- en eindopbrengsten.

In de jaarcyclus van de Raad van Toezicht -activiteiten is structureel opgenomen wanneer de raad de begroting en de jaarrekening bespreekt en wanneer de auditcommissie zich daar ter voorbereiding over buigt. In relatie tot de taak van de Raad van Toezicht om jaarlijks een accountant aan te wijzen ter verkrijging van een goedkeurende verklaring, heeft de auditcommissie twee keer kritisch overleg gehad met zittend accountant BDO.

De controle van het jaarwerk is uiteindelijk ook voor 2018 gegund aan BDO.

Een terugkerend punt van overleg tussen de directeur/bestuurder en accountant BDO was de voorziening huisvesting scholen. De auditcommissie heeft een bemiddelende rol gespeeld.

De directeur/bestuurder (DB) heeft de Raad van Toezicht nauw betrokken bij ontwikkelingen op het gebied van samenwerking met externe samenwerkingspartners. Met name ontwikkelingen in relatie tot het zogenoemde Frieswijkoverleg zijn regelmatig besproken en er zijn twee sessies georganiseerd om kennis te maken met de Raad van Toezicht van *mijnplein*, stichting voor bijzonder openbaar onderwijs in Salland.

De Raad van Toezicht is regelmatig door de DB geïnformeerd over het project Scholen voor Morgen en heeft als klankbord voor de DB gefungeerd. Dit samenwerkingsproject is door de beide schoolbesturen De Mare, *mijnplein* en de gemeenten Olst-Wijhe en Raalte opgezet, met als doel om te komen tot een toekomstbestendig en passend onderwijsaanbod voor Salland.

Samenstelling:

De Raad van Toezicht is in 2018 als volgt samengesteld:

| | |
|-----------------------------|--|
| Yvonne Temmink (voorzitter) | <i>Expertise:</i> Strategisch inzicht. Kwaliteitszorg en complexe onderwijsorganisatie ontwikkeling en -verandering. |
| Inge Buis | <i>Expertise:</i> HRM. |
| Ruud Groen | <i>Expertise:</i> Financiën, strategisch inzicht en ervaring op het Gebied van veranderingsprocessen. |
| Annejuul Baas | <i>Expertise:</i> Kennis en ervaring met bestuurlijk – politieke en maatschappelijke verhoudingen, Juridische bestuurswetenschappen. |
| Eduard de Bruijn: | <i>Expertise:</i> Financiën, Nederlands Recht, Bedrijfskunde en marketing. |
| Wim Mintjes innovatie, | <i>Expertise:</i> Strategische en organisatieontwikkeling, (Tot 1 april 2018) kwaliteit en ontwikkeling van leiderschap. |

Adrie Bolijn is als directeur/bestuurder bij iedere vergadering aanwezig.
Regine Hüttner ondersteunt de Raad van Toezicht als ambtelijk secretaris.

De Raad van Toezicht-leden ontvangen een vergoeding gebaseerd op de *Vacatieregeling Versie I bestuursleden Stichting de Mare*, opgenomen als Bijlage 5 in de Code Goed Onderwijsbestuur "Professioneel bestuur, betrokken toezicht".

Het totaalbedrag aan vacatiegeld voor alle bestuursleden voor 2018 betreft: € 11.655.

Aandachtspunten in 2018.

Naast de reguliere onderwerpen als bestuursverslag/jaarrekening, de managementrapportages, de (meerjaren) begroting, strategisch beleid, heeft de aandacht in 2018 gelegen op de volgende onderwerpen:

Strategisch HRM-beleid, Toetsingskader Raad van Toezicht en project Scholen voor Morgen. Het toetsingskader vastgesteld in 2016 is tegen het licht gehouden, bijgesteld en vastgesteld. Dit toetsingskader is voor de Raad van Toezicht richtinggevend om toezicht te houden.

Activiteiten Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht is in 2018 7 x bijeengekomen voor een reguliere vergadering.

De agenda bestaat uit een aantal vaste agendapunten en wisselende agendapunten die in een jaarcyclus zijn opgenomen. Dit betreft met name de wettelijke taken: goedkeuren begroting, jaarrekening en jaarverslag.

Een vast terugkerend onderwerp voor de agenda in 2018 was Huisvesting (*project Scholen voor Morgen*).

De financiële situatie van de stichting.

De Auditcommissie, bestaande uit Eduard de Bruijn en Ruud Groen en Wim Mintjes (*tot 1 april 2018*) heeft de financiële huishouding van de stichting nauwlettend gevolgd. Er is drie keer overleg gevoerd samen met de directeur/bestuurder en de medewerker Financiën, waarvan twee van de drie bijeenkomsten, accountant BDO aanwezig was. De bevindingen van de Auditcommissie zijn ingebracht in het reguliere overleg van de Raad van Toezicht. Vastgesteld kon worden dat de financiën van de stichting "in control" zijn.

Diverse vormen van overleg met stakeholders.

Er is overleg gevoerd met de GMR. Gelet op de twee nieuwbenoemde Raad van Toezicht-leden stond het gesprek in het teken van kennismaking en is aansluitend gesproken over het thema: "Krimp in het aantal leerlingen en huisvesting van onze scholen". Met elkaar werd besproken wat er zoal speelt op huisvestingsgebied en waar de accenten liggen.

Tevens is er twee x overleg gevoerd met de Raad van Toezicht van *mijnplein* (stichting voor bijzonder onderwijs in Salland). Het eerste overleg stond in het teken van kennismaking en het tweede gesprek was een themabijeenkomst gericht op samenwerking en verbreding.

Gesprekken met directeuren op schoollocaties.

De Raad van Toezicht heeft twee scholen bezocht. De leden hebben een rondleiding van de desbetreffende directeur gehad en zijn in gesprek gegaan met de directeur over o.a. het concept van onderwijs op hun school en hun kijk op huisvesting van scholen in Olst en Wijhe in relatie tot het project "Scholen voor Morgen".

Voortvloeiend uit het werkgeverschap heeft de remuneratiecommissie, bestaande uit Inge Buis en Wim Mintjes in juli een functioneringsgesprek met de directeur/bestuurder gehouden. Hierbij zijn afspraken gemaakt over het vasthouden van sterke punten en het oppakken van verbeterpunten en scholingswensen.

Tenslotte:

De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers van Stichting 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.

4. Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

| Samenvatting exploitatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2018 | Vershil |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|
| 03 Baten | | | |
| 3.1 Rijksbijdragen | € 7.043.540 | € 7.562.565 | € 519.025 |
| 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies | € 23.934 | € 106.725 | € 82.791 |
| 3.5 Overige baten | € 197.140 | € 352.166 | € 155.026 |
| Totaal 03 Baten | € 7.264.614 | € 8.021.456 | € 756.842 |
| 04 Lasten | | | |
| 4.1 Personeelslasten | € 5.693.452 | € 5.936.274 | -€ 242.822 |
| 4.2 Afschrijvingen | € 219.576 | € 221.630 | -€ 2.054 |
| 4.3 Huisvestingslasten | € 597.526 | € 706.469 | -€ 108.943 |
| 4.4 Overige lasten | € 876.211 | € 910.662 | -€ 34.451 |
| Totaal 04 Lasten | € 7.386.766 | € 7.775.035 | -€ 388.270 |
| 05 Financiële baten en lasten | | | |
| 5.0 Financiële baten en lasten | € 5.000 | -€ 391 | -€ 5.391 |
| Totaal 05 Financiële baten en lasten | € 5.000 | -€ 391 | -€ 5.391 |
| Resultaat | -€ 117.152 | € 246.030 | € 363.182 |

Hierboven is de winst en verliesrekening samengevat.

Het gerealiseerde resultaat is € 363.182 hoger dan begroot daar zijn we blij mee en 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 ook 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 2018 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?

5. 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). <ul style="list-style-type: none"> • De Mare profileert haar scholen en zichzelf op haar kernopdracht en kerncompetenties. | |
| Wat mag het kosten? | |
| 2018 | € 7.213.959 |
| Wat gaan we daarvoor doen? | |
| 2018 <ul style="list-style-type: none"> • Verzorgen van onderwijs door onderwijsteams, uitvoeren Passend Onderwijs en inrichten Onderwijs aan Nieuwkomers. • Een aanzet geven om te komen tot een jaarplan onderwijsbeleid, waarin ook de verschillende subsidiemogelijkheden die passen bij onze doelen en afspraken. Daarin: <ol style="list-style-type: none"> a. Project Professionalisering Cultuureducatie volgens plan van aanpak. In 2018 scholing van de onderwijsteams en ontwikkelen ideeën voor vervolg. b. VVE: (door-) ontwikkelen prestatieafspraken met gemeente, ouderbetrokkenheidsbeleid en scholing, o.a. door deelname aan beleidsgroep. c. PO-VO: door ontwikkelen van 10-14 d. HB/ Talentontwikkeling: tegemoetkomen aan behoeften van deze leerlingengroep, komen tot verdere professionalisering van medewerkers. • Ondersteunende processen uitvoeren <ol style="list-style-type: none"> a. Maximaal inzetten op realisatie van het projectplan "Scholen voor Morgen" | |
| Wat heeft het gekost? | € 7.675.317 |
| Wat hebben we daarvoor gedaan? <ul style="list-style-type: none"> • Zie hoofdstuk Onderwijsteams, passend onderwijs en onderwijs aan nieuwkomers. • Een jaarplan is niet ontwikkeld. De ontwikkeling op de volgende onderdelen zijn geweest: <ul style="list-style-type: none"> ○ In het project Cultuureducatie is in februari de bestuursvisie op cultuureducatie vastgesteld | |

2.1. Waarom leren zij? Ophrengst voor kinderen

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.

Ze hebben een *growth mindset*.

Dit is een op groei gerichte visie van de kinderen waarbij ze ervan uitgaan dat ze in staat zijn om te veranderen en hun kwaliteiten kunnen ontdekken en ontwikkelen door er moeite voor te doen en te leren en ervaringen op te doen. Dit zorgt er voor dat ze graag willen leren.

Ik kan de wereld beïnvloeden.

Ik voel me vrij buiten bekende kaders.

De wereld blijkt anders dan ik dacht.

Ik ben eigenaar van het proces om te wereld te pakken te krijgen.

Ik heb zelfkennis en zelfvertrouwen omdat ik de kans heb gekregen te laten zien wie ik ben.

De ambitie is:

- Leerkrachten gaan procesgericht werken
- De rol van de ICC-er wordt versterkt
- Scholen maken een ontwikkelingstap naar meer samenwerking met omgeving
- Scholen werken (onderdelen van) een leerplan uit passend bij hun ambitieniveau, en tenminste de onderdelen die op bestuursniveau zijn benoemd:
 - Leerdoelen,
 - Docentenrol is procesgericht,
 - Bronnen en materialen
 - Toetsing (gekoppeld aan leerdoelen).

In vier onderwijsteams is de bestuursvisie doorvertaald naar een visie op cultuureducatie op onderwijsteam-niveau, in een teamscholing over het denkkader cultuureducatie. Vervolgens is op basis van die onderwijsteamvisie scholing ontwikkeld en uitgevoerd. Bij Kwintijn liep de uitvoering vertraging op.

ICC-ers zijn drie keer bij elkaar geweest voor meer verbinding en versterking in hun rol. Onderwerpen zijn o.a. geweest: uitwisseling, de ontwikkelingen in de onderwijsteams, is meer grip op het budget voor cultuureducatie, scholing van de ICC-ers.

Verder zijn voor drie onderwijsteams nieuwe subsidieaanvragen gedaan voor een vervolg.

- VVE: Voor de beleidsgroep en de bestuurders in het LEA is een voorlichting door de inspectie over het nieuwe kader georganiseerd. Naar aanleiding hiervan is door de bestuurders aangegeven mee te willen doen met de pilot door de Inspectie van het Onderwijs over het toezicht op VVE en kinderopvang in het najaar. In het najaar zijn obs Kwintijn en obs Ter Stege bezocht. De rapportages zijn in 2019 vastgesteld. Beleid met betrekking tot de resultaatafspraken en ouderbetrokkenheid zijn ontwikkeld. Beleid over ouderbetrokkenheid is voor De Mare vastgesteld, maar nog niet door het LEA.
- PO-VO: door ontwikkelen van 10-14.
De activiteiten voor 10-14 stonden om verschillende redenen op een laag pitje.
- HB/ Talentontwikkeling: Vanuit Olst-Wijhe is er veel aanvraag voor de plusklas die niet altijd gehonoreerd kan worden en in januari is een meedenksessie georganiseerd voor geïnteresseerden waaronder leerkrachten die leerlingen naar de plusgroep van EPOS sturen. Hieruit kwam als prioriteit om leerkrachten te versterken in hun dagelijks gedrag. De werkgroep heeft hiervoor een plan van aanpak opgesteld, waarbij de expert van de plusklas in eerste instantie een aanbod voor meedenken onder de aandacht gaat brengen. Omdat deze persoon voor de zomervakantie een andere baan heeft geaccepteerd buiten ons bestuur is voor 1 dagdeel in week gedurende het schooljaar 2018-2019 de expert van EPOS ingehuurd. De werkgroep oriënteert zich ook op mogelijkheden om zo nodig de subsidie die de minister heeft aangekondigd te benutten voor De Mare. De subsidie is 6 december gepubliceerd. Voorlichting over het aanbod is gegeven aan IB-ers en directeuren en teams. Ook individuele vragen van leerkrachten zijn ondersteund.
- Ondersteunende processen uitvoeren: zie betreffende hoofdstukken.

Zijn we tevreden?

- Opbrengsten:

| School | 2016 | 2017 | 2018 | Status |
|--------------------|-------|------|-------|------------------|
| Obs De Springplank | Goed | Vold | Goed | Basisarrangement |
| Obs Ter Stege | Vold | Goed | Onvol | Basisarrangement |
| Ojs De Klimboom | Onvol | Goed | Onvol | Basisarrangement |
| Obs De Holsthoek | Vold | Goed | Goed | Basisarrangement |
| Obs Dijkzicht | Goed | Goed | Goed | Basisarrangement |
| Obs A. Bosschool | Goed | Goed | Onvol | Basisarrangement |
| Obs De Peperhof | Goed | Goed | Goed | Basisarrangement |
| Obs De Vogelaar | Goed | Goed | Goed | Basisarrangement |
| Obs Tellegen | Goed | Goed | Vold | Basisarrangement |
| BS Kwintijn | Vold | Vold | Onvol | 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! In 2018 is het nog steeds 40% ruim voldoende. Dat is nog steeds boven het landelijk gemiddelde.

De inspectie hanteert sinds 2017 officieel geen bovengrens meer. Deze was tot dan toe gedefinieerd als 30% van de landelijk best presterende scholen.

Dezelfde grens bepaalt de ondergrens die de inspectie wel hanteert: 30% van de slechtst presterende scholen. In 2018 heeft 40% van onze scholen een opbrengst onder de ondergrens. Dat is ook meer dan het landelijk gemiddelde.

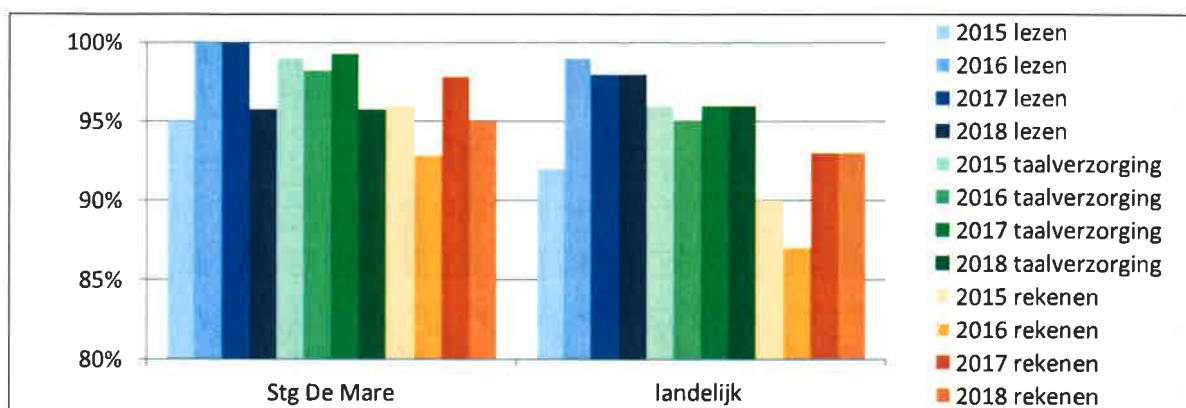
Sinds 2015 is een eindtoets verplicht voor alle basisscholen in Nederland. De scholen van De Mare gebruiken allen de centrale eindtoets. De eindtoets toetst de inhoud van de taaldomeinen lezen, taalverzorging en rekenen en meet welk referentieniveau een leerling beheerst:

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

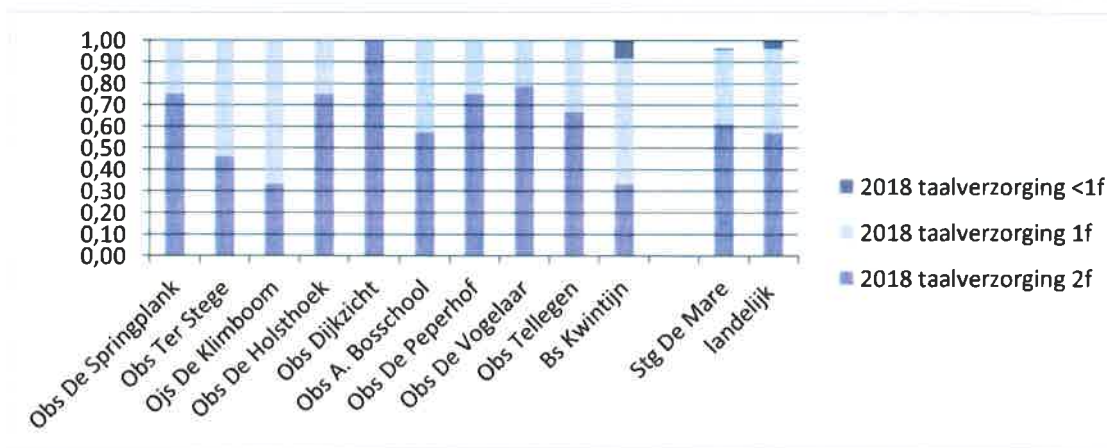
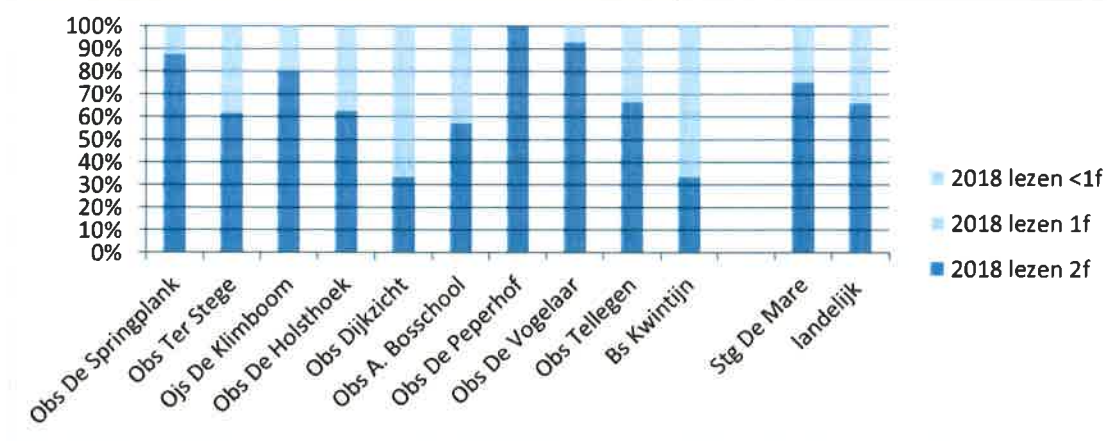
De referentieniveaus zijn een absolute meting ten opzichte van de opbrengsten op de centrale eindtoets die een relatieve meting zijn (die in principe jaar na jaar hetzelfde is).

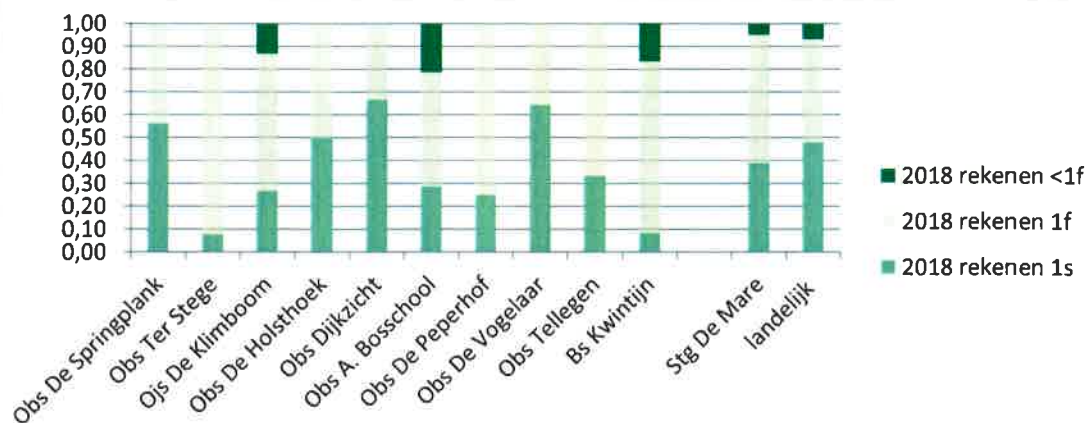
Bij invoering werd een ambitieniveau van 85% geformuleerd, maar in 2015 haalt landelijk 92% het referentieniveau 1F voor lezen. De Mare doet het in 2018 alleen nog op rekenen beter dan landelijk, taalverzorging is op het landelijk gemiddelde, lezen zit er 2% onder. In 2018 is er 1 leerling op zowel lezen als taalverzorging die niet het fundamentele niveau haalt.

