



de Mare
Stichting openbaar basisonderwijs Salland

Bestuursjaarverslag 2019

Bestuur: 41491
Plaats: Raalte
Datum: 5 juni 2020
Versie: 2.0

1. Inleiding en voorwoord

“Van iedereen voor iedereen.”

Voor u ligt het veertiende 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 en wordt gebruikt om lering en conclusies te trekken voor de toekomst.

Dit is tegelijk mijn laatste jaarverslag. Per 1 mei 2020 heeft Marlous Siemelink-Amse het stokje overgenomen als directeur-bestuurder van De Mare.

2019 laat zien dat zien dat De Mare een financieel gezonde ambitieuze stichting is met kwalitatief goed onderwijs (zie inspectierapport d.d. 18 december 2019), een nieuwe Strategische agenda: “Van iedereen voor iedereen” en klaar is voor de volgende stap.

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.

Tegelijk wens ik Marlous veel succes.

Adrie Bolijn

Directeur/bestuurder De Mare, Stichting openbaar basisonderwijs Salland
April 2020

Marlous Siemelink

Directeur/bestuurder De Mare, Stichting openbaar basisonderwijs Salland
Juni 2020

2. Coronavirus

Het coronavirus heeft voor een pandemie gezorgd die ook in Nederland heeft geleid tot een crisis. De crisis heeft over het verslagjaar 2019 geen gevolgen gehad en heeft daarmee geen gevolgen voor de feitelijke situatie op balansdatum.

In 2020 hebben overheidsmaatregelen om het virus in te dammen grote gevolgen voor de samenleving. Voor het onderwijs betekent dit dat in maart 2020 alle scholen gesloten zijn.

Op 11 mei 2020 is het basisonderwijs gefaseerd weer open gegaan en inmiddels is door de overheid besloten dat vanaf 8 juni 2020 het basisonderwijs weer volledig open gaat.

De (gedeeltelijke) sluiting heeft direct gevolgen voor het lesgeven, wat digitaal en op afstand moet plaatsvinden. Op korte termijn is dit in maart 2020 ingericht. Wel vraagt dit veel extra afstemming met de leerlingen, de leerkrachten en de ouders. De gevolgen van het lesgeven op afstand voor de resultaten van het onderwijs op lange termijn zijn op dit moment niet in te schatten.

Ook de consequenties voor het personeel rond de verzwaring van de zorgtaak en eventueel uitval door ziekte zijn moeilijk in te schatten. Met de huidige informatie gaan we er vanuit dat de beschikbaarheid van lesmateriaal en digitale ondersteuning voorlopig voldoende beschikbaar is en blijft.

Financieel verwachten we geen directe grote gevolgen op de inkomsten en uitgaven van de onderwijsinstelling.

Daarmee voorzien we ook geen gevolgen voor de continuïteit van de onderwijsinstelling.

3. Inhoudsopgave

1.	Inleiding en voorwoord	3
2.	Coronavirus	4
3.	Inhoudsopgave	5
4.	Governance - Verslag van de Raad van Toezicht	7
5.	Belangrijke elementen van het gevoerde beleid	12
6.	Bestuursopdracht: Goed onderwijs	14
6.1	Onderwijsteams	17
6.1.1	<i>APT: obs A. Bosschool, obs De Peperhof, obs Tellegen</i>	19
6.1.2	<i>Klaver DHKS: obs Dijkzicht, obs De Holsthoek, obs De Klimboom, obs Ter Stege</i>	21
6.1.3	<i>Kwintijn</i>	23
6.1.4	<i>De Springplank</i>	26
6.1.5	<i>De Vogelaar</i>	28
6.2	Passend Onderwijs	30
6.2.1	<i>Onderwijs Nieuwkomers Salland (ONS)</i>	31
7.	Formatie Personeel	34
8.	Personeelsbeleid	36
9.	Scholing	38
10.	Investeringen en afschrijvingen	39
11.	Passende Huisvesting	41
12.	Beleidsontwikkeling en de Interne organisatie	43
13.	Projecten	46
13.1	Projecten	47
14.	Het Financieel beleid	55
14.1	Inleiding	55
14.2	Gang van zaken gedurende het verslagjaar 2019	55
14.2.1	<i>Exploitatieresultaat</i>	55
14.2.2	<i>Leerlingaantallen</i>	58