In februari zijn nieuwe gewichten per school bekend gemaakt. Het gewicht percentage bepaalt de referentiegroep voor het beoordelen van de opbrengsten. In 2019 – 2020 wordt het nieuwe model getest en treedt dan in 2020 – 2021 in werking. De referentieniveaus worden dan gehanteerd voor het beoordelen van de opbrengsten.



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





Tabel 2. Overzicht opbrengsten op de referentieniveaus voor lezen, taalverzorging en rekenen

Gunstiger

Ongunstiger

De opbrengsten zijn lager dan vorig jaar, ook op de referentieniveaus. Voor lezen en taalverzorging onder en op het landelijk gemiddelde.

Bijstelling:

We gaan een nieuwe strategische agenda opstellen voor de periode 2019-2023.

5.1. Onderwijsteams

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

| | |
|--|-------------|
| Wat wilden 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. <p><i>Samen leren jezelf te zijn</i></p> | |
| Wanneer zijn we tevreden? | |
| <ol 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 - begroting 2018 | |
| Baten | € 1.429.030 |
| Lasten | € 1.468.682 |
| Wat heeft het gekost | |
| Gerealiseerde baten | € 1.619.896 |
| Gerealiseerde lasten | € 1.561.831 |
| Verschil baten | € 190.866 |
| Verschil lasten | € -93.149 |
| Resultaat | |
| Begroot resultaat incl. financiële baten en lasten | € -39.652 |
| Gerealiseerd resultaat incl. financiële baten en lasten | € 56.875 |
| Verschil | € 96.527 |
| Wat hebben we daarvoor gedaan? | |
| (Zie schooljaarplan 17/18 en 18/19) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Passend aanbod Talentontwikkeling:</i> uitvoeren stappenplan 4 rondes van talent uur; eigenaarschap bij de leerlingen: scholing Talentontwikkeling over de veranderende rol; verdiepen in cultuureducatie en leren en implementeren van de procesgerichte didactiek vanuit verschillende disciplines. • <i>Onderwijs:</i> Engels implementeren (09FW) en borgen. Borgen Taal Actief; Bieb op school (Peperhof en Ter Stege); ILTP voortzetten en inzet ter verbetering van opbrengsten begrijpend lezen, Implementeren methodieken voor Wereld Oriëntatie (Blink en Topondernemers) en implementatie nieuwe versie Veilig Leren Lezen op 11TQ en 18 MJ. • <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. | |

- **Burgerschap en integratie:**
Middels het leerteam OidS wordt het beleid rondom burgerschap op APT-scholen ontwikkeld.
- **Eigenaarschap van de leerlingen:**
zelfstandig werken op de agenda en leren en implementeren procesgerichte didactiek.
- **Formatie:**
een meerjaren formatieplan opstellen. Inzet werkdrukmiddelen (vakleerkracht muziek en ondersteuning in de klas)
- **Personeelsbeleid:**
i.s.m. De Mare een Veiligheidsplan opstellen; Opleiden in de School verder vormgeven binnen APT: inrichten leerteam. Beoordelingstraject LA met inzet van externe partij.
- **Scholing:**
op het gebied van: Talentontwikkeling/Cultuureducatie, BHV en Kanjertraining.
- **Investerings en afschrijvingen:**
Abonnement COOL voor een goed werkende leer- en werkomgeving; op alle locaties beschikken over voldoende devices, zie het ICT-beleidsplan;
- **Huisvesting:**
Zie bovenschoolse rapportages. Vertegenwoordiging in werkgroepen.
- **Interne organisatie:**
Nieuwe managementstructuur; uitwerking geven aan de plannen om ouders meer als educatieve partner in te zetten. Onderzoek naar "andere schooltijden" (TS en AB).
- **Kwaliteitszorg:**
Afname WMK-kaarten voor "Afstemming" en "Burgerschap".
- **Passend onderwijs:**
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. Nadere uitwerking van het onderwijs aan nieuwkomers middels de taalklas op de Peperhof en kinderen ONS in de 2^e fase (zie beleidsplan ONS van Epos)
- **Projecten:**
De Mare Academie: uitvoeren items voor De Mare Academie: een taalplan, een Lego-leerlijn-plan, Snappet 3.0 en Iris Connect.
- **Inrichten bovenschoolse huisvestingsbeleid:**
Zie huisvestingbeleid: deelname in werkgroep Olst en Wijhe door ouders en leerkrachten, naast directie en voorzieningshart Wesepe door management.

Financiële Resultaat 2018

Conclusie:

Er was een tekort begroot over het boekjaar 2018 van - €39.652. Het resultaat op 31 december 2018 is een positief saldo van € 55.117. Het verschil tussen de begroting en de realisatie is € 94.76.

We hebben dus minder uitgegeven dan gedacht, van tevoren konden we geen rekening houden met stijging van leerkrachtsalarissen en tegemoetkoming vanuit de rijksoverheid.

Gedurende het boekjaar hebben we bijgestuurd om binnen de begroting te blijven en het verwachte negatieve saldo niet verder te laten stijgen. We hebben kritisch naar ons uitgavebeleid gekeken en nauwkeurig de boekingen in Pro Active bijgehouden (alles op de juiste post).

We hebben minder uitgegeven aan formatie, omdat we een jaar lang zonder LC-er hebben gedraaid, (Hoewel wij het niet 1 op 1 terug kunnen vinden in de afrekening zal het feit dat we een jaar lang met een LC-er minder hebben gewerkt toch ook wat opgeleverd hebben.)

De vacature voor werkdrukverlaging voor 0.6 fte niet kon worden ingevuld door de krapte op de arbeidsmarkt, maar er zijn wel middelen voor binnen gekomen.

Onze verouderde gebouwen blijven een enorme kostenpost aan dagelijks onderhoud en energiekosten.

Tot slot:

- (Nagenoeg) Alle overschrijdingen zijn te verklaren.
- Niet alles was van tevoren voorzien en het betreft dan met name personele aangelegenheden (stijging loonkosten en tegemoetkoming overheid), om nog beter te kunnen sturen wellicht jaarlijks een x-bedrag reserveren voor "onvoorzien".
- Het lukt steeds beter om te sturen op de getallen, dit komt enerzijds doordat de kennis van de directie steeds beter wordt en ook door nauwkeuriger aansturen (bijv. bij accorderen Pro-Active).
- Het blijft belangrijk kritisch de uitgaves op de locaties te monitoren en de bestellingen te controleren, dit geeft inzicht.
- De verbinding tussen beleid en begroting wordt steeds beter gemaakt en biedt daardoor steeds meer mogelijkheden om te sturen.

Zijn we tevreden?

Zie hierboven

Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2018?

Zie overzicht hierboven

Wat was ongunstiger dan begroot in 2018?

Idem

Bijstelling

Meer adequate terugkoppeling vanuit het managementinformatiesysteem is gewenst bij het monitoren van de budgetten.

5.1.2. Klaver DHKT: obs Dijkzicht, obs De Holsthoek, obs De Klimboom, obs Tellegen

| | |
|--|--------------------|
| Wat willen we bereiken? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Goed kwalitatief, openbaar onderwijs. • Een passend aanbod voor groei en ontwikkeling op de diverse vakgebieden-onderzoekend en ontdekkend leren, zelfstandig werken en cultuureducatie. • Hoge doelen stellen om kinderen voor te bereiden op hun toekomst. Kinderen eigenaar maken van hun eigen leerproces en leren verantwoordelijkheid te nemen. Kinderen te laten werken met materialen, werkwijzen en methodes die opbrengst verhogend zijn. • Het aanbieden van een verrijkend aanbod gebruikmakend van moderne methodes-multimedia- en een goed werkend leer en werkomgeving. • Het opstellen van een meerjaren formatieplan. • Mogelijkheden bekijken voor kinderen met een meervoudige intelligentie in Olst-Wijhe. | |
| Wanneer zijn we tevreden? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Als er een zo passend mogelijk aanbod is voor groei en ontwikkeling in de huidige fase. • Als we kinderen bewuster eigenaar kunnen laten worden van hun eigen leerproces. • Als we ICT devices geïmplementeerd hebben in alle bouwen en op alle scholen. • Als door implementatie van STAAL de opbrengsten zijn verhoogd. • Als specifieke doelen binnen de bouwen gemonitord worden. • Als zelfstandig werken opgenomen is in het lesrooster en als zodanig functioneert. • Als het Jenaplanonderwijs gevoed is door professionalisering. | |
| Wat mag het kosten - begroting 2018 | |
| Baten | € 1.029.525 |
| Lasten | € 1.191.460 |
| Wat gaan we daarvoor doen? | |
| 2017 - 2018: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Goed onderwijs:</i> Onderzoekend en ontdekken leren: cultuureducatie- zelfstandig werken – kind gesprekken en doelenonderwijs – lezen in de brede zin. Materialen en aanbod meervoudige intelligentie - Implementatie STAAL- Specifieke doelen van aanbod monitoren - ICT als onderwijsmiddelen alle bouwen en in school implementeren. Digitale leer- en werkomgeving en bestuur platform • <i>Formatie:</i> • <i>Personeelsbeleid:</i> collegiale consultatie (leren van elkaar) implementatie gedragsexpert: cultuureducatie-gedragsexpert-kind gesprekken-R, I en E-afspraken borgen. • <i>Scholing:</i> Cultuureducatie, implementatie STAAL, Jenaplannetwerkbijeenkomsten en individuele scholing volgens scholingsplan • <i>Investeringen en afschrijvingen:</i> Overgang naar een lokaal werkend leer- en werkomgeving incl. bestuursplatform; op alle locaties beschikken over voldoende device en hardware (zie het ICT-beleidsplan) • <i>Passende huisvesting:</i> Zie bovenschoolse rapportages. Vertegenwoordiging in taak-, werk- en projectgroepen. • <i>Optimaliseren organisatie:</i> Borgen managementstructuur en evalueren, waar nodig bijstellen. Evalueren vergaderstructuur en waar nodig bijstellen. • <i>Financieel beleid:</i> Koppeling SJP en begroting. Bijhouden van MARAP om te sturen op financiën. • <i>Kwaliteitszorg:</i> klassenbezoeken, trendanalyses, borgen ontwikkeling naar groepsplannen 2.0. Verder uitdiepen professionele samenwerking binnen het onderwijsteam. Afname WMK-kaarten voor Kwaliteitszorg, Zorg en begeleiding, Pedagogisch Klimaat. Afname oudertevredenheidspelling. • <i>Passend onderwijs:</i> optimaliseren structuur zorg en begeleiding – groepsoverzichten basis van groepsplannen. Implementatie KANVAS en afspraken borgen. Scholing | |

| | |
|--|-------------|
| <p>"Gedragsspecialisten" implementeren binnen onderwijsteam, nauwe samenwerking tussen PW-PO en tussen PO-VO.</p> <p>Projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ICT (programmeren)-Eigenaarschap team en leerlingen-Meervoudige Intelligentie-Digitale Leer en werkomgeving en bestuursplatform. | |
| Wat heeft het gekost | |
| Gerealiseerde baten | € 1.178.227 |
| Gerealiseerde lasten | € 1.304.770 |
| Verschil baten | € 148.702 |
| Verschil lasten | -€ 113.310 |
| Resultaat | |
| Begroot Resultaat incl. financiële baten en lasten | -€ 161.935 |
| Gerealiseerd resultaat incl. financiële baten en lasten | -€ 127.249 |
| Verschil | € 34.686 |
| Wat hebben we daarvoor gedaan in 2018? | |
| <ul style="list-style-type: none"> <i>Goed onderwijs:</i> We zijn tevreden over de implementatie van de nieuwe spelling en grammatica methode STAAL. We hebben stappen gezet in de implementatie van de procesgerichte didactiek met scholing, klassenbezoeken en leervragen. De materialen van Level werk voor meervoudige intelligentie zijn over alle scholen verspreid. We zijn bezig duidelijke afspraken te maken over de inzet hiervan. We hebben onderwijsteam breed twee gezamenlijke thema's op basis van onderzoekend en ontdekkend leren gedaan met leervragen. Kind gesprekken blijft onze aandacht houden i.v.m. organisatie. Onderwijs volgens leerlijnen en doelen verloopt naar tevredenheid en blijven we verder uitwerken en implementeren. Alle leerlingen van midden en bovenbouw beschikken over een eigen device in de vorm van een iPad- Chromebook of laptop. Allen werken met Gynzy als doorgaande lijn en we zijn bezig met de implementatie van het digitale leer en werkomgeving. Share point heeft nog aandacht nodig. <i>Formatie:</i> We hebben de formatie ingezet in de minimale hoeveelheid groepen die noodzakelijk zijn op de kleine scholen. Daarnaast de inzet van de werkdrukmiddelen en de huisvestingsgelden. We hebben meer uitgegeven aan personeelslasten dan begroot maar minder dan de inkomsten van rijksoverheid. <i>Personeelsbeleid:</i> Met alle leerkrachten zijn de gesprekken gevoerd volgens de gesprekkencyclus en de klassenbezoeken. We hebben gebruik gemaakt van de gedragsexpert bij problemen in klassen. Dit wordt gezien als meerwaarde. De afspraken van R, I en E in het veiligheidsplan zijn geborgd. <i>Scholing:</i> De scholing zoals afgesproken heeft plaatsgevonden. Ook hebben bijna alle individuele scholingstrajecten plaatsgevonden. Waar mogelijk worden deze gedeeld met de overige collega's. <i>Investeringen en afschrijvingen:</i> De implementatie naar werkend leer- en werkomgeving incl. Bestuursplatform is nog bezig; We zijn tevreden over de voortgang behalve over het SharePoint. Dit behoedt nog aandacht. Op alle locaties beschikken we over voldoende devices en hardware. Er zijn nieuwe device aangeschaft voor IB en adjunct. <i>Passende huisvesting:</i> Scholen voor Morgen is een groot project waarbij in 2018 de FER is gerealiseerd en de instemming van MR wordt gevraagd. Als uitgangspunt van de nieuwe school in Olst en Wijhe zijn perspectieven geschreven. In Welsum is het onderzoek gaande van de school naar Dorpshuis. Na draagvlak onder alle inwoners over behoud van de school in het dorp worden de plannen uitgewerkt door een architect en wordt de financiële kant verder uitgewerkt. <i>Optimaliseren organisatie:</i> De managementstructuur is aangepast na het vertrek van een van de twee IB-ers. De andere IB-er heeft alle vier de scholen op zich genomen en geen lesgevende taak meer. De managementtaken zijn verdeeld onder directeur, adjunct en loco's. <i>Financieel beleid:</i> Constant zijn we bezig met het koppeling SJP en begroting. Hiervoor maken we drie keer per jaar een MARAP om te sturen op financiën. | |

- *Kwaliteitszorg:* De kwaliteitsafspraken zoals klassenbezoeken, trendanalyses, borgen ontwikkeling naar groepsplannen 2.0 hebben plaatsgevonden. Er is een QuickScan WMK afgenomen die besproken is binnen de teams. Er zijn afspraken gemaakt voor de afname oudertevredenheidsspeiling. Daarnaast ook voor personeel en leerlingen.
- *Passend onderwijs:* afspraken vanuit KANVAS zijn geborgd in de teamkalender. De contacten tussen PW –PO en PO-VO blijven intensief door scholen voor morgen. Initiatieven worden ontplooid waar andere initiatieven moeizaam gaan.
- *Projecten:*
ICT (programmeren) staat in de steigers.

Zijn we tevreden?

Vanuit de begroting zouden we een tekort verwachten van € - 161.935 maar in werkelijkheid hebben we in 2018 een tekort van € -125.017.
Dat betekent dat we het € 36.918 “beter” hebben gedaan dan begroot.

Wat is financieel gunstiger dan begroot in 2018

We hebben meer uitgegeven op personeelslasten t.o.v. de begroting (€- 98.938) maar door de stijging van de salarissen en tegemoetkoming vanuit de rijkoverheid waren de baten van de rijksbijdragen hoger dan de lasten van personeel. (€ 117.694)

De afschrijvingen (€ 1.235) en huisvestingslasten (€ 6.851) waren gunstiger dan begroot.

Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2018?

De overige lasten waren ongunstiger dan begroot. We hebben € - 20.226 te veel uitgegeven. Dit zat vooral in het niet op de juiste manier boeken van het leerorkest.

Bijstelling:

In grote lijnen zitten allen posten binnen de begroting. Wel moeten we zorgdragen voor het op de juiste plek wegboeken van facturen op grootboeknummers. Verschillende posten worden nog op verkeerde grootboeknummers geboekt. Er staan afspraken om met de administratieve medewerkster elke 6 weken de exploitatie langs te lopen en te kijken of alles op de juiste plek is weg geboekt. Zo nodig kunnen er dan bijsturen en kunnen we nog beter sturen op onze uitgaven.

5.1.3. Brede School Kwintijn

| | |
|---|----------------|
| Wat willen we bereiken? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Herijking visie en organisatiemodel. • Werken aan lerende organisatie, leren van en met elkaar. • Doelgericht werken met leerling devices (Gynzy Ipad). • Thematisch werken: in onderbouw met concrete corners; in de bovenbouw pilot met methode Blink. • Naar aanleiding van thematisch werken: 'de wereld in' met de leerlingen. • Opzetten goede zorgstructuur. • Werken aan veiligheid, pedagogisch klimaat. • Integreeren van taalaanbod gericht op taalzwakke c.q. NT2 leerlingen in de klas. | |
| Wanneer zijn we tevreden? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Concreet beeld van de visie, waar willen we naartoe, wat zijn onze stappen? Aansluitend: welk organisatiemodel past bij deze visie (en ons schoolgebouw); wat zijn hier onze stappen? • In vergaderingen en overlegmomenten staat leren van en met elkaar centraal. Dit door onder andere het toepassen van coöperatieve werkvormen. In beeld krijgen hoe we ons als lerende organisatie kunnen versterken. • Pilot Gynzy tablets is uitgevoerd in groep 5, indien dit goed functioneert (leerkracht heeft zicht op ontwikkeling, verwerking op Ipad heeft positief effect op motivatie/ leerresultaat) doortrekken naar groep 6, 7, 8. Werkboeken spelling en rekenen worden niet meer aangeschaft. • Onderbouw en bovenbouw werken thematisch op het gebied van wereldoriëntatie. • Aansluitend op de thema's is er budget en gelegenheid om op excursie te gaan (2/ 3 keer per jaar). • Voor NT2 leerlingen/ taalzwakke leerlingen is een begin gemaakt met het aanpassen van het onderwijsaanbod. Voor groep 1, 2, 3 is er een oriëntatie geweest op het programma Logo 3000, softwaretoepassing voor woordenschatontwikkeling. • Pedagogisch klimaat: vanuit de driehoek relatie, competentie, autonomie werken en reflecteren de leerkrachten op en over hun pedagogische aanpak, met als doel vanuit relatie te kunnen gaan werken aan een onderwijsorganisatievorm die past bij onze visie op onderwijs. • Zorgstructuur: leerkrachten hebben de opbrengsten van de kinderen duidelijk voor ogen, kennen de onderwijsbehoeften van kinderen en verzorgen een passend onderwijsaanbod | |
| Wat mag het kosten? | |
| 2018 | Baten |
| | 652.589 |
| | Lasten |
| | 650.901 |
| Wat gaan we daarvoor doen in 2018? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visieontwikkeling;</i> In teamsessies en op studiedagen door middel van diverse werkvormen bepalen wat de visie op onderwijs is van Kwintijn en een stappenplan maken om hier uitvoering aan te kunnen geven. Hierbij wordt ook de organisatorische kant meegenomen met behulp van het Slim Fit organisatiemodel. • <i>Onderwijs:</i> Thematisch onderwijs versterken in de onderbouw (concrete corners) en een effectieve werkwijze bepalen voor midden/bovenbouw (pilot met methode Blink); Onderwijsaanbod op taal passend maken voor de schoolpopulatie (gewicht: 28). Verkenning op het gebied van woordenschat/taal. In groep 1,2,3 pilot met Logo 3000. | |

| | |
|---|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>ICT als onderwijsmiddel:</i> Ontwikkelingen volgen richting Gynzy, evalueren en borgen. • <i>Eigenaarschap van de leerlingen:</i> zelfstandig werken met taken en kiesborden herinvoeren en borgen • <i>Veiligheid:</i> I.s.m. De Mare een Veiligheidsplan opstellen; • <i>Scholing:</i> Pedagogisch tact, Nivoz • <i>Huisvesting:</i> Omdat onze school gebouwd is voor 160 leerlingen en wij nu een leerlingaantal van 118 hebben, is het gebouw te duur voor ons. Zorgen voorgoed onderwijs, heldere visie, goed pedagogisch klimaat en onderscheidend modern onderwijs kunnen zorgen voor profilering en aantrek van nieuwe leerlingen. • <i>Interne organisatie:</i> Interim-directeur voor in principe 1 jaar. Helderheid krijgen over voortgang. • <i>Kwaliteitszorg:</i> Klassenbezoeken, trendanalyses, uitdiepen professionele samenwerking binnen het onderwijsteam. Afname WMK-kaarten. Interventies in de groepen en consultatiegesprekken. • <i>Passend onderwijs:</i> Groepsoverzichten invoeren. Onderwijsbehoeften van de leerlingen in beeld trekken met een minimum aan extra administratieve inspanning van de leerkracht, plan evalueren en aanpassen. Scholing "Gedragsspecialist" (IB-er). | |
| Wat heeft het gekost in 2018? | |
| Gerealiseerde baten | € 729.688 |
| Gerealiseerde lasten | € 667.636 |
| Verschil baten | € 77.099 |
| Verschil lasten | -€ 16.735 |
| Resultaat | |
| Begroot resultaat inclusief financiële baten en lasten | € 1.687 |
| Gerealiseerd resultaat inclusief financiële baten en lasten | € 61.655 |
| Verschil | € 59.968 |
| Wat hebben we daarvoor gedaan in 2018 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Interim-directeur is per 1-2-2018 vast aangesteld voor fte 0,6. • Na visiemiddagen met team in 2017-2018 in 2018-2019 Visie-traject met Marlijn Nijboer, wat input heeft opgeleverd voor concretisering onderwijsconcept Kwintijn (uitwerking in schoolplan 2019-2023) • Lerende organisatie: hierin zijn stappen gemaakt (samen lessen voorbereiden, lesobservaties, scholing pedagogisch tact). Wordt nog verder uitgewerkt in schoolplan 2020; uitwerking nieuwe visie. Hierin is leren van en met elkaar verweven. • Invoering Gynzy iPads in groep 5-8. • Thematisch werk in onder- en bovenbouw is succesvol ingevoerd. In onderbouw zonder methode, in bovenbouw met Blink. Thematisch werk wordt in komende jaren de rode draad door de school met nieuwe concept. • De wereld in n.a.v. thematisch werk is onvoldoende uit de verf gekomen en vinden we wel belangrijk. In nieuw concept is dit geïntegreerd. • Zorgstructuur wordt opgezet in 2018-2019, onder leiding van een interim IB. Deze interim IB coacht beide huidige IB en ontwikkelt samen met hen een goede werkbare zorgstructuur. Daarbij worden i.s.m. directeur per vakgebied doorgaande lijnen opgesteld en beschreven in onderwijsplannen. • Pedagogisch klimaat/veiligheid: in 2018-2019 heeft team scholing Pedagogisch tact gevolgd. Aan het eind van de scholing wordt een schoolbrede pedagogische visie opgesteld. Pedagogisch klimaat/veiligheid blijft punt van aandacht komende jaren. | |

- Taalzwakke/NT2 leerlingen: voor peuters, kleuters is LOGO 3000 gekocht. Hogere groepen werken met een woordenschat aanbod gebaseerd op didactiek van Verhallen naast de taalmethode, met zichtbare woordclusters in de groepen.

Zijn we tevreden?

Kwintijn is (opnieuw) een school in opbouw. In 2017-2018 zijn een aantal werkpunten geconstateerd waarop de school zich moest herstellen (pedagogisch klimaat, didactisch handelen, zorgstructuur) die zijn beschreven na een interne audit. In 2017-2018 heeft de school flink ingezet op een herstelplan. Intussen is teambreed de visie op onderwijs weer verhelderd en geconcretiseerd en wordt, zoals het nu lijkt in 2019-2020 een nieuw concept ingevoerd. Deze nieuwe visie is onderscheidend en zou er ook aan moeten bijdragen dat het leerlingaantal op de school weer toeneemt. Dit in combinatie met een mogelijke uitbreiding tot brede school zou Kwintijn in Raalte de komende jaren weer goed op de kaart moeten kunnen zetten.

Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2018?

De rijksbijdragen zijn veel hoger uitgevallen. Dit werd pas in september inzichtelijk, en deze middelen hebben we daardoor niet planmatig in kunnen zetten voor ons onderwijs. Het is belangrijk om hier voor komend begrotingsjaar meer grip op te krijgen

Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2018?

Huisvestingslasten zijn hoger dan begroot. Bij personeel zijn de lasten ook wat hoger dan begroot vanwege formatiewisselingen en afronden van werktijdfactoren, aanstellen interim IB en onderwijsassistent.

Bijstelling

5.1.4. Brede School De Springplank

| | | | | | | | |
|---|-----------|-------------------|-----------|---------------|-----------|--------------------------|---------|
| <p>Wat willen we bereiken?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultuureducatie: uitvoeren beleidsplan Cultuur, scholing volgen. • Onderwijs: implementeren Taal Actief, opleiding taal coördinator, opzetten taalbeleidsplan, ILTP-plannen evalueren + bijstellen, nieuwe methode aanvankelijk lezen, nieuwe methode voor de zaakvakken, volgsysteem groep 1-2 sociaal- emotionele ontwikkeling. • Eindtoets: maximale formatie inzet, gebruik methoden die opbrengst gericht zijn. • Implementatie kind gesprekken: beleid ontwikkelen + uitvoeren. • ICT: mediawijsheid, Snappet (evalueren groep 5- 8), gebruik apps en computerprogramma's, overgang naar COOL. • Formatie: meerjarig formatieplan opstellen. • Personeelsbeleid: veiligheidsbeleid (de Mare breed), scholing (o.a. OIDS, gedragsexpert) en scholing delen, gesprekkencyclus de Mare. • Passend aanbod kinderen: doorlopende lijn ZW, gebruik Snappet, instructie kwaliteit, SOP evalueren en bijstellen, effectief begeleiden van kinderen met zorg waarbij vraag en aanbod wordt afgestemd op de mogelijkheden van de school. • IKC: contacten met KOOS uitbreiden, werken volgens bijgesteld plan, inzet ib bij peuterspeelzaal. | | | | | | | |
| <p>Wanneer zijn we tevreden? Opbrengsten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultuureducatie: scholing gevolgd, beleidsplan uitgevoerd. • Onderwijs: Taal Actief geïmplementeerd, nieuwe methode aanvankelijk lezen aangeschaft, nieuwe methode voor de zaakvakken aangeschaft, volgsysteem groep 1-2 (sociaal emotioneel gebied). • Eindtoets: minimaal "groen" scoren. • Implementatie kind gesprekken: beleid en uitgevoerd. • ICT: mediawijsheid vanaf groep 6, Snappet invoeren vanaf groep 5, overgang COOL, gebruik apps en computerprogramma's uitgevoerd. • Formatie: meerjarig formatieplan. • Personeelsbeleid: veiligheidsbeleid uitvoeren, scholing gedeeld, uitvoeren gesprekkencyclus. • Passend aanbod: doorlopende lijn ZW, gebruik Snappet geëvalueerd en uitgevoerd, SOP bijgesteld, effectief begeleiden van "zorg"-kinderen. • IKC: contacten KOOS uitgebreid, bijgesteld plan uitvoeren, ib-inzet bij peuters. | | | | | | | |
| <p>Wat mag het kosten?</p> <table border="1"> <tr> <td>2018 Baten</td> <td>€ 912.792</td> </tr> <tr> <td>Lasten</td> <td>€ 913.538</td> </tr> <tr> <td>Begroot resultaat</td> <td>€ (746)</td> </tr> </table> | | 2018 Baten | € 912.792 | Lasten | € 913.538 | Begroot resultaat | € (746) |
| 2018 Baten | € 912.792 | | | | | | |
| Lasten | € 913.538 | | | | | | |
| Begroot resultaat | € (746) | | | | | | |
| <p>Wat gaan we daarvoor doen? 2017 - 2018: (Zie schooljaarplan):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultuureducatie: uitvoeren beleidsplan cultuur, scholing volgen. • Onderwijs: implementeren Taal Actief, opleiding taal coördinator, opzetten taalbeleidsplan, ILTP-plannen | | | | | | | |

evalueren + bijstellen, nieuwe methode aanvankelijk lezen, volgsysteem groep 1-2 sociaal-emotionele ontwikkeling.

- *Eindtoets:*
maximale formatie inzet, gebruik methoden die opbrengst gericht zijn.
- *Implementatie kind gesprekken:*
beleid ontwikkelen + uitvoeren.
- *ICT:*
mediawijsheid, Snappet (evalueren groep 5- 8), gebruik apps en computerprogramma's, overgang naar COOL.
- *Formatie:*
meerjarig formatieplan opstellen.
- *Personeelsbeleid:*
veiligheidsbeleid (de Mare breed), scholing (o.a. OIDS, gedragsexpert) en scholing delen, gesprekkencyclus de Mare.
- *Passend aanbod kinderen:*
doorlopende lijn ZW, gebruik Snappet, instructie kwaliteit, SOP evalueren en bijstellen, effectief begeleiden van kinderen met zorg waarbij vraag en aanbod wordt afgestemd op de mogelijkheden van de school.
- *IKC:*
contacten met KOOS uitbreiden, werken volgens bijgesteld plan, inzet ib bij peuterspeelzaal.

Wat heeft het gekost in 2018?

| | |
|---|--------------------|
| Gerealiseerde baten | € 1.005.333 |
| Gerealiseerde lasten | € 972.132 |
| Verschil baten | € 92.541 |
| Verschil lasten | € -58.594 |
| Resultaat | |
| Begroot resultaat inclusief financiële baten en lasten | € -746 |
| Gerealiseerd resultaat inclusief financiële baten en lasten | € 33.201 |
| Verschil | € 33.947 |

Wat hebben we daarvoor gedaan in 2018?

(Zie schooljaarplan 17/18 en 18/19):

- *Cultuureducatie:*
teamscholing gevolgd, werken volgens beleidsplan
- *Onderwijs:*
Taal Actief geïmplementeerd, Lijn 3 aangeschaft (aanvankelijk lezen) + schrijfmethode klinkers voor groep 3, Blink aangeschaft voor de zaakvakken, volgsysteem: leerlijnen ParnasSys voor groep 1 en 2 aangeschaft + scholing gevolgd en geïmplementeerd
- *Eindtoets:*
door maximale inzet formatie groene score gehaald
- *Implementatie kind gesprekken:*
uitgevoerd en aangepast
- *ICT:*
mediawijsheid vanaf groep 6, gebruik Snappet uitgebreid met groep 4 (notebooks voor groep 7 en 8), COOL als werkomgeving, apps en computerprogramma's aangepast
- *Formatie:*
extra formatie inzet groep 3 (november 2018 t/m december 2018)
- *Personeelsbeleid:*
uitvoering van veiligheidsbeleid, scholing, gesprekkencyclus
- *Passend aanbod:*
doorlopende leerlijn ZW niet volledig uitgevoerd, Snappet uitgebreid, SOP niet bijgesteld, effectief begeleiden van "zorg"-leerlingen via Snappet (leerlijnen)

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>IKC</i>: contacten KOOS uitgebreid met naschoolse activiteiten, intentieverklaring samenwerking geïnitieerd |
| <p>Verklaring afwijkingen op de begroting.</p> <p>Baten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er moest rekening gehouden worden met een tekort van € 746. Het resultaat op 31 december geeft een positief saldo van € 33.439. De tegemoetkoming vanuit de rijksoverheid is flink gestegen. De verkregen middelen voor werkdruk zijn volledig ingezet (inzet leerkracht 0,4 fte en inzet conciërge 0,4 fte). De huurbaten liggen € 16.000 lager dan begroot. Daarnaast zijn er diverse baten ontvangen t.b.v. de schoolexploitatie (subsidiegelden opleiden in de school en Saxion) <p>Lasten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De personele lasten liggen behoorlijk hoger dan begroot. Dit komt door de stijging van de salarissen en door extra inzet personeel (vanaf oktober t/m december 0,5 fte in groep 3). • Kosten huisvesting overschrijden het budget met € 4.580: steeds terugkerende kosten van Breman (lekkage dak) en veel onkosten door “kapot” materiaal. • Overige lasten: leermiddelen ICT-overschrijding van € 4.832 door uitbreiding gebruik Snappet en inzet notebooks, huur/lease digiborden en beamer. <p>Conclusie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overschrijdingen zijn te verklaren • Het blijft lastig om veel zaken van tevoren te voorzien (m.n. stijging personeelskosten en tegemoetkoming rijksbijdragen) |
| <p>Zijn we tevreden? We zijn tevreden over wat we bereikt hebben dit schooljaar. Helaas hebben we niet vroeg genoeg kunnen anticiperen op de meevaller qua rijksbijdragen.</p> |
| <p>Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2018? De tegemoetkoming vanuit de rijksoverheid is flink gestegen. Ondanks de inzet van extra personeel hebben we een positief saldo.</p> |
| <p>Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2018? Kosten huisvesting overschrijden het budget door tegenvallende kosten op diverse posten. Overige lasten geven een overschrijding aan door extra inzet van de ICT-gelden.</p> |
| <p>Bijstelling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volgende begrotingen: Huurbaten beter inschatten. • Indien mogelijk eerder anticiperen op verhoging van de rijksbijdragen. |

5.1.5. Brede School De Vogelaar

| | |
|---|------------------|
| Wat willen we bereiken? | |
| <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> Kanjertaining voor het team, BHV, individuele scholing leerkrachten, Cursus Coaching voor leerkrachten groep 1-4, Individuele scholing directie • <i>Goede schoolresultaten.</i> 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? | |
| Begrote inkomsten 2018 | 1.123.612 |
| Begrote uitgaven lasten 2018 | 1.117.601 |
| Begroot resultaat in 2018 | 6.011 |
| Wat gaan we daarvoor doen? | |
| 2017 – 2018 en 2018-2019: | |
| <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> Kanjertaining voor het team, BHV, individuele scholing leerkrachten, 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) | |

| | |
|---|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Talentontwikkeling:</i> muziekonderwijs uitbreiden met kennismaking met instrumenten, starten met een leerorkest, aanschaffen muziekinstrumenten. | |
| Wat heeft het gekost in 2018? | |
| Gerealiseerde baten | € 1.257.831 |
| Gerealiseerde lasten | € 1.190.826 |
| Verschil baten | € 134.219 |
| Verschil lasten | -€ 73.225 |
| Resultaat | |
| Begroot resultaat inclusief financiële baten en lasten | € 6.011 |
| Gerealiseerd resultaat inclusief financiële baten en lasten | € 67.005 |
| Verschil | € 60.994 |
| Wat hebben we daarvoor gedaan in 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, • <i>Scholing:</i> Kanjertaining voor het team, BHV, individuele scholing leerkrachten, Cursus Coaching voor leerkrachten groep 1-4, Individuele scholing directie • <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. • <i>Plein Eiberness:</i> aangepast | |
| Zijn we tevreden over de opbrengsten? | |
| De opbrengsten zijn prima. Wij zijn tevreden. | |
| Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2018? | |
| De baten lagen hoger doordat het leerlingaantal groter was dan begroot. De baten pakken hoger uit dan begroot. De lasten zijn gestegen, maar minder dan je mocht verwachten op basis van de baten. | |
| Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2018? | |
| De personeelslasten lager hoger dan begroot. Er waren meer leerlingen, waardoor er meer personeel aangesteld kon/moest worden. | |
| Wat willen we bijstellen veranderen in 2019 | |
| In 2019 en de jaren daarna gaan we werken op basis van nieuwe strategische agenda/ schoolplan. | |

5.2. Passend Onderwijs

Wat willen we bereiken?

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

Wanneer zijn we tevreden?

- 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.

Wat gaan we daarvoor doen?

2018

- Voor de uitvoering van de verantwoordelijkheden rondom passend onderwijs nemen wij bestuurlijk deel aan het samenwerkingsverband PO2305.
De Mare neemt actief deel aan het Algemeen Bestuur en de Commissie van Toezicht.
De Mare maakt deel uit van de deelregio Salland, georganiseerd in het Expertisecentrum EPOS.
De Mare vormt samen met mijnplein het uitvoerend bestuur van EPOS binnen de kaders van PO2305.
- In 2017 is besloten een groot deel van het budget bij EPOS neer te leggen om zo beter beleid te kunnen maken om passend onderwijs te realiseren en ons voor te bereiden op de daling in de budgetten vanwege de verevening.
De aansturing van de processen én budgetten voor verwijzingen, arrangementen en zorg op school, komen daarmee meer bij EPOS te liggen. Daarvoor zal de bestuurder meer toezien op een heldere planning en beheer cyclus bij EPOS. De verantwoording wordt ook zo veel mogelijk bij EPOS neergelegd.

Wat hebben we gedaan?

- 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. De inkomsten en uitgaven zijn duidelijk. Het post passend onderwijs betreft sinds het overdragen van het budget naar EPOS, alleen nog een vergoeding voor lichte ondersteuning, dit wordt toegevoegd aan het budget beleidsrijk begroten, en een vergoeding voor de medewerkers van het expertisecentrum die bij ons in dienst zijn en gedetacheerd. Verder wordt nog een klein deel ingezet op arrangementen.
Relatief zijn er meer salariskosten, omdat er een CAO-verhoging is geweest. Voor afrekening hiervan moeten nog structurele afspraken gemaakt worden.
Financieel-beleidsmatige ondersteuning van EPOS is geregeld in 2018 met ingang van het nieuwe schooljaar. Bij De Mare blijft een deel voor ondersteuning door IB en in de klas: € 138.135 wordt toegevoegd aan het budget beleidsrijk begroten.
- Voor de ontwikkelingen in de deelregio verwijs ik naar de evaluatie Passend Onderwijs in Salland 2017-2018 besproken en toegelicht in de GMR d.d. 11 december 2018.

| |
|---|
| Zijn we tevreden? |
| <p>Gunstiger? Nu een groot deel van het budget is overgedragen naar EPOS is extra ondersteuning op de financiën.</p> |
| <p>Ongunstiger? Voorbereidingen op verevening moeten nadrukkelijk plaatsvinden. Het aantal verwijzingen SO gaat omhoog, terwijl er nauwelijks arrangementen zijn. Dit gaat ten koste van het budget voor lichte ondersteuning: dit zal in de komende jaren naar beneden gaan: De bijdrage aan ondersteuning op school is in 2018 nog € 155 per leerling. Voor 2019 kan dit bedrag slechts € 120 zijn, met een afbouw van € 90 in 2020 en € 70 in 2021.</p> <p>In het afgelopen twee schooljaren zijn er drie leerlingen ingeschreven, waarbij onze scholen toch niet in de ondersteuningsbehoefte van de kinderen konden voorzien. Ook was in al deze gevallen niet te voorzien dat we extra oplettend zouden moeten zijn bij de aanmelding.</p> |
| Bijstelling |

5.2.1. Onderwijs Nieuwkomers Salland (ONS)

Wat willen we bereiken?

Het inrichten van een onderwijsstructuur voor nieuwkomers die in de leeftijd 4 – 10 jaar in de gemeente Raalte en Olst-Wijhe, samen met partners in regio (m.n. gemeente, mijnplein, EPOS)

Wanneer zijn we tevreden?

- Het realiseren van voldoende en adequate mogelijkheden voor het leren van de Nederlandse taal en wat er verder nodig is om zo snel mogelijk te kunnen aansluiten bij het onderwijsaanbod van leeftijdgenoten in de reguliere klassen (stamgroep).
- Een onderwijsstructuur waarbij elke leerling die ondersteuning krijgt om - waar mogelijk thuisnabij - een ononderbroken ontwikkelingsproces te kunnen doorlopen.
- Per leerling een ontwikkelingsperspectief als een belangrijk instrument voor het plannen van een adequaat onderwijsaanbod, realistisch en goed onderbouwd.
- Met kennis van de leerlijnen van tweedetaalverwerving, van de specifieke didactiek en van adequaat in te zetten leermiddelen.
- Ingroeien in het Nederlands onderwijs vraagt om een flexibel integratiemodel en vergt zeker vijf jaar aan aandacht.
- Een geleidelijke overgang van aparte opvang naar complete integratie in de stamgroep is daarbij het meest wenselijk.
- De onderwijs- en emotionele behoeften van leerlingen, de ondersteuningsbehoefte van de leraar/school en efficiënte inzet van beschikbare middelen bepalen de organisatievorm.

Wat gaan we daarvoor doen?

2018

De uitvoering vindt plaats volgens het de integrale uitwerking Onderwijs aan Nieuwkomers (ONS) vastgesteld in de stuurgroep waarin de gemeenten en de schoolbesturen zitten. De stuurgroep volgt de uitvoering. Er wordt bij het onderwijs onderscheid gemaakt in:

- Een eerste opvangfase
(de leerlingen krijgen 's ochtends les in een taalklas en draaien 's middags mee in de stamgroep);
- Een instapfase
(de nieuwkomers zitten in de reguliere groep met leeftijdgenoten (stamgroep) en krijgen aanvullend hulp buiten de klas);
- Een doorgroefase
(de nieuwkomers zitten in de reguliere groep en de leerkracht krijgt advies bij de differentiatie in de groep).

Voor de uitvoering zijn twee taalklassen ingericht: een taalklas bij obs De Peperhof in Wijhe voor de leerlingen in Olst-Wijhe; een taalklas bij kbs De Korenbloem voor de leerlingen in Raalte.

- De administratieve verwerking is opgepakt door De Mare: medewerkers en andere kosten worden geadmistreerd bij De Mare en verrekent met partners.
- Ontwikkelen afspraken (verantwoordelijkheden, aansturing en financiën) die uitvoering van de afspraken mogelijk maken en vastgelegd worden in een convenant onder verantwoordelijkheid van de EPOS, waarin de schoolbesturen De Mare en mijnplein de bestuurders zijn.
- Onderwijs verzorgen aan nieuwkomers.

Wat hebben we gedaan?

De administratieve verwerking van ONS is door De Mare opgepakt. Medewerkers speciaal aangetrokken voor ONS zijn in dienst van De Mare. De kosten worden op basis van leerlingaantallen met de schoolbesturen onderling verrekend.

Zijn we tevreden?

De ondersteuning door Epos van het onderwijs in de reguliere groepen wordt vraag gestuurd en op schoolniveau ingevuld.

De afstemming met de voorschoolse opvang blijft een belangrijk aandachtspunt dat nog verder uitgewerkt moet worden.

Gunstiger?

Tot de zomervakantie van 2018 heeft het accent vooral gelegen op het onderwijs in de eerste opvangfase van de taalklas. Daarna lag het accent vooral op het onderwijs in de reguliere groepen.

Ongunstiger?

In de praktijk blijkt het onderscheid in de eerste opvangfase en de externe ondersteuning in de instapfase niet absoluut. De aansturing van het onderwijs komt daarmee in handen van de groepsleerkracht. Er wordt ook een groot beroep gedaan op kennis en vaardigheden van de groepsleerkracht en de organisatie in de groep. Daardoor wordt er een extra beroep gedaan op de kennis en expertise van EPOS.

Bijstelling?

De schoolbesturen van PO hebben toegezegd dat zij de ondersteuning die nieuwkomers in de eerste 5 jaar nodig hebben zullen waarmaken. In welke vorm en facilitering is nog onduidelijk.