	<i>14.2.3 Financiële baten en lasten</i>	58
	<i>14.2.4 Prestatiebox</i>	58
<hr/>		
15.	Financiële continuïteit	60
	<i>15.1 Balans 2019 – 2024</i>	60
	<i>15.2 Baten en lasten 2019 – 2024</i>	62
	<i>15.3 Ontwikkeling leerlingen</i>	62
	<i>15.4 Kengetallen aantal leerlingen en fte</i>	63
	<i>15.5 Financiële kengetallen</i>	63
	<i>15.6 Treasurybeleid</i>	64
<hr/>		
16.	Continuïteitparagraaf	65
	<i>16.1 Risico's met betrekking tot opgenomen baten</i>	65
	<i>16.2 Risico's met betrekking tot de opgenomen baten en lasten</i>	68
	<i>16.3 Risico's met betrekking tot de opgenomen lasten</i>	69
<hr/>		
17.	Bijlagen	72
	17.1 Samenstelling personeelsbestand	72
	17.1.1 Samenstelling personeelsbestand 2019 naar leeftijds- en functiecategorie	72
	17.1.2 Ontwikkeling verhouding mannen en vrouwen	73
	17.1.3 Verhouding vaste en tijdelijke dienstverbanden in 2019	73
	17.1.4 Verhouding fulltime en parttime dienstverbanden in 2019 naar functiecategorie	74
	17.1.5 Gemiddelde duur van een dienstverband in 2019 naar functiecategorie	74
	17.2 Overzicht ontwikkeling verzuim personeel	76
	17.2.1 Ontwikkeling ziekmeldingsfrequentie, ziekteverzuimpercentage en gemiddelde ziekteverzuimduur	76
	17.2.2 Ontwikkeling percentage nulverzuim	77
	17.2.3 Inzet werkdrukmiddelen in 2019-2020	77
	17.2.4 Herbenoemingsverplichtingen personeel in 2019	78

4. Governance - Verslag van de Raad van Toezicht

Governance

Bij De Mare werken volgens de Governance code van de PO-Raad en het raad-van-toezichtmodel, waarbij bestuur en intern toezicht door twee verschillende organen worden vormgegeven: de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht (RvT). De directeur-bestuurder is integraal verantwoordelijk voor het bestuur van de stichting. De RvT houdt toezicht op de directeur-bestuurder en diens beleid en staat hem/haar met advies terzijde.

Het bieden van ruimte, eigenaarschap en resultaatverantwoordelijkheid gaat gepaard met transparantie en proactief verantwoording afleggen op alle niveaus. Iedere medewerker handelt integer en is zich bewust van de normatieve component van het handelen. Verantwoording is niet een oordeel geven gevolgd door sancties, maar gericht op leren en verbeteren. Transparantie en proactief verantwoorden zijn onlosmakelijk met 'in control' zijn verbonden. We zorgen ervoor dat we op elk niveau in de organisatie 'in control' zijn. Hiermee zorgen we er voor dat ambities binnen voorgenomen termijnen realistisch en haalbaar zijn. En dat we tijdig kunnen bijsturen indien daar aanleiding toe is. Gezien het feit dat deze wijze van werken diep geworteld is in de organisatie is er binnen De Mare een stevig fundament om het primaire proces te optimaliseren.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht wil van toegevoegde waarde zijn voor de ontwikkeling van de stichting en de kinderen die de scholen bezoeken. Deze toegevoegde waarde zit onder andere in de inbreng van ervaring en expertise in de raad en in een opbouwende/kritische houding ten opzichte van het College van Bestuur.