6. 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 boventaligheid 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? | € 5.289.308 |
| Wat heeft het gekost? | € 5.661.236 |
| Wat waren onze plannen voor 2018? <ul style="list-style-type: none">• 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 (actualiseren van het meerjaren formatiebeleid).• Aandacht voor de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. | |
| Wat hebben we gedaan? <ul style="list-style-type: none">• De formule voor het toedelen van formatiebudget aan onderwijsteams 'beleidsrijk begroten' is in 2018 geëvalueerd en opnieuw vastgesteld, zonder wijzigingen.• De onderwijsteams zijn in 2018 zonder uitzondering met hun personele inzet binnen het beschikbare formatiebudget gebleven. De personeelslasten zijn in alle gevallen hoger dan geraamd, maar dit wordt overal ruimschoots gecompenseerd met een hoge rijksbijdrage. Hieraan ten grondslag ligt de volgens CAO PO geëffectueerde salarisverhoging voor het onderwijzend personeel.• Verplichtingen en risico's voor De Mare vanuit de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten zijn in beeld gebracht. In 2019 zullen we een besluit moeten nemen over de uitvoering van deze wet. Eerste stap is inventariseren of we door middel van inzet (inleen) van schoonmaakpersoneel, deels al aanwezig op de schoollocaties, aan het vereiste quotum kunnen voldoen. | |
| Zijn we tevreden? <ul style="list-style-type: none">• We liggen op koers als het gaat om begrotingsdiscipline en formatiebeleid en -beheer.• Het meerjaren formatiebeleid verdient nog aandacht en komt in 2019 opnieuw op de agenda.• Met de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten zijn we vooralsnog voldoende op schema. | |

Gunstiger:

- De rijksbijdrage voor personeel en personeel- en arbeidsmarktbeleid is hoger dan begroot € 500.151.

Ongunstiger:

- Op bestuursniveau zijn de gerealiseerde uitgaven aan formatie personeel € 371.928 hoger dan de hiervoor gebudgetteerde uitgaven.
De personele inzet op bestuursniveau is ook iets hoger dan begroot.

Wat gaan we bijstellen in het voorgenomen beleid voor 2018?

- Geen.

7. Personeelsbeleid

| | |
|---|------------------|
| Wat willen we bereiken? Realiseren van een instrumentarium voor strategische personeelsplanning waarmee we het ontwikkelingspotentieel van het personeelsbestand blijvend meetbaar en stuurbaar maken. | |
| Wanneer zijn we tevreden? <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? | € 306.231 |
| Wat heeft het gekost? | € 278.519 |
| Wat waren onze plannen voor 2018? <ul style="list-style-type: none">• Strategisch personeelsbeleid formuleren waarbij we:<ol style="list-style-type: none">a. Vanuit de strategische (organisatie)doelen strategische HR-doelen gaan vaststellen;b. De strategische HR-doelen gaan vertalen in prioriteiten en in 2018 en 2019 te ontwikkelen plannen en uit te voeren acties;c. De verschillende onderdelen van personeelsbeleid gaan borgen door ze in een structuur te plaatsen en binnen die structuur een logische plek te geven;d. Een systematiek gaan ontwikkelen en vaststellen voor cyclische evaluatie van bestaand beleid, zodat dit beleid doorlopend blijft voldoen aan de eisen van de tijd. (De directeur/bestuurder en stafmedewerker P&O nemen in het schooljaar 2017-2018 deel aan de leergang "Strategisch HR in het PO" van de PO-Raad.)• De beleidsontwikkeling op het gebied van functiemix en functiebouwwerk gaan we in 2018 zoveel mogelijk afronden. Dit is onderdeel van de projecten m.b.t. personeelsbeleid. | |
| Wat hebben we daarvoor gedaan? <ul style="list-style-type: none">• In de eerste helft van 2018 hebben we het ambitieniveau bepaald voor het strategisch HRM-beleid als afgeleide en ter ondersteuning van het strategisch beleid. Dit is vertaald in een ontwikkelingsagenda voor bestuur en management.• In de tweede helft van 2018 zijn we gestart met de eerste activiteit in de ontwikkelingsagenda, namelijk de kwalitatieve analyse van ons leerkrachtenbestand. Aan de hand van zes door het MO gekozen competenties hebben we een vlootshouw uitgevoerd om op het niveau van bestuur en onderwijsteam een blauwdruk te krijgen van het huidige prestatieniveau en groeipotentieel. | |

Zijn we tevreden?

Na afronding van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse en het inventariseren van de personele vraagstukken (2019) kunnen we de meerjarige HRM-doelen en daarna het strategisch HRM-beleid voor de periode 2019 t/m 2023 gaan vaststellen (2020). We lopen achter op schema, maar kiezen bewust voor zorgvuldigheid, draagvlak en ook ruimte voor het goede gesprek en om te leren en te ontdekken. De temporisering stelt ons in staat om ineens de verbinding te leggen met de organisatiedoelen en kwaliteitsdoelen voor de komende beleidsperiode.

Gunstiger:

- Het exploitatieresultaat voor 'Personeelsbeleid' is € 27.712.
Dit resultaat zegt overigens iets over de uitvoering van het huidige personeels- en arbeidsmarktbeleid en niets over de vorderingen met het strategisch HRM-beleid.

Ongunstiger:

- Geen.

Bijstelling:

- Het exploitatieresultaat geeft aanleiding om enkele budgetten vanaf 2019 nauwkeuriger te begroten waaronder kosten verzekering WGA ERD (- € 10.532), vergoeding reiskosten woon-werkverkeer (- € 14.524), overige personele lasten (€ 33.694) en kosten personeelsdag (€ 12.673).

8. 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? | € 96.550 |
| Wat heeft het gekost? | € 90.218 |
| Wat waren onze plannen voor 2018? <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;• Nadenken hoe we met het schoolleidersregister en lerarenregister omgaan. | |
| Wat hebben we daarvoor gedaan? <ul style="list-style-type: none">• De kosten van de blokken van de vakbekwaamheid bewegingsonderwijs zijn volledig door de werkgever vergoed voor zover hiervoor geen of onvoldoende subsidie kon worden ingezet.• M.b.t. het lerarenregister heeft de d/b het besluit genomen om uitsluitend gegevens van de individuele leerkracht van De Mare over te dragen aan DUO wanneer dit op zijn eigen verzoek is, ofwel wanneer hij zelf aangeeft dat hij zijn professionalisering en bekwaamheid via dit register wil bijhouden. | |
| Zijn we tevreden? <ul style="list-style-type: none">• We hebben onze plannen voor 2018 overwegend niet kunnen omzetten in acties.• We willen graag dat onze personeelsleden eigenaarschap en regie nemen voor hun eigen ontwikkeling. Een personeelslid met een wens of een plan zal in De Mare een werkgever treffen die bereid is ver te gaan in meedenken, helpen, faciliteren. In dit proces maken we stappen, maar zijn we nog niet waar we willen zijn. Visieontwikkeling en planvorming is nodig om dit proces verder aan te jagen. | |
| Gunstiger: <ul style="list-style-type: none">• Op organisatieniveau hebben we € 4.958 minder besteed aan individuele professionalisering dan begroot. In werkelijkheid is dit bedrag hoger, omdat een deel van dit budget is aangewend voor professionalisering in het organisatiebelang.• Voor bijeenkomsten/conferenties hebben we iets meer dan de helft van het beschikbare budget gebruikt (resultaat: € 4.209). | |

Ongunstiger:

- Het budget voor scholing/professionalisering directies is overschreden met € 2.835. Dit is in overleg gegaan met de D/B.

Bijstelling:

- De ambities voor 2018 worden doorgeschoven naar 2019.
In de MJB 2019-2023 is binnen het project 'Personeelsbeleid' rekening gehouden met noodzakelijk te maken kosten voor nog te ontwikkelen beleid m.b.t. scholing en professionalisering.

9. Investerings en afschrijvingen

| | | |
|---|---|------------------|
| <p>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.</p> | | |
| <p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <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. | | |
| <p>Wat mag het kosten?</p> | | |
| 2018 | Afschrijvingen die we hadden begroot | € 219.576 |
| 2018 | Wat is er daadwerkelijk afgeschreven op de activa | € 221.630 |
| | Vershil | -€ 2.054 |
| <p>Wat hebben we gedaan in 2018?</p> <ul style="list-style-type: none"> • In 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. • In 2018 hebben we op domeinen als meubilair, onderwijsleerpakket en ICT de investeringen in overeenstemming gebracht met te realiseren beleid dat is ons ook grotendeels. Het blijkt dat € 2.054 meer hebben afgeschreven op OLP en meubilair dan begroot • Voor de komende 4 jaar waarin voor onze gebouwen en de inrichtingen veel zal veranderen hebben we reële investeringsplannen opgesteld die in de begrotingen 2019 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 gaan we externe expertise inzetten. | | |
| <p>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 ernaar uit dat we daarin steeds beter slagen. We zijn ook in staat toekomstig beleid te ontwikkelen en dat te vertalen in investeringen.</p> | | |

Gunstiger:

Het is niet per se ongunstiger wanneer de afschrijvingen minder dan 1% hoger 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.

Ongunstiger

De afschrijvingen zijn minder dan 1% hoger uitgevallen, terwijl scholen wel alle investeringen hebben gedaan die ze wilden doen.

Bijstelling:

De volgende stap is vanuit de het toekomstig scholenplan weer te gaan bouwen aan een bovenschoolinvesteringsplan.

Zo dat onze scholen ook in de toekomst kunnen beschikken over nieuwe toekomstbestendige en betaalbare middelen.

Dit willen we in de strategische agenda 2019-2023 verder uitwerken.

10. 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 2019 is het plan "Scholen voor Morgen" uitgewerkt tot een agenda voor huisvesting die toekomstbestendig is en bekostigd kan worden met rijksmiddelen. | |
| Wat mag het kosten? | |
| Begrote kosten 2018 | € 597.526 |
| Gerealiseerde kosten in 2018 | € 626.469 |
| Resultaat op huisvesting 2018 | -€ 28.943 |
| Wat waren onze plannen wat wilden we daarvoor doen? <ul style="list-style-type: none">• De Mare is bezig met een transitie waarbij het huidige aantal gebouwen wordt teruggebracht naar zeven gebouwen en voor de gebouwen die afgestoten worden vervangende nieuwbouw te realiseren.• Voor de komende jaren wordt aan onderhoud alleen het hoognodige gedaan aan de gebouwen, waarvan we weten dat deze vervangen gaan worden. Hoognodig betekent dat de veiligheid van onze gebouwen niet in gevaar komt.• De Meerjaren Onderhoudsplanningen (MOP's) worden voor de komende vier jaar herzien voor de zes scholen in Olst, Wijhe, Welsum en Wesepe.• Voor De Vogelaar zetten we in op een aanpassing van het gebouw, zodat de groei die plaatsvindt ook op een adequate wijze wordt gefaciliteerd. Ook voor dit gebouw proberen we het gebouw zodanig aan te passen dat het aan onze doelen voor de huisvesting van onze scholen voldoet. | |
| Wat hebben we daarvoor gedaan? <ul style="list-style-type: none">• We hebben onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om in Olst en Wijhe scholen samen te voegen en te voorzien van nieuwe huisvesting.• We hebben onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de school Dijkzicht te verhuizen naar het dorpshuis. | |
| Zijn we tevreden? We zijn tevreden over de resultaten van het onderzoek. Het heeft inmiddels geleid tot besluit van De Mare om scholen in Olst en Wijhe daadwerkelijk samen te voegen. We zijn minder tevreden over het tempo waarin dit proces zich afspeelt. Het duurt allemaal langer dan voorzien en de oorzaak ligt vooral bij de voortgang van het proces bij gemeente en mijnplein. Daar is een vertraging van 1 jaar opgetreden dat ervoor zorgt dat we onze gebouwen langer dan gewenst in stand moeten houden. | |
| Ongunstiger Het feit dat besluitvorming met een jaar is uitgesteld, betekent dat we langer dan gewenst met onze huidige huisvesting moeten werken en de kosten zijn hoger dan de inkomsten van het rijk die daar tegenover staan. | |
| Bijstelling: Ook in 2019 tot en met 2021 zal De Mare rekening moeten houden met overschrijding van de huisvestingslasten. | |

11. 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.

We willen een kwaliteitsbeleid dat gericht is op kwaliteitsverbetering van het primaire proces en de borging daarvan. Ondersteunende en besturingsprocessen zijn daarbij passend.

Onze bedrijfsvoering past bij de omvang en inrichting van onze organisatie: is sober maar doelmatig en voldoet aan wet- en regelgeving en ondersteunt en faciliteert het primaire proces.

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.
- De Mare heeft duidelijk en passend kwaliteitsbeleid 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 zowel kwalitatief als financieel in control is.
- Vanaf 2017 zijn de inkomsten in evenwicht met de uitgaven.
- Kwaliteitsmanagement is zodanig ingericht dat de doelstellingen van de organisatie voor goed openbaar onderwijs wordt gerealiseerd.

Wat mag het kosten?

| | |
|-----------------------------|------------------|
| Begroot 2018 in | € 867.211 |
| Gerealiseerd in 2018 | € 896.162 |
| Resultaat | -€ 19.951 |

11.1. Interne organisatie

| |
|--|
| <p>Wat willen bereiken?</p> <ul style="list-style-type: none">• Een sobere maar wel passende organisatie van het secundaire proces die het onderwijs op onze scholen (het primaire proces) optimaal aanstuurt en faciliteert opdat onze doelen worden gerealiseerd.• Een planning en control cyclus die op inhoud stuurt waarbij financiën middelen zijn.• Zowel het proces als de cyclus moeten geborgd en geïmplementeerd zijn in alle lagen van de organisatie.• We willen bovengenoemde opbrengsten tijdens deze beleidscyclus van 4 jaar realiseren. |
| <p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none">• Als we planning en control cyclus zoals bedoeld, gebruiken.• Als we inderdaad sturen op basis van inhoud.• Als we jaarlijks onze doelen en opbrengsten evalueren en daar waar nodig bijsturen.• Als we dat structureel met een positief resultaat kunnen uitvoeren met de financiële middelen die we daarvoor beschikbaar hebben. |
| <p>Wat gaan we daarvoor in 2018 doen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Formuleren en opstellen van een financieel beleidsplan.• Implementeren van financieel beleidsplan in de organisatie van De Mare.• Versterken van de competenties en kennis van directeuren op gebied van sturen met geld. |
| <p>Wat hebben we gedaan?</p> <p>We hebben veel energie en werk gestoken in het project: "Scholen voor morgen". We hebben gestuurd op lagere kosten voor de interne organisatie.</p> |
| <p>Zijn we tevreden?</p> <p>Deels: Over de veranderingen in de interne organisatie zijn we tevreden ook de inzet bij projecten voeren we zorgvuldig en doelmatig uit. We zijn minder tevreden met de hogere kosten van de accountant. Een ander punt waar De Mare last van heeft, zijn de gelden die we van derden ontvangen bijv. subsidies van de gemeenten en rijk die zijn lager uitgevallen dan begroot. Interne organisatie van de Mare wordt steeds sterker dus verassingen kunnen we steeds beter uitsluiten De inschatting van baten die we van gemeenten en rijk ontvangen is nog steeds een lastige, de betrouwbaarheid daarvan is zo merken we elk jaar is kwetsbaar.</p> |
| <p>Wat was gunstiger en wat ongunstiger?</p> <p>Gunstiger zijn de uitgaven voor projecten die € 73.000 lager zijn uitgevallen dan begroot. Ook de lagere kosten voor ICT-licenties € 10.000 en de vergoeding die is uitgekeerd aan RvT is € 7.000 lager uitgevallen dan begroot. Ongunstiger zijn de kosten voor opmaken jaarrekening - € 10.000, de ontvangst van externe subsidie en sommige facilitaire kosten - € 80.000, representatiekosten - € 9.000, leermiddelen ICT - € 24.000.</p> |
| <p>Wat willen we bijstellen?</p> <p>Willen we de overige kosten voor het secundaire proces nog beter onder controle krijgen, zullen we nog beter moeten begroten.</p> |

11.2. Kwaliteitszorg

Wat willen we bereiken?

Een goede 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.
- De Mare heeft grip op sociale veiligheid.
- Er is grip op de leerlingaantal ontwikkeling (prognose en krimp) en sturingsvariabelen.

Wat gaan we daarvoor doen?

2018

- Inspectietoezicht: regulier mee omgaan.
Het nieuwe inspectiekader verwerken in het kwaliteitsproces en -handboek.
- Ontwikkelen van nieuwe afspraken, processen en procedures voor de nieuwe werkwijze "aantonen van eigen kwaliteit":
 - Inventarisatie proces kwaliteitszorg in de onderwijsteams.
 - Plan van aanpak opstellen op basis van de inventarisatie en uitvoeren.
Daarin meenemen: 3D- monitoring, CE/ referentieniveaus, OGW sociaal-emotioneel, Vensters, PO-VO, escalatieladder, afspraken kwaliteitshandboek.
 - Ontwikkelen proces en afspraken interne zelfevaluatie en visitatie/ auditing.
- Passend en helder digitaal systeem, ingepast in digitale leeromgeving en bestuursportaal. ParnasSys als leerling administratiesysteem is ingevoerd in alle onderwijsteams. Een volgende stap is te kijken of verdere implementatie gezamenlijk opgepakt kan worden. Daarnaast ook de verbinding zoeken tussen gebruikte systemen voor kwaliteitszorg zoals WMK en 3D, mogelijk gebruik van Ultimview, bestuursportaal en andere digitale (on)mogelijkheden.
- Veiligheidsbeleid vernieuwen: project veiligheidsbeleid uitvoeren.
- Versterken van lerend vermogen en positieve ontwikkelingen door initiatief en professionaliteit te erkennen en versterken: project De Mare Academie.

Wat hebben we daarvoor gedaan?

- Inspectietoezicht:
In verband met de aanmelding van obs De Vogelaar voor excellente school, heeft er in oktober 2018 inspectiebezoek plaatsgevonden. Voor de toekenning is er op basis van het nieuwe kader een waardering goed nodig van de onderwijsinspectie. De medewerker kwaliteitszorg heeft ondersteund bij het uitvoeren van de zelfevaluatie.
in het najaar hebben de beide gemeenten meegedaan met de pilot "Herijken toezicht vve en kinderopvang". De inspectie heeft onderzocht hoe betrokken partijen binnen gemeenten samenwerken om tot kwaliteit en kwaliteitsverbetering te komen. Daarnaast verkent de inspectie met deze pilot hoe zij toezicht moet inrichten

om goed zicht te krijgen op onder andere de gemeentelijke taken vve en kinderopvang en de kwaliteit van vve op locaties.

Onderdeel van het onderzoek is onderzoek op obs Kwintijn en obs Ter Stege. Rapporten zijn in 2019 ontvangen.

- Het nieuwe inspectiekader is in juni 2017 gepubliceerd, met een update in augustus 2018.
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 een systeem van intern toezicht en kwaliteitszorg voor De Mare. In het voorjaar is als onderdeel van het plan van aanpak een audit uitgevoerd op obs Kwintijn.
- In het voorjaar hebben de directeur/bestuurder en de medewerker kwaliteitszorg gesprekken gevoerd met de directeuren om naar aanleiding van de tussen- en eindopbrengsten de processen van opbrengstgericht werken/ Zicht op ontwikkeling in beeld te brengen. Om, zoals in het najaar 2017 afgesproken, te inventariseren van de systemen van kwaliteitszorg in de onderwijsteams om daarop aan te kunnen sluiten. De directeur/bestuurder en de directeuren hebben in het voorjaar besloten om het eigenaarschap binnen het MO voor onderwerpen anders aan te vliegen. Als gevolg hiervan wordt de agendering van dit onderwerp anders en beginnen we in september met een voorlichting over het nieuwe toezichtkader.
Op basis hiervan wordt een plan van aanpak afgesproken waarbij de kernkwaliteitsgebieden Onderwijsresultaten, Zicht op ontwikkeling, didactisch handelen in de loop van het schooljaar aan de orde komen.
In november en december zijn afspraken gemaakt over het proces en de opbrengsten.
- Veiligheid, als kernkwaliteitsgebied, is al in 2017 – 2018 grotendeels aan de orde geweest en heeft geleid tot nieuwe actuele veiligheidsplannen van de onderwijsteams volgens het format van stichting school en veiligheid. Beleid rondom privacy en datalekken is vastgesteld in juli. Een stagiair van de opleiding de functionaris gegevensbeheer is op aanvraag bij drie teams geweest om voorlichting te geven over de AVG en heeft de voorbereidingen van de stichting op de invoering van de AVG bekeken. Voor de overeenkomsten met leveranciers zijn verwerkingsovereenkomsten vastgesteld.
- Evaluatie van de prognose van het leerlingenaantal heeft plaatsgevonden.
Zie hoofdstuk financiën: ontwikkeling leerlingaantallen.
De krimp en de prognose komen dicht bij elkaar. Individuele verschillen zijn nog groot: De grootste afwijkingen zijn bij obs De Vogelaar, 10 leerlingen meer dan voorspeld, en obs Kwintijn, 19 leerlingen minder dan voorspeld.

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.

12. Financieel beleid

| | |
|---|------------|
| Wat willen bereiken? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Een sobere maar wel passende organisatie van het secundaire proces die het onderwijs op onze scholen (het primaire proces) optimaal aanstuurt en faciliteert opdat onze doelen worden gerealiseerd. • Een planning en control cyclus die op inhoud stuurt waarbij financiën middelen zijn. • Zowel het proces als de cyclus moeten geborgd en geïmplementeerd zijn in alle lagen van de organisatie. • We willen bovengenoemde opbrengsten tijdens deze beleidscyclus van 4 jaar realiseren | |
| Wanneer zijn we tevreden? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Als we planning en control cyclus zoals bedoeld, gebruiken. • Als we inderdaad sturen op basis van inhoud. • Als we jaarlijks onze doelen en opbrengsten evalueren en daar waar nodig bijsturen. • Als we dat structureel met een positief resultaat kunnen uitvoeren met de financiële middelen die we daarvoor beschikbaar hebben. | |
| Wat gaan we daarvoor in 2018 doen? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Formuleren en start maken opstellen strategisch financieel beleidsplan. • Versterken van de competenties en kennis van directeuren op gebied van sturen met geld. | |
| Wat mag het kosten? | |
| Baten en lasten begroot resultaat | -€ 117.152 |
| Baten en lasten gerealiseerd resultaat | € 326.030 |
| Wat hebben we daarvoor gedaan? | |
| <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 2018 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. • We hebben het onderwijsbureau aangesproken op deze onvolkomenheid van het managementinformatiesysteem. • Een ander punt we in 2018 weer hebben 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 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 2014 nog een structureel tekort had, zijn we nu een organisatie met een gezonde bedrijfsvoering die al drie jaar een positief resultaat kent. Ook voor de komende jaren kent de meerjarenbegroting een positief resultaat. Dat dit resultaat nu te positief is baart ons wel weer zorgen. We willen namelijk geen geld op de plank maar in het onderwijs.

| Onderwijsteam | Resultaat |
|-------------------|-------------|
| 05XW Springplank | € 33.201 |
| 18PJ Kwintijn | € 61.655 |
| 18MT De Vogelaar | € 67.005 |
| APT team | € 56.875 |
| Klaver DHKT | - € 127.249 |
| Staf Bovenschools | € 7.073 |
| Algemeen | € 204.902 |
| Passend Onderwijs | -€ 57.433 |
| Resultaat | € 246.030 |

Resultaat algemeen

Nadere duiding financieel resultaat organisatiekosten en overige kosten:

Alle scholen hebben beter gedraaid dan begroot. Ook Team klaver heeft een lager tekort dan begroot. Passendonderwijs en de taalschool hebben een negatief resultaat, maar dat komt omdat er nog een bijdrage van mijnplein aan de baten moet worden toegevoegd die nu om administratieve redenen nog bij algemeen is meegenomen.

Positief maar tegelijkertijd zorgwekkend.

Hoe kan het dat er zoveel meer aan baten binnenkomt dan begroot en dat pas in november zichtbaar is zodat bijsturen niet meer mogelijk is.

Dit is echter niet alleen een probleem van De Mare; je ziet landelijk bij meerdere schoolbesturen terug.

Baten en lasten gerealiseerd resultaat op overige kosten

Op kostenplaats overige uitgaven, zeg maar, het secundaire proces is er een grote plus.

Verklaring is dat deel van de extra baten op algemeen zijn geboekt en deel van de projectkosten "Scholen voor Morgen" lager uitvallen dan begroot.

Werkzaamheden worden zoals al elders aangegeven doorgeschoven naar 2019, 2020 en verder.

Bijstelling:

We willen voor de komende periode van de strategische agenda in juli op basis van de verwachte baten en lasten voor tweede periode van dat kalender jaar een moment van ombuigen van lasten en baten invoeren, zodat we tijdens het kalenderjaar kunnen anticiperen op eventuele grote verschillen in baten en lasten.

13. Projecten

Naast de basisdoelen die structureel zijn, kent deze begroting ook een aantal projecten.

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

Het doel is 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 voor 2018 tot en met 2021 weergegeven.

In de kolom beleidsterrein is aangegeven van welk strategisch basisdoel dit project deel uitmaakt.

We realiseren ons dat we in 2019 een nieuwe planperiode voor strategisch beleid starten en de invulling van de projecten voor 2020 en 2021 kan dan ook gezien worden als een inschatting.

| Beleidssterrein | Belangrijkste acties 2018 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Kwaliteitsbeleid | - Scholing veiligheidsbeleid | € 5.000 | | | |
| | - Interventies kwaliteit scholen verbeteren | € 5.000 | € 5.000 | | |
| | - Invoeren interne audits | € 5.000 | € 5.000 | | |
| | - De Mare Academie ontwikkelen | € 15.000 | € 15.000 | | |
| Personeelsbeleid | - Formuleren van strategisch personeelsbeleid. - Formuleren van professionaliseringsbeleid. - Zoveel mogelijk afronden van de beleidsvorming op het gebied van functiemix en functiebouwwerk. | € 10.000 | 10.000 | | |
| Digitale leer- en werkomgeving en bestuursplatform | - Aanscherpen Plan van Aanpak en uitrollen. Achtereenvolgens: APT, DHKT en Springplank, Vogelaar en tot slot Kwintijn - Ontwikkelen gezamenlijk plan netwerk met de overige scholen - Iedere medewerker van De Mare heeft een De Mare account. - Opstellen van en het scholingsplan op basis van de scholingsbehoefte van de onderwijsteams. - Het werven van I-Coaches en er is een start gemaakt met de opleiding I-Coach. | € 31.000 | € 31.000 | € 30.000 | € 28.000 |
| Versterken (financiële) organisatie | - Formuleren van financiële beleidsplan. - Implementeren van financieel beleidsplan in de organisatie van De Mare. - Versterken van de competenties en kennis van directeuren op gebied van sturen met geld. | € 20.000 | € 15.000 | € 10.000 | |
| Huisvesting 2028 | - Begeleiden project scholen voor Morgen. - Aantrekken van gewenste en gevraagde ondersteuning werkgroepen. - Vertalen van gewenste scenario's in huisvestingsbeleid en inrichting van onderwijsconcepten nieuwe teams. - Faciliteren directeuren onderwijsteams in deelname aan dit proces | € 105.000 | € 105.000 | € 52.500 | |
| De Mare 2020-2024 | - Proces begeleiden strategisch beleidsplan 2019-2023 | € 10.000 | € 10.000 | € 10.000 | |
| Nog te ontwikkelen beleid | - Beleidsruimte voor beleid dat nog niet is uitgewerkt tot startnotities | € 5.000 | € 15.000 | € 100.000 | € 184.000 |
| Subtotaal Projecten | | € 211.000 | € 211.000 | € 202.500 | € 212.000 |

13.1. 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

- 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

- 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 (registreren, monitoren, evalueren) en leren en verbeteren (innovatie). Dit leidt tot zichtbare en voelbare veiligheid voor kinderen, medewerkers en ouders. (Aansluiting met Arbobeleid).

Wat mag het kosten?

2018

€30.500

Wat gaan we daarvoor doen?

2018

De Mare Academie

- Onderzoeken waarom de Mare Academie niet werkt.

Kwaliteitsbeleid

2018

Veiligheidsbeleid:

- Het digitale Veiligheidshandboek is gelanceerd en nu verder uitrollen.
- Bepalen/ afstemmen aanvullingen in Arbobeleid.
- Ontwikkelen en vaststellen klokkenluidersregeling.
- Ontwikkelen beleid met betrekking tot privacy.

Digitaal leerlingvolg- en administratiesysteem:

- 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).

Opbrengst gericht werken:

- 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.

Zelfevaluatie en visitatie:

Een oriëntatie vindt plaats op de invoering van een zelfevaluatie en visitatieproces ter verbetering van de kwaliteitszorg.

Wat heeft het gekost?

Wat hebben we daarvoor gedaan?

De Mare Academie

De Mare Academie in de huidige opzet werkt niet. Mogelijk ontbreekt noodzaak en/of aansturing. Is dit verslagjaar niet verder onderzocht.

Kwaliteitsbeleid

Veiligheidsbeleid:

- a. In maart 2018 is het handboek gepresenteerd tijdens de gezamenlijke scholing van het SOK.
- 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. Dit moet nog verder opgepakt worden.

Digitaal leerlingvolg- en administratiesysteem:

- a. ParnasSys is geïmplementeerd van het bestuursplatform en wordt als applicatie opgenomen in het bestuursplatform. In het ICT-beleidsplan is opgenomen dat dit verder wordt uitgewerkt in het schooljaar 2019 - 2020.

Opbrengstgericht werken:

- a. Er zijn dit bij een aantal onderwijsteams (De Vogelaar, Kwintijn, Ter Stege en A. Bosschool) door onze eigen kwaliteitsmedewerker audits afgenomen.
- b. Het ontwikkelen van de indicator schoolloopbaan VO is uitgesteld.
- c. In april '17 is besloten om voor de komende twee jaar de centrale eindtoets te blijven hanteren als eindtoets.

Zijn we tevreden?

Kwaliteitsbeleid: Ja.

Gunstiger

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

Ongunstiger

Bijstelling:

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

13.2. Personeelsbeleid/ARBO-beleidsplan

| | |
|---|-----------------|
| Wat willen we bereiken? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realisatie van meerjaren strategisch personeelsbeleid (in het belang van kwaliteit en continuïteit); • Revitalisatie van het beleid op het gebied van professionalisering (in het belang van kwaliteit en continuïteit); • Afronding van het functiebouwwerk (in het belang van continuïteit); • Verdere versterking van de verbondenheid en "het wij-gevoel" in onderwijsteams en op bestuursniveau (in het belang van verbinding). • Revitalisatie van het vervangingsbeleid en het beleid m.b.t. arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid. | |
| Wanneer zijn we tevreden? | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Wanneer we vanuit de strategische organisatiedoelen strategische HR-doelen hebben vastgesteld; • Wanneer we op hoofdlijnen hebben beschreven hoe we doorlopend willen investeren in scholing en begeleiding van personeel; • Wanneer we een passend lesobservatie-instrument hebben gekozen en de eerste stappen hebben gezet voor implementatie; • Wanneer we het functiebouwwerk hebben afgerond, de in het bouwwerk opgenomen functies alle hebben beschreven en gewaardeerd, besluitvorming hebben gerealiseerd over de bevordering van zittend personeel in de nieuw beschreven en/ of gewaardeerde functies en de functiebeschrijvingen hebben opgenomen in een functieboek; • Wanneer de mogelijkheden voor vrijwillig met elkaar delen en ervaren door collega's hebben verkend en hebben omgezet in planvorming en acties; • Wanneer we mogelijkheden voor de inrichting van de flexibele schil hebben verkend en hebben omgezet in besluitvorming die vervolgens wordt vertaald in (meerjaren) formatiebeleid en financieel beleid. Dit is een opdracht die voortvloeit uit het projectdoel Arbobeleidsplan. | |
| Wat mag het kosten? | € 10.000 |
| Wat heeft het gekost? | € 6.343 |
| Wat waren onze plannen voor 2018? | |
| 2018 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Strategische HR-doelen vaststellen. Budget ten bedrage van € 1.000 is gereserveerd voor een dagdeel brainstormen onder deskundige begeleiding. • Het formuleren van een visie op professionalisering doen we binnen de bestaande capaciteit directeur/bestuurder, directeuren en staf. Budget ten bedrage van € 4.000 is gereserveerd voor keuze en implementatie van een lesobservatie-instrument en voor evt. hierbij benodigde externe ondersteuning. • Het functiebouwwerk wordt geüpdatet naar de huidige organisatie. Budget ten bedrage van € 4.000 is gereserveerd voor externe ondersteuning. • Mogelijkheden onderzoeken voor vrijwillig personeelsplatform. Hiervoor is budget ten bedrage van € 1.000 gereserveerd. • Na vaststelling van het verzuimbeleidsplan wordt de focus verlegd naar de inrichting van de flexibele schil en de vervangingsorganisatie in het bijzonder. Doel is om te komen tot nieuw vervangingsbeleid. Dit doen we binnen de bestaande capaciteit van directeur/bestuurder, directeuren en staf. | |

Wat hebben we daarvoor gedaan?

- Bij de ontwikkeling van het strategisch HRM-beleid, zie verder basisdoel Personeelsbeleid, hebben we ons in 2018 laten ondersteunen door bureau Edunamics. De kosten hiervan zijn € 2.657.
- De beschikbare middelen voor de keuze en implementatie van een lesobservatie-instrument, zie verder basisdoel Scholing, zijn niet aangewend.
- In april 2018 is het functiebouwwerk van De Mare geüpdatet. Functies voor zover voorkomend bij De Mare zijn daarbij opnieuw beschreven en gewaardeerd. De benodigde ondersteuning van bureau Noorderwijs in dit proces heeft in 2018 € 499 gekost.
- Om te werken aan verbinding én om een inschatting te kunnen maken van de levensvatbaarheid van een vrijwillig personeelsplatform in de komende jaren zijn in 2018 twee activiteiten georganiseerd voor het personeel van De Mare, waarbij het personeel ook om een eigen bijdrage is gevraagd. De kosten hiervan zijn voor De Mare € 961.
- In oktober 2018 is ons vervangingsbeleid aangepast aan de eisen van de tegenwoordige tijd. Een uitvoering van het geüpdatete beleid is de aansluiting van De Mare bij Personeelscluster Oost-Nederland (PON) met ingang van 1 januari 2019. Dit heeft in 2018 nog geen financiële of formatieve consequenties.

Zijn we tevreden?

- Het functiebouwwerk is geüpdatet als voorgenomen. De Mare beschikt nu over op maat gemaakte beschrijvingen voor de functies die bij het bestuur kunnen voorkomen.
- Een vrijwillig personeelsplatform op Mareniveau lijkt levensvatbaar, afgaand op de ruime belangstelling bij het personeel voor de in 2018 georganiseerde activiteiten. Het idee, ontstaan en gedeeld ten tijde van de studiedag van De Mare in 2016, lijkt nu opgevolgd te kunnen worden door een structurele voorziening. Ambitie is om MO en PGMR hiervoor in 2019 een voorstel te doen.
- Met aansluiting bij PON hebben we een belangrijke stap gezet in het bestrijden van het lerarentekort en meer specifiek in de aanpak van het probleem van te weinig beschikbaarheid van korttijdelijk personeel.

Gunstiger:

- Het niet aanwenden van de middelen voor de keuze en implementatie van een lesobservatie-instrument betekent dat € 4.000 euro budget niet is besteed.
- Daarnaast is maar een klein deel van de beschikbare € 4.000 euro voor updaten functiebouwwerk ook daadwerkelijk aangewend. Reden is dat het voor 2018 benodigde budget grotendeels op 2017 is geboekt.

Ongunstiger:

- Aan het budget voor het project Personeelsbeleid voor 2018 is onttrokken € 2.226 voor begeleiding van bureau Edunamics bij de organisatie en uitvoering van een bijeenkomst van de Raden van Toezicht van mijnplein en De Mare.

Bijstelling:

- Geen.

13.3. 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 onderwijs" vastgesteld op 19 februari 2015 in 2017/2018 gerealiseerd of planmatig weggezet in een beleidsplan op het niveau van het onderwijsteam. In dit beleidsplan wordt de koppeling met onderwijsvisie en vaardigheden van leerkrachten bewust gemaakt. • De onderwijskundige aansturing van ICT-beleid is weggezet bij I-coaches, een projectleider, netwerkoverleg en een aanbod binnen De Mare Academie. • 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. Uiterlijk 1 augustus 2019 heeft de implementatie van het bestuursportaal binnen elke onderwijsteam plaats gevonden. • De Mare werkt vanuit een gezamenlijk netwerk gebaseerd op Office 365 platform. | |
| <p>2018 Wat mag het kosten?</p> | <p>€ 31.000</p> |
| <p>2018 Wat heeft het gekost?</p> | |
| <p>Wat hebben we daarvoor gedaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanscherpen van bestaande beleidsplan uitgewerkt in een plan van aanpak en dat uitrollen in de organisatie. Implementeren bestuursplatform in elk onderwijsteam volgens vastgesteld stappenplan. • Vaststellen van gezamenlijke afspraken, kaders en voortgang binnen een aanvullend bovenschools beleidsplan ICT, gebaseerd op 'Vier in Balans' (Kennisnet). • Afstemming en duidelijkheid over (gezamenlijke) contracten netwerkbeheer en –onderhoud. • Ontwikkelen van een actueel ontwikkelplan ICT op het niveau van elk onderwijsteam, waarbij het accent ligt op het ontwikkelen van visie en vaardigheden. • Ontwikkelen gezamenlijk netwerk met de overige scholen, onder leiding van een projectleider ICT • Opstellen van en het scholingsplan op basis van de scholingsbehoefte van de onderwijsteams. • Het werven van I-Coaches en er is een startgemaakt met de opleiding I-Coach. | |
| <p>Zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nee, in de tweede helft van het jaar was er geen projectleider ICT, daardoor was de vaart er wat uit. Bestuursplatform is niet in elk onderwijsteam volledig geïmplementeerd. | |
| <p>Gunstiger: De I-Coach pakken hun hun rol op.</p> | |
| <p>Ongunstiger: •</p> | |
| <p>Bijstelling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuursplatform 2.0 wordt uitgerold en wordt gezamenlijk opgepakt en geïmplementeerd. | |

13.4. Versterken 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 deze ook plaatsvinden en gedragen worden. | |
| Wanneer zijn we tevreden? <ul style="list-style-type: none">• 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. | |
| Wat mag het kosten? | |
| 2018 Wat geven we uit? | € 20.000 |
| 2019 Wat heeft het gekost? | € 13.485 |
| Wat gaan we daarvoor doen? 2018 <ul style="list-style-type: none">• Beleidsafspraken die in de afgelopen jaren zijn opgesteld verzamelen en vastleggen en borgen in een financieel beleidsplan.• Het implementeren van het financieel beleidsplan in alle lagen van de organisatie van De Mare.• Versterken van de competenties en kennis van directeuren op gebied van sturen met geld. | |
| Zijn we tevreden? We zijn zeer tevreden. Ook de managementrapportage opgesteld door BDO laat zien dat de MARE grote stappen heeft gezet en nu op alle onderdelen groen scoort | |
| Gunstiger De inzet van externe project aansturing is minder geweest dan begroot en de opbrengsten zijn wel behaald | |
| Bijstelling De komende jaren zal de externe ondersteuning geborgd moeten worden in de reguliere organisatie | |

13.5. Inrichten bovenschools huisvestingsbeleid

| | |
|---|------------------|
| Wat willen we bereiken? 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. | |
| Wanneer zijn we tevreden? <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 gaan we daarvoor doen? 2018 <ul style="list-style-type: none">• Zorgdragen voor externe expertise en begeleiden project "Scholen voor morgen."• Verzorgen en aantrekken van gewenste en gevraagde ondersteuning werkgroepen.• Het vertalen van gewenste scenario's in huisvestingsbeleid en inrichting van onderwijsconcepten nieuwe teams.• Faciliteren directeuren onderwijsteams in deelname aan dit proces. | |
| 2018 Wat mag het kosten? | € 105.000 |
| 2018 Wat heeft het gekost? | € 165.699 |
| Wat hebben we daarvoor gedaan? <ul style="list-style-type: none">• De bijdrage van De Mare aan het Project "Scholen voor Morgen";• Deze bijdrage zou volgens afspraak gebaseerd zijn op basis van aantal leerlingen. Op verzoek van mijnplein is daar voor 2018 van afgeweken en is bijdrage percentageel vastgesteld op 50%.• Dat verklaart de overschrijding. Op bestuursniveau is afgesproken dat in 2019 dit gecorrigeerd zal worden. | |
| Zijn we tevreden? Over resultaat van het project zijn we tevreden. Vijf van de zes werkgroepen hebben opdracht uitgevoerd. Het blijkt mogelijk te zijn om in ieder geval 9 van de 11 scholen samen te voegen tot grotere eenheden. | |
| Ongunstiger De bijdrage van De Mare is hoger dan begroot, dat zal in 2019 administratief verrekend worden. | |
| 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 programmamanager, projectsecretariaat junior projectleiders 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.

13.6. Openbaar onderwijs De Mare in 2020

In 2018 is gestart met de strategische agenda 2020-2024.

Daarvoor zijn verschillende werkgroep- overleggen georganiseerd en hebben twee grote brainstormbijeenkomsten plaatsgevonden.

De gedachte is dat het project "Scholen voor morgen" en de opbrengsten van Frieswijkoverleg de kapstok gaat vormen voor de strategische agenda van de komende vier jaar.

De begroting voor deze agenda zal inzichtelijk worden gemaakt in de meerjarenbegroting 2020-2024.

14. Het gevoerde en toekomstige financiële beleid

14.1. 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 continuïteitparagraaf is opgenomen en in 6.4 een toelichting wordt gegeven op het risicomangement.