Het toezicht op het bestuurlijk handelen en op de organisatie is integraal en omvat dus alle aspecten van het functioneren in hun onderlinge samenhang. Vanuit de statutaire verantwoordelijkheden wordt naar een goed evenwicht tussen vertrouwen geven en controle uitoefenen en tussen betrokkenheid en afstand gezocht. Daarbij hebben wij in ons toetsingskader onze belangrijkste richtinggevende kaders (inhoudelijk en strategisch) vastgelegd. Deze kaders zijn:

- Onderwijs
- Strategische ontwikkeling
- Maatschappelijke opdracht
- Financiën
- Personeel
- Huisvesting en inrichting
- Actief uitdragen van de kernwaarden
- Medezeggenschap en Wetgeving.

Samenstelling Raad van Toezicht

Statutair is het aantal leden waaruit de Raad van Toezicht bestaat, bepaald op 5 leden.

In 2019 bestaat de Raad van Toezicht uit de volgende 5 leden:

- Yvonne Temmink , voorzitter Raad van Toezicht.
Expertise: Kwaliteitszorg en complexe onderwijsorganisatie ontwikkeling en -verandering.
- Inge Buis, lid Raad van Toezicht , voorzitter van de Remuneratiecommissie.
Expertise: HRM
- Ruud Groen, lid Raad van Toezicht en lid van de Auditcommissie.
Expertise: Financiën, ervaring op het gebied van veranderingsprocessen.
- Annejuul Baas, lid Raad van Toezicht en lid van de Remuneratiecommissie.
Expertise: Kennis en ervaring met bestuurlijk – politieke en maatschappelijke verhoudingen, Juridische bestuurswetenschappen.
- Eduard de Bruijn, lid Raad van Toezicht, voorzitter van de Auditcommissie.
Expertise: Financiën, Juridisch, Bedrijfsvoering.

In 2019 is de samenstelling van de Raad van Toezicht niet gewijzigd. Per 01 april 2020 treedt de voorzitter, volgens het rooster van aftreden, af.

De heer A. (Adrie) Bolijn is als directeur-bestuurder (DB) bij iedere vergadering aanwezig.

Mevrouw R. (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 2019 betrof: € 12.180.

Taken en bevoegdheden

De Raad van Toezicht heeft drie kerntaken:

1. de Raad van Toezicht houdt integraal en onafhankelijk toezicht op het bestuurlijk handelen, het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen De Mare;
2. De Raad van Toezicht treedt op als kritische sparringpartner en klankbord van het College van Bestuur;
3. In zijn rol van werkgever zorgt de Raad van Toezicht voor de inrichting van het bevoegd gezag en een goed functionerend bestuur(der).

De Raad van Toezicht houdt toezicht door:

- o het al dan niet goedkeuren van belangrijke besluiten van het College van Bestuur, waaronder het strategisch beleidsplan, de begroting en de jaarrekening;
- o het toezicht houden op rechtmatige verwerving, bestemming en aanwending van de middelen en het aanwijzen van een externe accountant;
- o het kritisch bevragen van het College van Bestuur op onder andere behaalde resultaten.

Hierbij handelt de raad in overeenstemming met de wettelijke verplichtingen en de Code Goed Bestuur van de PO-Raad en houdt toezicht op naleving hiervan binnen De Mare.

De Raad van Toezicht legt over bovengenoemde taken jaarlijkse verantwoording af in het bestuursverslag.

Vergaderingen van Raad van Toezicht in 2019

De Raad van Toezicht is in 2019 7 keer in een geplande formele vergadering bijeen geweest, waarvan twee in het teken stonden van een thema: *Strategisch HRM-beleid* en *Kwaliteitszorg*. De vergaderingen werden telkens bijgewoond door het College van Bestuur en een directeur of stafmedewerker om gezamenlijk dit thema toe te lichten.