14.2. Gang van zaken gedurende het verslagjaar 2018

14.2.1. Exploitatieresultaat

De stichting heeft het jaar 2018 afgesloten met een exploitatieresultaat van € 326.030

De baten en lasten zijn als volgt verdeeld:

| Samenvatting exploitatie 2018 | Resultaat 2017 | Begroting 2018 | Resultaat 2018 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 03 Baten | | | |
| 3.1 Rijksbijdragen | 7.088.342 | 7.043.540 | 7.562.565 |
| 3.2 Overige rijksbijdragen | 65.139 | 23.934 | 106.725 |
| 3.5 Overige baten | 202.135 | 197.140 | 352.166 |
| Totaal 03 Baten | 7.355.616 | 7.264.614 | 8.021.456 |
| 04 Lasten | | | |
| 4.1 Personeelslasten | 5.592.077 | 5.693.452 | 5.936.274 |
| 4.2 Afschrijvingen | 220.512 | 219.576 | 221.630 |
| 4.3 Huisvestingslasten | 693.786 | 597.526 | 706.469 |
| 4.4 Overige lasten | 771.178 | 876.211 | 910.662 |
| Totaal 04 Lasten | 7.277.553 | 7.386.766 | 7.775.035 |
| 05 Financiële baten en lasten | | | |
| 5.0 Financiële baten en lasten | 29.247 | 5.000 | -391 |
| Resultaat | 107.310 | -117.152 | 246.030 |

Tabel 3. Overzicht van de gerealiseerde baten en lasten in 2018 en 2017 en de begroting 2018

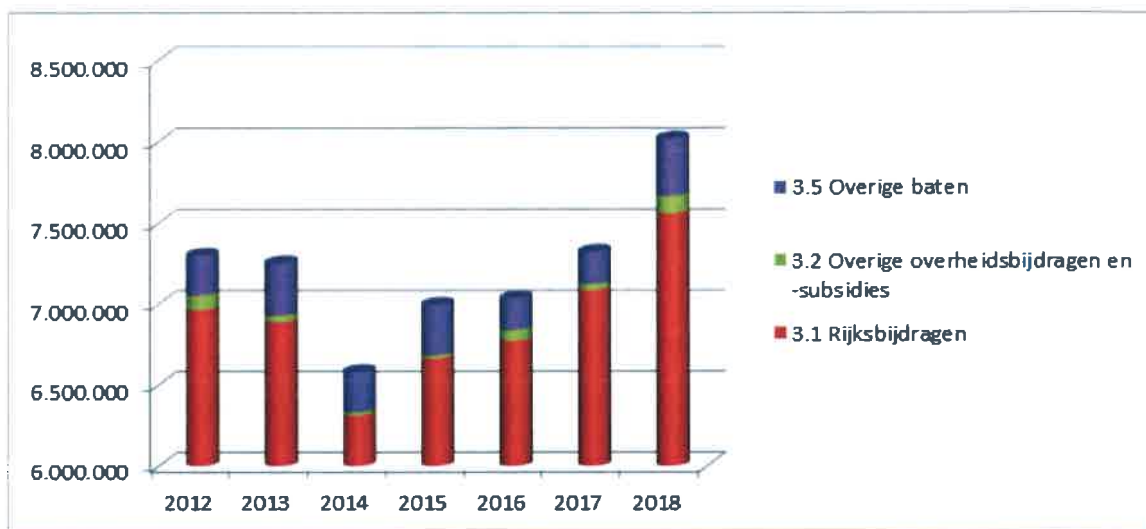
De baten bestaan grotendeels uit de Rijksbijdragen van het OCW. Bij deze inkomsten speelt het aantal leerlingen een belangrijke rol. Deze rijksbekostiging ligt 8% hoger dan de begroting en ook 8% hoger dan in 2017. Het valt o.a. hoger uit door:

- De prijsaanpassingen door het ministerie;
- De verwerking van de kabinetsbijdrage voor de loonbijstelling;
- De verwerking van de oploop in het functiemixbudget;
- Niet vooraf benoemde middelen voor de uitvoering van onderwerpen uit het Regeerakkoord "Vertrouwen in de Toekomst"; Het gaat hierbij specifiek om de gereserveerde middelen voor de verbetering van de arbeidsvoorwaarden van het onderwijzend personeel, de extra middelen

voor de kleine scholen toeslag, de extra middelen in verband met de werkdruk en de extra middelen voor het mogelijk maken van een bezoek aan het Rijksmuseum.

- Forse verhoging bedrag per leerling voor personeel en arbeidsmarkt (per leerling € 155,55. Het gaat hier voor kalenderjaar 2018 om een bedrag van € 70.900;
- Verhoging tarief prestatiebox (€ 12.397);
- Groeibekostiging (€ 49.993).

De baten zijn in totaal ten opzichte van 2017 gestegen met 9% en liggen 10% hoger dan begroot.



Tabel 4. Ontwikkeling van de baten in 2012 – 2018

De rijksbijdragen OCW liggen 7% hoger dan begroot en 7% hoger dan in 2017.

De hogere rijksbijdrage komt zoals gezegd hoofdzakelijk door de verwerking van de kabinetsbijdrage voor de loonbijstelling, de verwerking van de oploop in het functiemixbudget en de middelen voor uitvoering van enkele onderwerpen uit het regeerakkoord Vertrouwen in de toekomst.

De overige overheidsbijdragen liggen fors hoger dan begroot en 64% lager dan in 2017.

Op bijna alle scholen is er een subsidie voor muziek binnen gekomen en de vergoeding voor de combinatiefunctionaris (cofu). De vergoeding voor muziek was niet begroot. Verder zijn er vergoedingen voor het project "Scholen voor morgen" (Reëel in Communicatie en Waardevol Vastgoed) ontvangen.

De overige baten liggen 79% hoger dan begroot en 74% hoger dan in 2017.

Van Mijnplein is € 73.291 binnen gekomen voor de taalschool voor het schooljaar 2017-2018.

Voor het schooljaar 2018/2019 is er nog € 60.000 ontvangen.

In de begroting was dit opgenomen onder Niet geormerkte subsidies.

Van hogeschool Saxion is € 9.450 binnen gekomen voor opleidingsschool, dit was niet begroot.

Van het Vf is een bate binnen gekomen van € 16.005 dit betreft een eenmalige correctienota. De grote vergoeding van € 4.964 voor Kentalis voor een cluster 2 leerlingen is niet binnen gekomen.

De lasten zijn ten opzichte van 2017 met 7% gestegen en ze liggen 5% hoger dan begroot.



Tabel 5. Grafiek van de ontwikkeling van de lasten in de jaren 2012 – 2018

De personele lasten zijn ten opzichte van 2017 met 6% gestegen en 4% hoger dan begroot.

De stijging t.o.v. 2017 en de begroting komt door de invoering van de nieuwe CAO.

Per 1 september zijn de lonen verhoogd met 2,5%, en daarnaast hebben de leraren per diezelfde datum een hogere salarisschaal gekregen, zij het dat deze verhoging wel verschilt per leraar.

Verder hebben alle leraren in het primair onderwijs in oktober een eenmalige uitkering van 42% van hun nieuwe maandsalaris (naar rato van de aanstelling en aanstellingsduur) ontvangen, en hebben alle medewerkers in het primair onderwijs (dus ook de leraren) een eenmalige uitkering van 750 euro (naar rato van de aanstelling en aanstellingsduur) ontvangen.

De afschrijvingslasten liggen 1% hoger dan begroot en nagenoeg gelijk aan de lasten in 2017.

In 2018 is er € 3.528 minder geïnvesteerd dan begroot.

Er is iets minder geïnvesteerd in OLP, maar meer in ICT en inventaris.

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2017 gestegen met 2% en ten opzichte van de begroting liggen ze 18% hoger. De kosten voor schoonmaak en energie liggen hoger dan begroot.

De opbrengsten van de zonnepanelen worden onder de overige baten geboekt, maar zijn hier begroot.

Met name op de Peperhof en de Vogelaar liggen de kosten voor schoonmaak hoger.

Ook de kosten van dagelijks onderhoud liggen op De Vogelaar hoger dan begroot. De daling van de kosten t.o.v. 2017 zit in de dotatie aan de onderhoudsvoorziening.

De voorziening is opnieuw beoordeeld en is de jaarlijkse dotatie hoger (€ 80.000) vastgesteld.

De overige lasten zijn ten opzichte van 2017 gestegen met 18% en ten opzichte van de begroting zijn deze 4% hoger. In de begroting worden hier projecten begroot die deels op andere grootboekrekening worden geboekt. Daarnaast zijn niet alle begrote projecten gestart in 2018. De stijging van de kosten t.o.v. 2017 komt met name door de kosten t.l.v. subsidies, hier staan ook hogere baten tegenover.

14.2.2. Leerlingaantallen

Voor de begroting 2018 wordt de teldatum van 1 oktober 2017 gehanteerd en de prognose voor 1 oktober 2018. 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 2016 (voor 2017 – 2018) en 1 oktober 2017 (voor 2018 -2019) (=t-1).

Op 1 oktober 2016 ligt het leerlingenaantal 14 lager dan in 2015 en op 1 oktober 2017 5 leerlingen lager dan op 1 oktober 2016. De ontvangen personele bekostiging zou in principe dus lager liggen in 2018 dan in 2017.

De ontvangen bekostiging voor materiële instandhouding voor 2018 wordt bepaald door het leerlingenaantal op 1 oktober 2017, deze zou dus in principe ook lager liggen dan in 2017.

14.2.3. 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 2018 | 2018 |
|--------------------------|----------------|----------|
| Rentelasten zonnepanelen | | € 0 |
| Rente deposito ABNAMRO | | € -2.293 |
| Participaties ASR | | € 1.028 |
| Begroting/ Resultaat | € 5.000 | € -391 |

Tabel 6. Overzicht rendement op het vermogen 2018

Het behaalde rendement op het vermogen is € - 391. In de begroting was opgenomen € 5.000. Onder de rentelasten staan de kosten geboekt die te maken hebben met de vervroegde aflossing van voorgefinancierde zonnepanelen door de gemeente Olst-Wijhe: € 2.293.

14.2.4. Prestatiebox

De minister van Onderwijs verstrekt de komende vijf schooljaren (2015/2016 tot en met 2019/2020) per schooljaar bijzondere bekostiging via de prestatiebox voor het realiseren van afspraken uit het bestuursakkoord en in het kader van het programma Cultuureducatie met Kwaliteit.

Het bevoegd gezag van een school ontvangt deze middelen. Dit vloeit voort uit diverse afspraken uit het Bestuursakkoord 2012, het Regeerakkoord en het Nationaal Onderwijsakkoord.

De vier actielijnen uit het bestuursakkoord zijn:

1. Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs
2. Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering
3. Professionele scholen
4. Doorgaande ontwikkelijnen

De verantwoording voor dit onderdeel wordt gevonden in de uitgaven voor cultuur, scholing en projecten. Er is in 2018 € 200.312 ontvangen.

14.2.5. Treasurybeleid

Het treasurybeleid is conform het financieel beleidsplan van de Stichting uitgevoerd, conform het voorschrift Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. De huidige beleggingen voldoen niet aan deze regeling, maar omdat deze zijn aangegaan voor 2016 is er sprake van overgangsrecht. 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.

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 2018 bedraagt de waarde € 1.150.692.

14.3. Financiële continuïteit

14.3.1. Balans 2018 – 2023

| Balansprognose | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Activa | | | | | | |
| immateriele vaste activa | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| materiele vaste activa | €1.443.319 | €1.370.319 | €1.600.191 | €1.442.808 | €1.232.881 | €1.083.987 |
| financiële vaste activa | €1.150.692 | €1.150.692 | €1.150.692 | €1.150.692 | €1.150.692 | €1.150.692 |
| Totaal vaste activa | €2.594.011 | €2.521.011 | €2.750.883 | €2.593.500 | €2.383.573 | €2.234.679 |
| voorraden | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| vorderingen | € 700.614 | € 706.582 | € 713.446 | € 715.549 | € 705.059 | € 684.548 |
| effecten | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| liquide middelen | €1.996.127 | €1.852.013 | €1.403.520 | €1.697.537 | €1.774.451 | €2.084.859 |
| Totaal vlottende activa | €2.696.741 | €2.558.595 | €2.116.966 | €2.413.086 | €2.479.510 | €2.769.407 |
| Totaal Activa | €5.290.752 | €5.079.606 | €4.867.849 | €5.006.586 | €4.863.083 | €5.004.086 |
| Passiva | | | | | | |
| algemene reserve | €2.902.198 | €2.827.956 | €2.718.264 | €2.815.853 | €2.907.550 | €2.998.602 |
| Totaal eigen vermogen | €2.902.198 | €2.827.956 | €2.718.264 | €2.815.853 | €2.907.550 | €2.998.602 |
| voorzieningen | €1.420.294 | €1.281.331 | €1.182.359 | €1.262.873 | €1.036.441 | €1.102.368 |
| langlopende schulden | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| kortlopende schulden | € 968.260 | € 970.319 | € 967.226 | € 927.860 | € 919.092 | € 903.116 |
| Totaal overige passiva | €2.388.554 | €2.251.650 | €2.149.585 | €2.190.733 | €1.955.533 | €2.005.484 |
| Totaal Passiva | €5.290.752 | €5.079.606 | €4.867.849 | €5.006.586 | €4.863.083 | €5.004.086 |

Tabel 7. Balans 2018 – 2023

De financiële situatie van De Mare is stabiel. Dat geeft het bestuur 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.

Het vervolg op 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 uitzicht hebben op structureel gezonde en duurzame scholen in Salland. Op basis van het onderzoek dienen nog wel definitieve besluiten te worden genomen, besluiten die in 2019 voor de schoolbesturen zijn voorzien. De gemeente Olst-Wijhe zal zoals het nu lijkt in juli 2019 haar besluit over de investeringskosten nemen.

In 2019 wordt er dus 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 zes 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 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 worden obs De Peperhof en obs Tellegen in 2019 samengevoegd, hetgeen moet leiden tot een nieuwe onderwijsvoorziening in Wijhe.

14.3.2. Baten en lasten 2018 – 2023

| Staat van Baten en Lasten | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Baten | | | | | | |
| Rijksbijdrage | € 7.562.565 | € 7.594.529 | € 7.587.094 | € 7.655.726 | € 7.633.130 | € 7.564.688 |
| Overige overheidsbijdragen en subsidies | € 106.725 | € 22.934 | € 22.934 | € 22.934 | € 17.934 | € 17.934 |
| Overige baten | € 352.166 | € 364.080 | € 366.337 | € 354.033 | € 288.879 | € 193.276 |
| Totaal Baten | € 8.021.456 | € 7.981.543 | € 7.976.365 | € 8.032.693 | € 7.939.943 | € 7.775.898 |
| Lasten | | | | | | |
| Personeelslasten | € 5.936.274 | € 6.442.064 | € 6.504.139 | € 6.520.030 | € 6.453.978 | € 6.297.312 |
| Afschrijvingen | € 221.630 | € 216.050 | € 233.428 | € 243.783 | € 235.427 | € 223.644 |
| Huisvestingslasten | € 706.469 | € 597.326 | € 587.326 | € 588.326 | € 587.326 | € 588.326 |
| Overige lasten | € 910.662 | € 805.345 | € 766.165 | € 587.965 | € 576.515 | € 580.565 |
| Totaal Lasten | € 7.775.035 | € 8.060.785 | € 8.091.058 | € 7.940.104 | € 7.853.246 | € 7.689.847 |
| Saldo Baten en lasten gewone bedrijfsvoering | € 246.421 | - € 79.242 | - € 114.693 | € 92.589 | € 86.697 | € 86.051 |
| Saldo Financiële bedrijfsvoering | - € 391 | € 5.000 | € 5.000 | € 5.000 | € 5.000 | € 5.000 |
| Totaal resultaat | € 246.030 | - € 74.242 | - € 109.693 | € 97.589 | € 91.697 | € 91.051 |

Tabel 8. Baten en lasten 2018– 2023

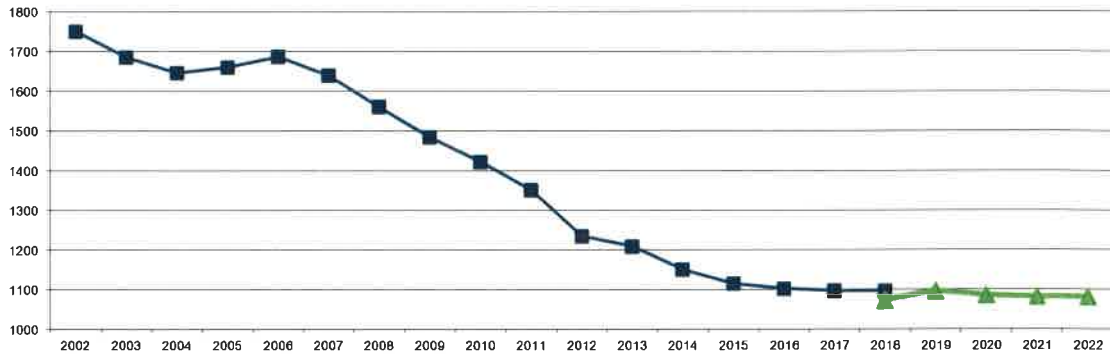
De meerjarenraming laat in 2019 en 2020 een te groot tekort zien van respectievelijk € 74.242 in 2019 en € 109.693 in 2020. De Mare wil de transitie naar het scenario "Scholen voor morgen" goed neerzetten, maar ook het onderzoek en het in kaart brengen van de gevolgvoldoende faciliteren.

Dat vraagt om extra investering.

De laatste jaren 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.

14.3.3. Ontwikkeling Leerlingenaantal

Op de teldatum 2018 is er 1 leerling minder dan in 2017. Het leerlingenaantal van De Mare is sinds 2006 teruggelopen van 1687 naar 1097 in 2018 en zal volgens onze prognose teruggelopen naar 1081 in 2022. Dat is 36% minder leerlingen. Het lijkt erop dat het leerlingenaantal aan het stabiliseren voor De Mare. Onderdeel van het project "Scholen voor Morgen", waarin een slag wordt geslagen naar onderwijs van vandaag met adequate huisvesting, is ook het samenvoegen van scholen. Dat maakt het voorspellen van de leerlingaantallen een onzeker verhaal. De bedoeling is dat het deelnamepercentage minimaal gelijk blijft of gaat stijgen.



Figuur 7. Ontwikkeling leerlingenaantal De Mare

Ten opzichte van de prognose in 2017 voor 2018 valt het 22 leerlingen mee, er waren 23 leerlingen minder geprognosticeerd. Vooral obs De Vogelaar (+10), obs De Springplank (+5) en obs De Peperhof (+7) hadden meer leerlingen dan verwacht, obs Kwintijn had minder leerlingen dan verwacht (-19). Afgezien van de voorspelling, zijn obs De Vogelaar (+22), obs De Peperhof (+6), en obs Tellegen (+5) gegroeid in leerlingenaantal. Obs Kwintijn (-16), De Klimboom (-8), obs De Holsthoek (-7) en obs A. Bosschool (-5) zijn kleiner geworden. Obs De Springplank (-2) en APT (+3) zijn nagenoeg gelijk gebleven, Klaver/ DHKT is kleiner geworden (-8).

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.

14.3.4. 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.

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Aantal leerlingen | 1.150 | 1.115 | 1.102 | 1.097 | 1.095 | 1.097 | 1.085 | 1.082 | 1.081 | 1.066 |
| DIR | 11,27 | 10,05 | 8,12 | 6,90 | 7,01 | 6,58 | 6,5 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| OP | 64,54 | 61,89 | 61,46 | 65,39 | 68,12 | 68,97 | 69,01 | 68,94 | 67,31 | 65,01 |
| OOP | 6,06 | 4,85 | 5,71 | 7,26 | 7,44 | 7,86 | 7,41 | 6,88 | 6,55 | 6,08 |
| TOTAAL | 81,87 | 76,80 | 75,29 | 79,55 | 82,57 | 83,41 | 82,92 | 82,32 | 80,36 | 77,59 |

Tabel 9. Leerlingen en fte medewerkers naar functiecategorie 2014 – 2023

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 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Solvabiliteit (excl. voorzieningen) | 54,85% | 55,67% | 55,84% | 56,24% | 59,79% | 59,92% |
| Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen) | 81,70% | 80,90% | 80,13% | 81,47% | 81,1% | 81,95% |
| Liquiditeit: Current Ratio | 2,79 | 2,64 | 2,19 | 2,60 | 2,70 | 3,07 |
| Rentabiliteit | 3,07% | -0,93% | -1,38% | 1,21% | 1,15% | 1,17% |
| Weerstandsvermogen Ministerie | 36,18% | 35,43% | 34,08% | 35,05% | 36,62% | 38,56% |
| Weerstandsvermogen exclusief de Materiele Vaste Activa | 18,18% | 18,26% | 14,02% | 17,09% | 21,09% | 24,62% |

*) weerstandsvermogen 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 2,79 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 81,7% 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 18,18 en 14,02% ligt dit cijfer voor De Mare binnen deze norm. De verwachting is dat pas in 2022 De Mare boven de norm gaat uitkomen.

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, na een negatief rendement dat bewust is, voorzien in 2021 en daarna weer sprake van een sprake van een positief exploitatieresultaat.

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

14.4. Risicomanagement

14.4.1. Systeem

Jaarlijks voert De Mare een interne financiële risicoanalyse uit in de begroting. In 2018 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 bovenschool 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 het verbeteren van de 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 2018 opgemerkte aandachtspunten zijn opgepakt. Als conclusie heeft BDO geschreven dat De Mare verdere verbeteringen door gevoed in de interne procesgang.

Er zijn drie aandachtspunten:

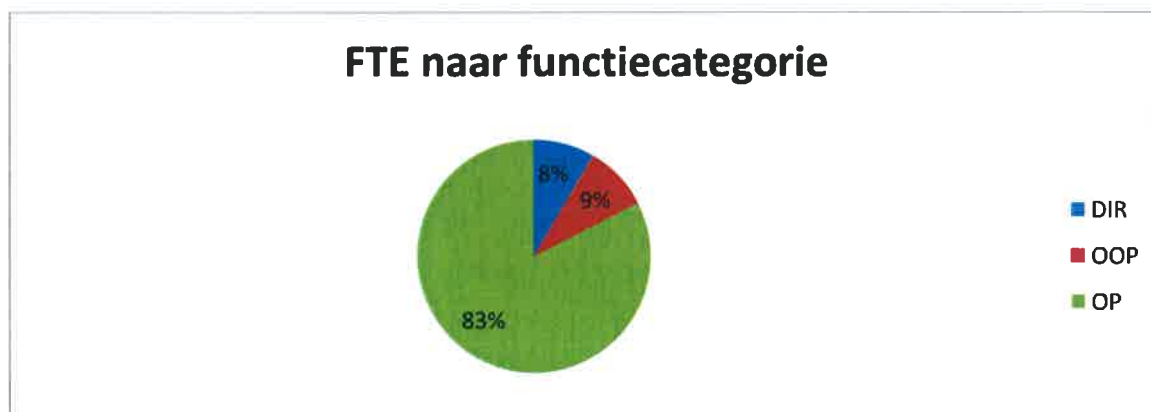
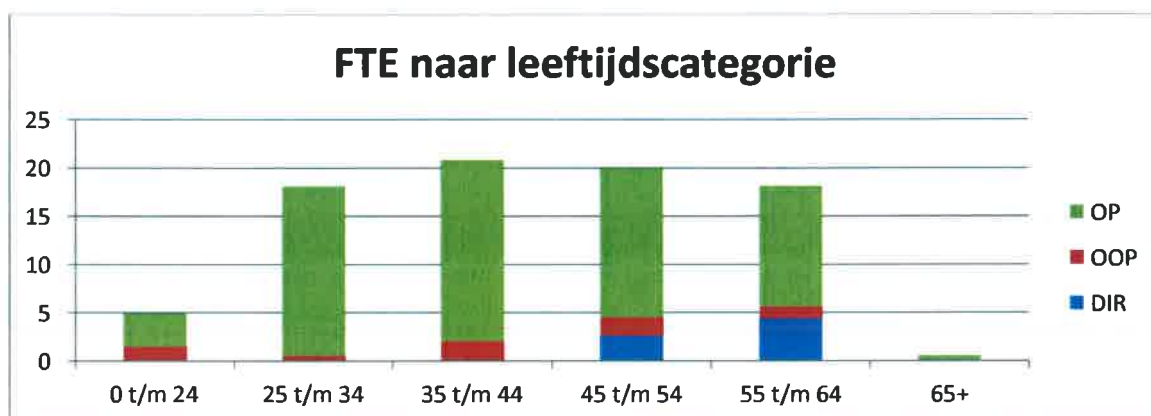
1. Administratieve Organisatie en Interne Beheersing beschrijvingen zijn niet up-to-date.
2. Aanbestedingsbeleid niet geactualiseerd.
3. Verklaring Omtrent Gedrag te laat aangeleverd.

15. Bijlagen

15.1. Samenstelling personeelsbestand in tabel

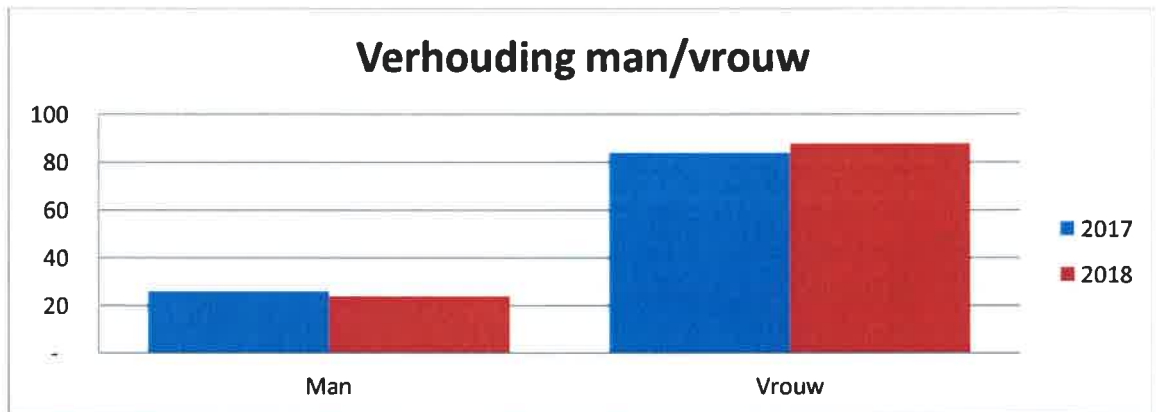
15.1.1. Samenstelling van het personeelsbestand in 2018 naar leeftijds- en functiecategorie

| Gem. fte incl. BAPO | Directie | OOP | OP | TOTAAL | PERCENTAGE |
|---------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|-------------|
| 24 jaar of jonger | | 1,4942 | 3,4299 | 4,9241 | 6% |
| 25 t/m 34 jaar | | 0,5903 | 17,5206 | 18,1109 | 21,9% |
| 35 t/m 44 jaar | | 2,0830 | 18,7428 | 20,8258 | 25,2% |
| 45 t/m 54 jaar | 2,6005 | 1,9463 | 15,4601 | 20,0069 | 24,2% |
| 55 t/m 64 jaar | 4,4107 | 1,2325 | 12,5045 | 18,1477 | 22,0% |
| 65 jaar en ouder | | 0,0904 | 0,4607 | 0,5511 | 0,7% |
| TOTAAL | 7,0113 | 7,4367 | 68,1185 | 82,5665 | 100% |



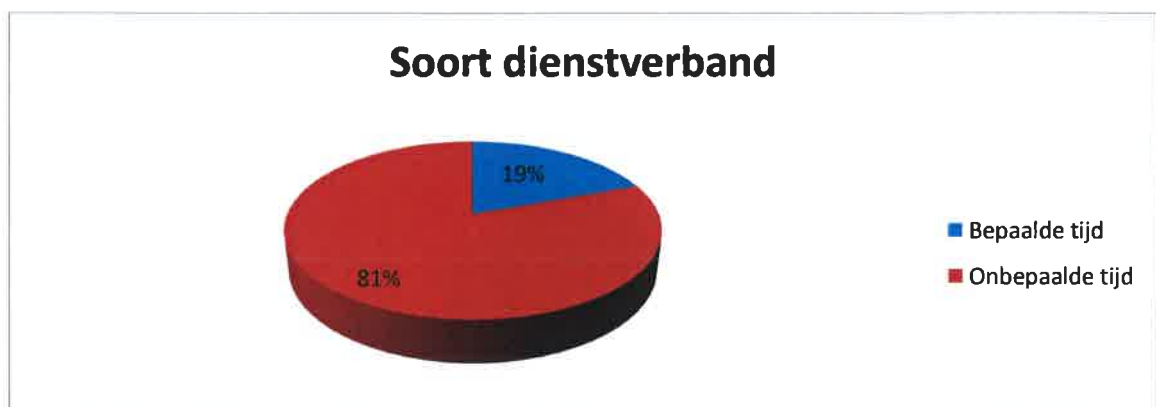
15.1.2. Ontwikkeling verhouding mannen en vrouwen

| Geslacht | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------|------------|------------|------------|
| Mannen | 22 | 26 | 24 |
| Vrouwen | 86 | 84 | 88 |
| TOTAAL | 108 | 110 | 112 |



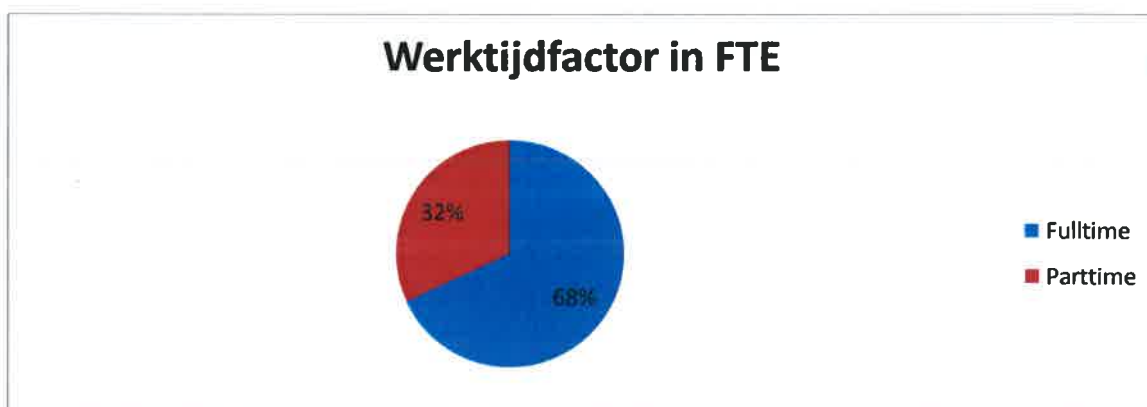
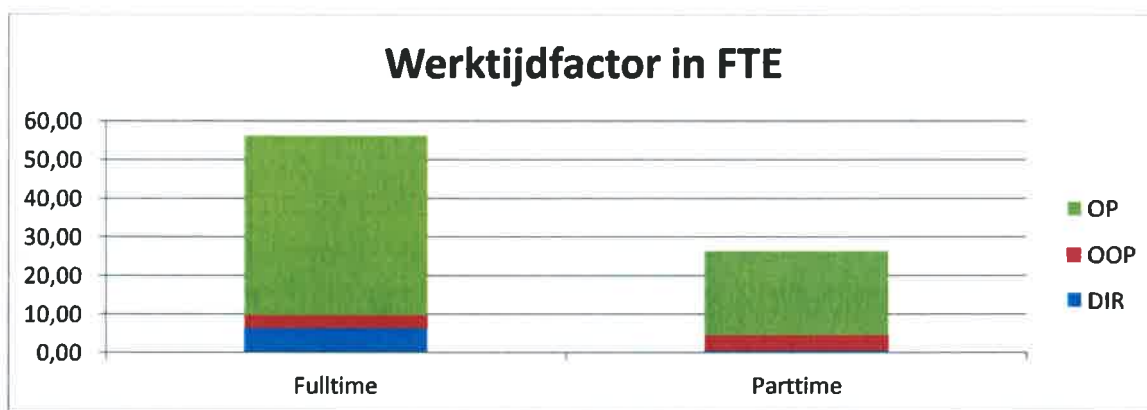
15.1.3. Verhouding vaste en tijdelijke dienstverbanden in 2018

| Categorie dienstverband | |
|-------------------------|----------------|
| Bepaalde tijd | 16,0489 |
| Onbepaalde tijd | 66,5176 |
| TOTAAL | 82,5665 |



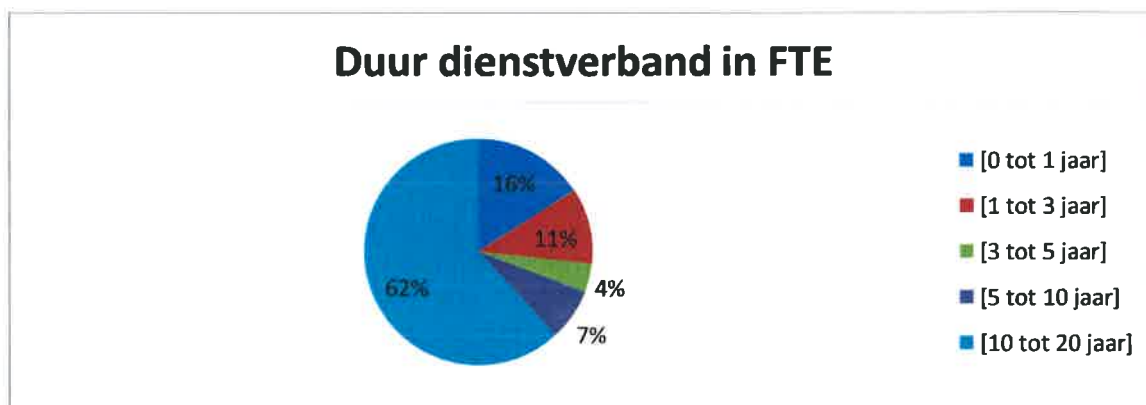
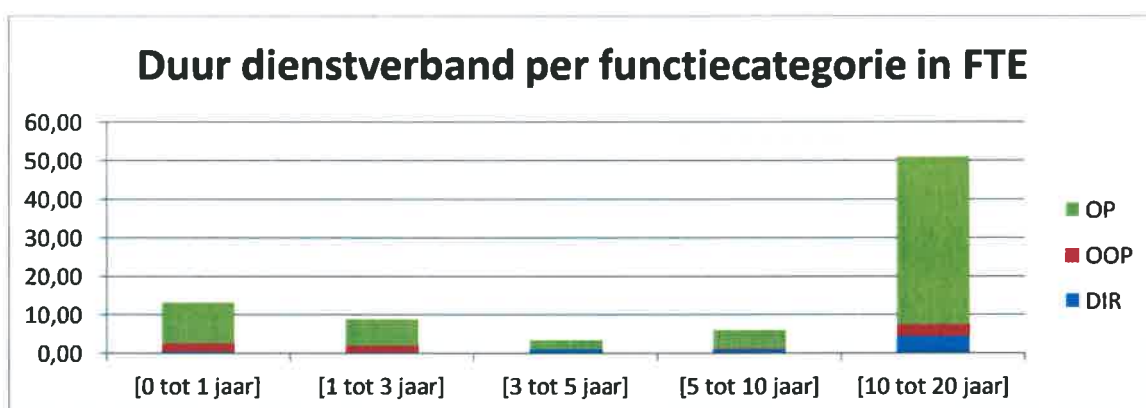
15.1.4. Verhouding fulltime en parttime dienstverbanden in 2018 naar functiecategorie

| Categorie dienstverband | Directie | OOP | OP | TOTAAL |
|-------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Fulltime | 6,4129 | 3,3514 | 46,4186 | 56,1829 |
| Parttime | 0,5984 | 4,0854 | 21,6999 | 26,3836 |
| TOTAAL | 7,0113 | 7,4367 | 68,1185 | 82,5665 |



15.1.5. Gemiddelde duur van een dienstverband in 2018 naar functiecategorie

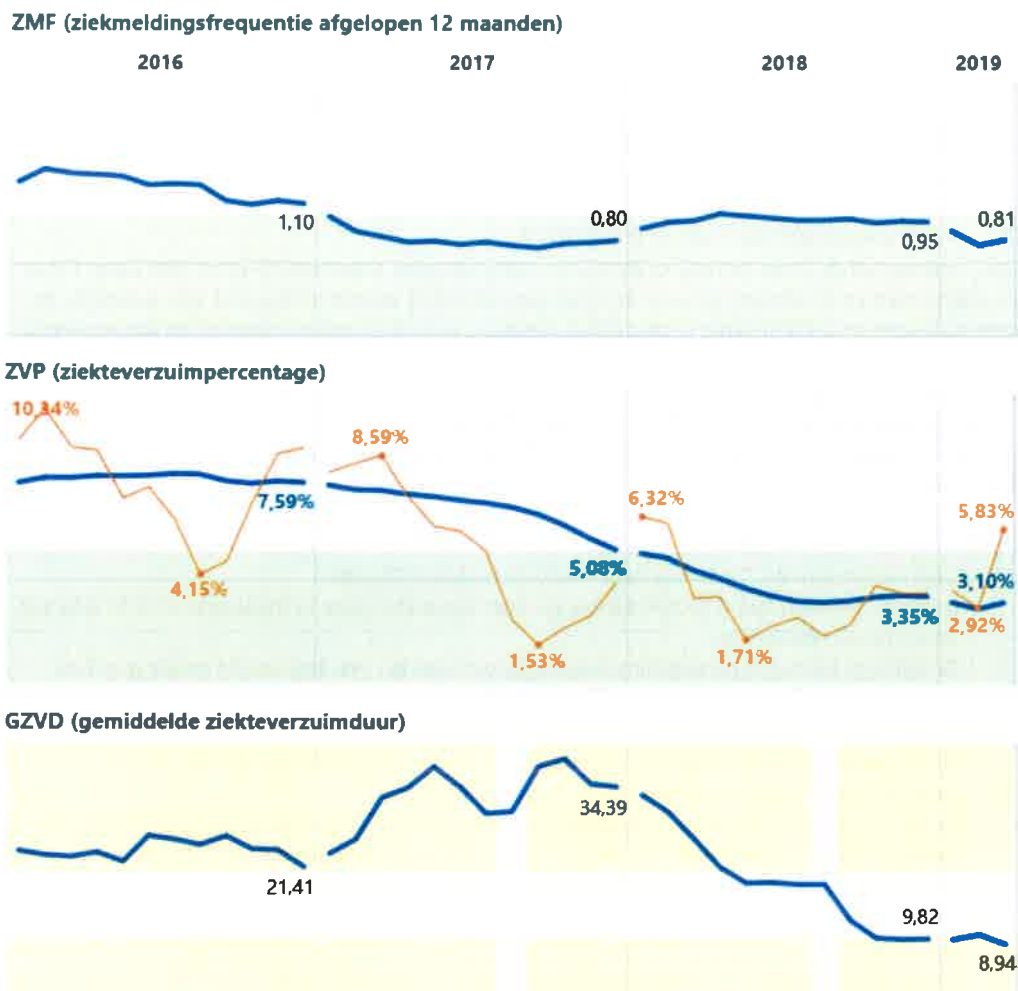
| Duur dienstverband | Directie | OOP | OP | TOTAAL |
|--------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| 1 jaar of korter | 0,4488 | 2,1972 | 10,4968 | 13,1428 |
| 1 tot 3 jaar | 0,1518 | 1,8889 | 6,8458 | 8,8865 |
| 3 tot 5 jaar | 1,0000 | | 2,4057 | 3,4057 |
| 5 tot 10 jaar | 1,0000 | 0,2712 | 4,7883 | 6,0595 |
| 10 tot 20 jaar | 4,4107 | 3,0794 | 43,5819 | 51,0721 |
| TOTAAL | 7,0113 | 7,4367 | 68,1185 | 82,5665 |



15.2. Overzicht ontwikkeling verzuim personeel op organisatieniveau

15.2.1. 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 laat de oranje lijn zien hoe het feitelijk gerealiseerde verzuim zich ontwikkelt.



15.2.2. Ontwikkeling percentage nulverzuim (peildatum 1 mei 2018)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|------|
| #Medewerkers | 179 | 173 | 163 | 147 |
| medewerkers met verzuim | 86 | 74 | 54 | 72 |
| medewerkers zonder verzuim | 93 | 99 | 109 | 75 |
| Percentage Nulverzuim (PNV) | 52% | 57% | 67% | 51% |
| GZVD | 23.10 | 21.41 | 34.39 | 9.82 |

15.3. Inzet werkdrukmiddelen in 2018-2019

Om de hoge werkdruk in het primair onderwijs terug te dringen, sloot het PO-Front (PO-Raad, PO in Actie, vakbonden en AVS) met het kabinet in februari 2018 het Werkdrukakkoord. Dat gebeurde na diverse stakingen in het hele land. Afgesproken werd dat werkdruk zoveel mogelijk op schoolniveau moet worden aangepakt.

In het schooljaarverslag legt de school (het onderwijsteam) verantwoording af over de inzet van de aan het schoolbudget toegevoegde middelen voor werkdrukbestrijding.

Via het Bestuursjaarverslag legt de stichting verantwoording af over de inzet van deze middelen op bestuursniveau.

Bij De Mare is de inzet in 2018-2019 als volgt:

- Onderwijsteam obs De Springplank heeft als budget € 32.000.
Daarvan besteedt het € 20.000 aan extra inzet van onderwijzend personeel en € 12.000 aan inzet van een conciërge.
De Springplank heeft de zogeheten opslagfactor voor berekening van de omvang van de lesgebonden taken verhoogd van 35% naar 45%.
- Onderwijsteam obs De Vogelaar heeft als budget € 42.000.
Zij besteedt dit bedrag volledig aan extra inzet van onderwijzend personeel.
- Onderwijsteam obs Kwintijn heeft als budget € 18.000.
Dit bedrag zet zij in voor extra inzet van onderwijzend personeel (in de formatie), inzet van een combinatiefunctionaris gym (via inhuur) en inzet van een 'eventmanager' (tegen een vrijwilligersvergoeding).
- Onderwijsteam APT heeft als (geclusterd) budget € 45.000.
Zij besteedt dit bedrag volledig aan extra inzet van onderwijzend personeel.
- Onderwijsteam Klaver DHKT heeft als (geclusterd) budget € 27.500.
Zij besteedt dit bedrag volledig aan extra inzet van onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel.

15.4. Herbenoemingsverplichtingen personeel in 2018

De herbenoemingsverplichting van eigen wachtgelders houdt in dat een schoolbestuur verplicht is een voormalig werknemer die (1) een WW- of WOPO-uitkering geniet en (2) direct voorafgaand daaraan langer dan een jaar onafgebroken bij het schoolbestuur in dienst is geweest, (3) in het geval van een vacature bij voorrang in dienst te nemen. Deze regel is in de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) en de Wet op de expertisecentra (WEC) opgenomen om 'de positie van werkloos onderwijspersoneel in benoemingsprocedures te verstevigen en tegelijkertijd de uitgaven als gevolg van

werkloosheidsuitkeringen te beperken.' De accountant dient op grond van het accountantsprotocol te controleren of een schoolbestuur de wettelijke bepalingen over herbenoeming naleeft. Wanneer de accountant constateert dat deze bepalingen niet worden nageleefd, dient hij te controleren of bekostigingsinhouding heeft plaatsgevonden.

De Mare handelt conform de vigerende wet- en regelgeving voor herbenoeming van personeel. In 2018 is geen sprake geweest van het bij voorrang aanbieden van vacatures aan uitkeringsgerechtigde (ex-)werknemers omdat zij voorafgaand aan de datum van WW-recht minder dan 12 maanden onafgebroken in dienst waren óf omdat een ontheffing herbenoeming van toepassing was.