Op de agenda van de reguliere vergaderingen stonden onder andere:

- o Goedkeuring jaarrekening en bestuursverslag 2018
- o Goedkeuring van de Meerjarenbegroting 2020 – 2023
- o Kwaliteitszorg
- o Personeelsbeleid
- o Huisvesting (Scholen voor Morgen)
- o Keuze nieuwe accountant
- o Stand van zaken en evaluatie Strategisch beleidsplan
- o Accountantsrapport / Management Letter
- o Toezichtkader
- o Werving en selectie nieuwe directeur-bestuurder
- o Onderzoek bestuurlijke samenwerking met mijnplein
- o Samenwerking in relatie tot het zogenoemde Frieswijk overleg voortvloeiend uit het project Scholen voor Morgen
- o Vierjaarlijks inspectiebezoek
- o Functioneren en beoordelen van het functioneren van het College van Bestuur

Noemenswaardige gebeurtenissen voor de Raad van Toezicht

Aangezien de directeur-bestuurder per 01 mei 2020 met pensioen gaat heeft de Raad van Toezicht zich beraden op het proces van benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder. Het bureau B&T is ingeschakeld om de werving & selectie te verrichten en verschillende geledingen zijn betrokken om te komen tot een juiste profielschets. Er is een benoemingsadviescommissie samengesteld, bestaande uit een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht, GMR, directie en stafleden. Vanuit deze procedure is een unaniem voorstel voor de voordracht aan de Raad van Toezicht gedaan. Marlous Siemelink-Amse is per 01 mei 2020 benoemd als directeur-bestuurder van De Mare.

Vanuit de RvT is de opdracht verstrekt een nieuwe accountant voor het controlejaar 2019 te selecteren. Hiertoe heeft de Raad van Toezicht een uitvraag, een procedure en een schortlist opgesteld, waarna de selectiecommissie een tweetal kennismakingsgesprekken heeft gevoerd. Na beraadslaging heeft de selectiecommissie de voorkeur uitgesproken voor Flynth *adviseurs accountants*. Op basis van het advies van de auditcommissie heeft de Raad van Toezicht besloten om deze accountant voor de komende 4 jaar aan te stellen.

Belangrijke thema's in 2019:

BESTUURLIJKE SAMENWERKING DE MARE en MIJNPLEIN

Met het oog op de toekomst is het ontwikkelen van een visie op duurzame onderwijsontwikkeling van belang. Daarin vinden de bestuurders van De Mare en *mijnplein* het essentieel om te onderzoeken waar verbinding met partners versterking kan bieden. Daarover hebben in de afgelopen periode verkennende bestuurlijke gesprekken plaatsgevonden. Beide besturen werken o.a. samen in een overleg in het kader van de Lokaal Educatieve Agenda en het zogenoemde Frieswijkoverleg. Directeuren ontmoeten elkaar regelmatig in het samenwerkingsverband Passend Onderwijs, in het overleg over het Onderwijs voor Nieuwkomers in Salland, in gemeentelijk overleg en in het project *Scholen voor Morgen*.

De bestuurders zien de samenwerking tussen beide organisaties vanuit meerwaarde en het benutten van kansen. Een logische nieuwe stap in die samenwerking zien bestuurders in het neerzetten van een gezamenlijke ondersteuningsorganisatie: een slagvaardige organisatie waarin bestuurstaken efficiënt worden georganiseerd. In 2019 hebben de raden van toezicht van De Mare en *mijnplein* 2 keer informeel met elkaar om tafel gezeten om elkaar te informeren over het proces binnen hun eigen stichting. Beide college van besturen waren aanwezig bij beide gesprekken.