De Mare, stichting openbaar
basisonderwijs Salland

Financieel jaarverslag 2018

Inhoudsopgave

| Toelichting op onderdelen van het jaarverslag | Pagina |
|--|---------------|
| Bestuursverslag | 1 |
| Financiële kengetallen | 76 |
| Jaarrekening | |
| Balans per 31 december 2018 | 77 |
| Staat van baten en lasten over 2018 | 79 |
| Kasstroomoverzicht | 80 |
| Toelichting behorende tot de jaarrekening: | 81 |
| Grondslagen | 81 |
| Toelichting op de balans per 31 december 2018 | 84 |
| Niet uit de balans blijvende verplichtingen | 87 |
| Gebeurtenissen na balansdatum | 87 |
| Model G, Overzicht doelsubsidies OCW | 88 |
| Toelichting op de staat van baten en lasten over 2018 | 89 |
| Overzicht verbonden partijen | 91 |
| Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector | 92 |
| Bestemming van het resultaat | 94 |
| Gegevens over de rechtspersoon | 95 |
| Overige gegevens | |
| Controleverklaring | 96 |

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>2018</u> | <u>2017</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. | 3% | 1% |
| <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. | 2,79 | 2,68 |
| <u>Solvabiliteit 1</u> <i>Eigen vermogen in percentage van het totale vermogen</i> | 54,9% | 53,1% |
| <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%. | 81,7% | 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. | 18,2% | 16,1% |
| Aantal leerlingen per teldatum 1-10 (t-1) | 1.097 | 1.102 |
| Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging) | 82,57 | 79,55 |
| <u>Personeelskosten per FTE</u> | 71.897 | 69.012 |

A.1.1 Balans per 31 december 2018

(na verwerking resultaatbestemming)

| 1. | Activa | 31 december 2018 | 31 december 2017 |
|-----------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1.2 | Materiële vaste activa | 1.443.319 | 1.473.834 |
| 1.3 | Financiële vaste activa | 1.150.692 | 1.149.664 |
| | Totaal vaste activa | 2.594.011 | 2.623.498 |
| 1.5 | Vorderingen | 700.614 | 476.469 |
| 1.7 | Liquide middelen | 1.996.127 | 1.900.573 |
| | Totaal vlottende activa | 2.696.742 | 2.377.042 |
| | Totaal activa | 5.290.752 | 5.000.540 |

| 2. | Passiva | 31 december 2018 | 31 december 2017 |
|-----------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 2.1 | Eigen vermogen | 2.902.198 | 2.656.167 |
| 2.2 | Voorzeningen | 1.420.294 | 1.285.970 |
| 2.3 | Langlopende schulden | - | 170.489 |
| 2.4 | Kortlopende schulden | 968.260 | 887.914 |
| | Totaal passiva | <u>5.290.752</u> | <u>5.000.540</u> |

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2018

| | Realisatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2017 |
|--------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 3. Baten | | | |
| 3.1 Rijksbijdrage OCW | 7.562.565 | 7.043.540 | 7.088.342 |
| 3.2 Overige overheidsbijdragen | 106.725 | 23.934 | 65.139 |
| 3.5 Overige baten | 352.166 | 197.140 | 202.135 |
| Totaal baten | 8.021.456 | 7.264.614 | 7.355.616 |
| 4. Lasten | | | |
| 4.1 Personeelslasten | 5.936.274 | 5.693.452 | 5.592.077 |
| 4.2 Afschrijvingen | 221.630 | 219.576 | 220.512 |
| 4.3 Huisvestingslasten | 706.469 | 597.526 | 693.786 |
| 4.4 Overige lasten | 910.662 | 876.211 | 771.178 |
| Totaal lasten | 7.775.036 | 7.386.766 | 7.277.553 |
| Saldo baten en lasten | 246.421 | 122.152- | 78.063 |
| 5 Financiële baten en lasten | 391- | 5.000 | 29.247 |
| Netto resultaat | 246.030 | 117.152- | 107.310 |

A.1.3 Kasstroomoverzicht

| | 2018 | 2017 |
|--|-----------|-----------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | |
| Resultaat voor financiële baten en lasten | 246.421 | 78.063 |
| <i>Aanpassingen voor:</i> | | |
| - Afschrijvingen | 216.668 | 220.512 |
| - Mutaties voorzieningen | 134.325 | 209.944 |
| <i>Veranderingen in vlottende middelen:</i> | | |
| - Vorderingen | 224.145- | 20.256 |
| - Kortlopende schulden | 80.346 | 101.164 |
| Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties | 453.614 | 629.939 |
| Ontvangen interest | 874 | 3.664 |
| Betaalde interest | 2.293- | 6.212- |
| Totaal kasstroom uit operationele activiteiten | 452.195 | 627.391 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | |
| (Des)investeringen materiële vaste activa | 186.152- | 147.278- |
| Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten | 186.152- | 147.278- |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | |
| Mutatie overige langlopende schulden | 170.488- | 18.537- |
| Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten | 170.488- | 18.537- |
| Mutatie liquide middelen | 95.555 | 461.575 |
| Beginstand liquide middelen | 1.900.573 | 1.438.997 |
| Mutatie liquide middelen | 95.555 | 461.575 |
| Eindstand liquide middelen | 1.996.128 | 1.900.573 |

Toelichting behorende tot de jaarrekening:

Grondslagen

De activiteiten van De Mare, stichting 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 5% en 10% van de aanschafwaarde

-ICT 10% en 20% 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 noodzakelijk geachte 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.

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

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

De voorziening onderhoud is gebaseerd op de onderhoudsplanning van de komende jaren. De dotatie is op basis van de planning berekend en gelijkmatig verdeeld over de jaren. Periodiek wordt de planning geactualiseerd. Jaarlijks wordt bekeken of de dotatie toereikend is. In afwijking van hoofdstuk 212 Materiële vaste activa, paragraaf 4, alinea 451, van de richtlijnen is het voor onderwijsinstellingen voor de boekjaren 2018 en 2019 toegestaan de jaarlijkse toevoegingen aan de voorziening groot onderhoud te bepalen op basis van het voorgenomen groot onderhoud gedurende de gehele planperiode van het groot onderhoud op het niveau van het onderwijsspannd gedeeld door het aantal jaren waaruit deze planperiode bestaat, voor zover deze methode reeds in 2017 werd toegepast en indien is gewaarborgd dat de voorziening groot onderhoud gedurende de planperiode niet op enig moment negatief wordt. De Mare maakt gebruik van deze tijdelijke regeling.

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 103,8% (Beleidsdekkingsgraad). De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering". In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De stichting heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering" en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Grondslagen voor resultaatbepaling

Baten

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

Lasten

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

A.1.4 Toelichting op de balans per 31 december 2018

1. Activa

1.2 Materiële vaste activa

| | Aanschaf- waarde per 31 december 2017 | Afschrijvingen tot en met 31 december 2017 | Boekwaarde per 31 december 2017 | Mutaties 2018 | | | | Aanschaf- waarde per 31 december 2018 | Afschrijvingen tot en met 31 december 2018 | Boekwaarde per 31 december 2018 |
|--|---|--|--|----------------|-----------------------|-----------------|------------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| | | | | Investeringsen | Desinves- teringen | Afschrijvingen | Afschrijvingen desinvesteringen | | | |
| 1.2.1 Gebouwen en terreinen | 725.818 | 269.486- | 456.332 | - | - | 36.301- | - | 725.818 | 305.787- | 420.032 |
| 1.2.2 Inventaris en apparatuur | 1.989.882 | 1.112.143- | 877.739 | 100.658 | 0- | 144.205- | 0 | 2.090.540 | 1.256.348- | 834.192 |
| 1.2.3 Overige vaste bedrijfs- middelen | 466.210 | 326.447- | 139.763 | 79.694 | 6.095- | 36.163- | 1.133 | 539.809 | 361.477- | 178.332 |
| 1.2.4 MVA in uitvoering en vooruitbetaling en | - | - | - | 10.763 | - | - | - | 10.763 | - | 10.763 |
| Materiële vaste activa | 3.181.911 | 1.708.076- | 1.473.834 | 191.115 | 6.095- | 216.668- | 1.133 | 3.366.930 | 1.923.612- | 1.443.319 |

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 2017 | Mutaties 2018 | | | Boekwaarde per 31 december 2018 |
|------------------|--|--------------------|-----------------------|-----------|--|
| | | Investe- ringen | Desinves- teringen | Resultaat | |
| 1.3.6 Effecten: | | | | | |
| Overige effecten | 1.149.664 | - | - | 1.028 | 1.150.692 |
| Totaal | 1.149.664 | - | - | 1.028 | 1.150.692 |

1.5 Vorderingen

| | 31 december 2018 | 31 december 2017 |
|--|------------------|------------------|
| 1.5.1 Debiteuren | 18.217 | 23.438 |
| 1.5.2 Vorderingen OCW | 324.902 | 334.454 |
| De vordering OCW heeft betrekking op de overlopende posten vanuit de personele lumpsum, impulsgebieden en personeels- en arbeidsmarktbeleid. | | |
| 1.5.6 Overige overheden | 203.341 | 13.796 |
| 1.5.7 Overige vorderingen | 58.800 | 52.800 |
| <i>Overige overlopende activa</i> | 95.354 | 35.794 |
| <i>Vervangingsfonds</i> | - | 16.436 |
| <i>Kruisposten</i> | 1 | 248 |
| 1.5.8 Overlopende activa | 95.355 | 51.982 |
| Totaal Vorderingen | 700.615 | 476.470 |

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

1.7 Liquide middelen

| | 31 december 2018 | 31 december 2017 |
|-------------------|------------------|------------------|
| 1.7.1 Kasmiddelen | 542 | 294 |
| 1.7.2 Banken | 1.995.529 | 1.900.018 |
| 1.7.4 Overig | 56 | 261 |
| | 1.996.127 | 1.900.573 |

2.1 Eigen vermogen

| | Boekwaarde per 31 december 2017 | Mutaties 2018 | | Boekwaarde per 31 december 2018 |
|------------------------|--|-------------------------|---------------------|---------------------------------------|
| | | Bestemming resultaat | Overige mutaties | |
| 2.1.1 Algemene reserve | 2.656.167 | 246.030 | - | 2.902.198 |
| | 2.656.167 | 246.030 | - | 2.902.198 |

2.2 Voorzieningen

| | Boekwaarde per 31 december 2017 | Mutaties 2018 | | | Boekwaarde per 31 december 2018 | Kortlopende deel < 1 jaar | Langlopende deel > 1 jaar |
|--------------------------------|--|---------------|---------------|---------|--|------------------------------|------------------------------|
| | | Dotaties | Onttrekkingen | Vrijval | | | |
| 2.2.1 Personeel | 62.872 | 9.883 | 17.574- | - | 55.181 | 9.256 | 45.925 |
| <i>Jubilea</i> | 62.872 | 9.883 | 17.574- | - | 55.181 | 9.256 | 45.925 |
| 2.2.3 Overige voorzieningen | 1.223.098 | 295.000 | 152.985- | 0- | 1.365.113 | 362.599 | 1.002.514 |
| <i>Onderhoud</i> | 1.223.098 | 295.000 | 152.985- | 0- | 1.365.113 | 362.599 | 1.002.514 |
| | 1.285.970 | 304.883 | 170.559- | 0- | 1.420.294 | 371.855 | 1.048.439 |

2.3 Langlopende schulden

| | Boekwaarde per 31 december 2017 | Mutaties 2018 | | | Boekwaarde per 31 december 2018 | Looptijd > 1 jaar | Looptijd > 5 jaar |
|--------------|--|-----------------------|-------------|-----------------------------|--|----------------------|----------------------|
| | | Aangegane leningen | Aflossingen | Aflossings- verplichting | | | |
| 2.3.5 Overig | 189.025 | - | 189.025- | - | - | - | - |
| | 189.025 | - | 189.025- | - | - | - | - |

Dit betreft een annuïteitenlening van de Gemeente Olst-Wijhe inzake de aanschaf van zonnepanelen.
In 2018 is in overleg met de gemeente Olst-Wijhe de lening in zijn geheel afgelost.

2.4 Kortlopende schulden

| | 31 december 2018 | 31 december 2017 |
|--|------------------|------------------|
| 2.4.3 Crediteuren | 215.560 | 84.445 |
| 2.4.4 OCW Dit betreft het saldo van de afgelopen geoordeelde subsidies van OCW. | - | 52.872 |
| 2.4.7.1 <i>Loonheffing</i> | 198.278 | 194.929 |
| 2.4.7.3 <i>Premies sociale verzekeringen</i> | 17.975 | 27.468 |
| 2.4.7 Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen | 216.253 | 222.397 |
| 2.4.8 Schulden terzake van pensioenen | 64.505 | 65.946 |
| 2.4.9 Overige kortlopende schulden | 9.828 | 17.263 |
| 2.4.9 Aflossingsverplichting leningen | 0 | 18.536 |
| 2.4.10.5 <i>Overlopende passiva m.b.t. vakantiegeld</i> | 178.019 | 167.978 |
| 2.4.10.8 <i>Overlopende passiva algemeen</i> | 156.287 | 95.435 |
| 2.4.10.8 <i>Overlopende passiva mbt subsidie Gemeente</i> | 108.759 | 142.500 |
| 2.4.10.8 <i>Overlopende passiva mbt subsidie overig</i> | 19.050 | 20.542 |
| 2.4.10 Totaal overlopende passiva | 462.114 | 426.455 |
| Totaal kortlopende schulden | 968.260 | 887.914 |

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

2.5 Niet uit de balans blijvende 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.

Er is een langlopende overeenkomst met Sallcon betreffende schoonmaakwerkzaamheden. Het bedrag voor 2018 is € 75.570,-. Deze overeenkomst loopt tot januari 2019,

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 2018 is € 31.659,64

Voor energie zijn er met NUON contracten afgesloten voor electra- en gaslevering. Deze contracten eindigen op 1-7-2019. De kosten in 2018 zijn € 120.700.

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.

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 2018 | Geheel uitgevoerd en afgerond | Nog niet geheel afgerond |
|----------------------------|---------|-------|--------------------------------|----------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Subsidie voor studieverlof | | | 24.186 | 24.186 | | X |
| | | | 24.186 | 24.186 | | |

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

| Omschrijving | Kenmerk | Datum | Bedrag toewijzing (€) | Ontvangen t/m 2017 | Lasten t/m 2017 | Stand begin 2018 | Ontvangen in 2018 | Lasten in 2018 | Te verrekenen 31-12-18 |
|--------------|---------|-------|--------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-------------------|---------------------------|
| Aflopend | | | - | - | - | - | - | - | - |

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

| Omschrijving | Kenmerk | Datum | Bedrag toewijzing (€) | Ontvangen t/m 2017 | Lasten t/m 2017 | Stand begin 2018 | Ontvangen in 2018 | Lasten in 2018 | Stand ultimo 2018 |
|--------------|---------|-------|--------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-------------------|-------------------------|
| Doorlopend | | | - | - | - | - | - | - | - |

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2018

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen OCW

| | Realisatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2017 |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| 3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW | 6.936.562 | 6.419.496 | 6.425.941 |
| 3.1.2.2 Niet geormerkte subsidies | 277.799 | 315.805 | 302.337 |
| Totaal rijksbijdragen via OCW | 7.214.361 | 6.735.301 | 6.728.278 |
| 3.1.3 Rijksbijdragen via samenwerkingsverband | 348.204 | 308.238 | 360.065 |
| Totaal rijksbijdragen | 7.562.565 | 7.043.539 | 7.088.342 |

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

| | Realisatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2017 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| 3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies | 67.816 | 17.533 | 61.715 |
| 3.2.2 Overige overheidsbijdragen | 38.909 | 6.401 | 3.424 |
| | 106.725 | 23.934 | 65.139 |

3.5 Overige baten

| | Realisatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2017 |
|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 3.5.1 Verhuur | 153.666 | 163.350 | 146.566 |
| 3.5.5 Ouderbijdragen | 5.664 | - | 1.062 |
| 3.5.6 Overig | 192.835 | 33.790 | 54.507 |
| | 352.166 | 197.140 | 202.135 |

4.1 Personele lasten

| | Realisatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2017 |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| 4.1.1.1 <i>Bruto lonen en salarissen</i> | 4.242.139 | 4.080.379 | 4.062.034 |
| 4.1.1.2 <i>Sociale lasten</i> | 756.852 | 727.992 | 826.377 |
| 4.1.1.3 <i>Pensioenlasten</i> | 578.254 | 556.204 | 574.025 |
| 4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen | 5.577.245 | 5.364.575 | 5.462.436 |
| 4.1.2.1 <i>Dotaties personele voorzieningen</i> | 9.883 | 16.500 | 7.034 |
| 4.1.2.2 <i>Personeel niet in loondienst</i> | 74.109 | 19.596 | 71.193 |
| 4.1.2.3 <i>Overig</i> | 278.519 | 306.231 | 301.863 |
| 4.1.2.4 <i>Scholing/opleiding</i> | 90.218 | 96.550 | 95.330 |
| 4.1.2 Overige personele lasten | 452.729 | 438.877 | 475.420 |
| 4.1.3 Af: Uitkeringen | 93.700- | 110.000- | 345.779- |
| | 5.936.274 | 5.693.452 | 5.592.077 |

| Realisatie 2018 | Realisatie 2017 |
|--------------------|--------------------|
|--------------------|--------------------|

Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)

83

80

4.2 Afschrijvingen

| | Realisatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2017 |
|----------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| 4.2.2.1 Gebouwen | 36.301 | 36.301 | 36.301 |
| 4.2.2.2 Inventaris en apparatuur | 144.205 | 139.790 | 144.416 |
| 4.2.2.4 Onderwijsleerpakket | 36.163 | 43.486 | 39.795 |
| | 216.668 | 219.576 | 220.512 |
| Boekresultaat desinvesteringen | 4.962 | | - |
| | 221.630 | 219.576 | 220.512 |

4.3 Huisvestingslasten

| | Realisatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2017 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| 4.3.1 Huur | 31.331 | 28.350 | 22.350 |
| 4.3.3 Onderhoud | 38.439 | 30.390 | 35.863 |
| 4.3.4 Water en energie | 133.968 | 123.450 | 133.963 |
| 4.3.5 Schoonmaakkosten | 176.933 | 170.186 | 175.827 |
| 4.3.6 Heffingen | 12.965 | 13.480 | 13.153 |
| 4.3.7 Dotaties overige onderhoudsvoorzieningen | 295.000 | 215.000 | 280.000 |
| 4.3.8 Overige huisvestingslasten | 17.833 | 16.670 | 32.629 |
| | 706.469 | 597.526 | 693.786 |

4.4 Overige lasten

| | Realisatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2017 |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| 4.4.1 Administratie- en beheerslasten | 311.651 | 312.836 | 290.902 |
| 4.4.2.1 Inventaris en apparatuur | 24.353 | 14.300 | 22.207 |
| 4.4.2.2 Leermiddelen | 179.784 | 157.545 | 192.381 |
| 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen | 204.138 | 171.845 | 214.588 |
| 4.4.4 Overig | 394.873 | 391.530 | 265.689 |
| | 910.662 | 876.211 | 771.178 |
| <i>Uitsplitsing</i> | | | |
| 4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening | 17.565 | | 15.125 |
| 4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten | 8.470 | | - |
| 4.4.1.4 Honorarium andere niet-controledienst | 2.400 | | 427 |
| Accountantslasten | 28.435 | | 15.552 |

5 Financiële baten en lasten

| | Realisatie 2018 | Begroting 2018 | Realisatie 2017 |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| 5.1 Rentebaten | 874 | 5.000 | 3.664 |
| 5.3 Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten | 1.028 | - | 31.795 |
| 5.5 Rentelasten | 2.293- | - | 6.212- |
| | 391- | 5.000 | 29.247 |

A.1.7

Overzicht verbonden partij

Overige verbonden partijen (minderheidsbelang en geen beslissende zeggenschap)

| <u>Naam</u> | <u>Juridische vorm</u> | <u>Statutaire zetel</u> | <u>Code activiteit</u> |
|---|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Stichting Passend Onderwijs PO 23-05 | Stichting | Zwolle | 4 |
| Stichting Samenwerkingsverband "Weer samen naar school" Salland | Stichting | Gemeente Raalte | 4 |

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

Bestemming van het resultaat

Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

€ 246.030 wordt toegevoegd aan de algemene reserve

Vertekening door bestuurders en toezichthouders

Bestuur:

- A. Bolijs

Toezichthouder:

- Y.G.J. Temmink

- J. Buis

- R.G. Green

- A.J.M. Breeuwsma - Baas

- E.L.M. de Bruijn



VERGADERING VAN DE RAAD VAN TOEZICHTHOUDERS
VAN DE W.A. VAN DE W.A. VAN DE W.A.

07 JUNI 2018

RE

Gegevens over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Bestuursnummer: 41491
 Naam instelling: De Mare, stichting 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. Boliijn
 Telefoon: 0572-347290
 E-mailadres: a.boliijn@de-mare.org

BRN-nummers: 05XW Brede School de Springplank
 09FW OBS ter Stege
 10BU Openbare Jenaplanschool de Klimboom
 10TQ OBS Holschoek
 11HW OBS Dijkzicht
 11TQ OBS A. Bosschoot
 15KZ OBS Elshof
 18MJ OBS de Peperhof
 18MT Brede school de Vogeljaar
 18NQ OBS Telfegen
 18PJ Brede School Kwintijn

VOOR WAARMERKINGSOORLEINDEN
 BDO Audit & Assurance B.V.

datum 07 JUNI 2019

vraag

Overige gegevens

Controleverklaring

Besluitvorming:

Het Bestuursjaarverslag 2018 d.d. 21 mei 2019, *Versie 3.1* is definitief vastgesteld door directeur-bestuurder Stichting de Mare de heer A. Bolijn

Datum: 19 juni 2019

Naam: A. Bolijn

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Bolijn', written over a diagonal line that spans across the signature area.

Het Bestuursjaarverslag 2018 d.d. 21 mei 2019, *Versie 3.1* is goedgekeurd door de Raad van Toezicht Stichting de Mare, namens mw. Temmink, voorzitter.

Datum: 19 juni 2019

Naam: Y.G.J. Temmink

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Y.G.J. Temmink', written over a diagonal line that spans across the signature area.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel betreffende de getrouwheid van de jaarrekening en ons oordeel met beperking betreffende de rechtmatigheid

Wij hebben de jaarrekening 2018 van De Mare stichting openbaar basisonderwijs Salland te Gemeente Raalte gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van De Mare stichting openbaar basisonderwijs Salland op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018, uitgezonderd de gevolgen van de aangelegenheid beschreven in de sectie 'De basis voor ons oordeel betreffende de getrouwheid van de jaarrekening en ons oordeel met beperking betreffende de rechtmatigheid', 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 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2018;
2. de staat van baten en lasten over 2018; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van De Mare Stichting 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 oordeel betreffende de getrouwheid van de jaarrekening en ons oordeel met beperking betreffende de rechtmatigheid, op basis van de volgende aangelegenheid:

- ▶ In de jaarrekening zijn lasten verantwoord tot een bedrag van €317.266 (inclusief BTW) waarbij de achterliggende inkoopcontracten niet Europees zijn aanbesteed. Daarmee is niet voldaan aan de eisen van rechtmatigheid.

Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1 (j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

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 2018 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 2018 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018, 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, die van materieel belang zijn;het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het 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.

Groningen, 7 juni 2019

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

w.g. E.J. Jongsma RA