SCHOLEN VOOR MORGEN

Met het project 'scholen voor morgen' werken de schoolbesturen in Olst-Wijhe samen met de gemeente aan de toekomst van het onderwijs. Onder het motto 'samen werken aan goed onderwijs' steken de partners in op duurzaam en betaalbaar onderwijs, dat kansrijk is voor elk kind en dat een plek heeft midden in de samenleving. Samenwerking tussen basisonderwijs, kinderopvang en voortgezet onderwijs is hierbij de succesfactor. Met elkaar wordt toekomstbestendige, betaalbare onderwijsvoorzieningen en opvang voor kinderen van 0 – 16 jaar gerealiseerd.

Gaandeweg het proces is gebleken dat De Mare voor wat betreft besluitvorming een ander tempo voert dan *mijnplein* in dit proces. Daarnaast heeft de gemeente Olst-Wijhe een andere locatie op het oog voor de scholenbouw in Olst. Dit thema is een vast agendapunt voor elke vergadering en waarin de Raad van Toezicht als klankbord en kritische sparringpartner heeft gefunctioneerd.

INSPECTIEBEZOEK

De Inspectie van het Onderwijs heeft in september 2019 een "Vierjaarlijks Inspectie Onderzoek" (4JO) uitgevoerd bij De Mare. In dit onderzoek stonden de volgende vragen centraal: *Is de sturing op kwaliteit op orde en is de organisatie financieel gezond?*

De inspectie is tevreden over de "Kwaliteitszorg en ambitie" en over het financieel beheer van De Mare. In het bestuursverslag kan meer aandacht worden gegeven aan de verantwoording van de doelmatige besteding van het geld dat het bestuur krijgt van het Rijk. Het rapport van de inspectie spreekt vertrouwen uit in ons bestuur én in ons onderwijs. De Raad van Toezicht deelde dit vertrouwen in alle medewerkers van De Mare en is trots op dit resultaat.

De commissies van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kent twee commissies, te weten een auditcommissie en een remuneratiecommissie. Terugkoppeling van de commissievergaderingen vindt plaats aan de voltallige Raad van Toezicht door het beschikbaar stellen van de notulen c.q. door dat het onderwerp specifiek te agenderen. De commissies rapporteren en adviseren aan de Raad van Toezicht zodat deze integraal verantwoordelijk blijft.

AUDITCOMMISSIE RvT DE MARE

De auditcommissie werd in 2019 gevormd door Eduard de Bruijn en Ruud Groen. De commissie heeft voorafgaand aan elke Raad van Toezicht vergadering de relevante financiële voorstellen en rapportages beoordeeld en daarover advies gegeven aan de gehele Raad van Toezicht. Er is onder meer aandacht besteed aan de selectie van een nieuwe accountant, de juiste manier en hoogte van dotatie aan de onderhoudsvoorziening van De Mare, de jaarrekening en het jaarverslag 2018 en de (meerjaren)begroting 2020 – 2023 van De Mare. De trimesterrapportage, die drie keer per jaar wordt aangeleverd, is in 2019 integraal besproken in de reguliere Raad van Toezicht-bijeenkomsten. De opvolging van de adviezen van de accountant waren tevens onderdeel van de gesprekken binnen de Raad van Toezicht en auditcommissie. De investeringen die zijn gedaan volgden uit het gevoerde beleid. Met name de investeringen in de professionalisering van de organisatie en de medewerkers vond de auditcommissie een goede zaak. De auditcommissie constateert dat de organisatie de door haar ontvangen middelen over 2019 effectief en doelmatig heeft besteed. Het resultaat is hoger dan begroot. Gezien het zeer late moment van ontvangst in het jaar van een deel van de bijdragen, zullen deze gelden in komende jaren nader worden aangewend voor verdere investering in kwaliteits- en professionaliteitsontwikkeling.

REMUNERATIECOMMISSIE RvT DE MARE

De remuneratiecommissie werd in 2019 gevormd door Inge Buis en Annejuul Baas. De Raad van Toezicht heeft het functioneren van de directeur-bestuurder Adrie Bolijn als goed beoordeeld.

Onafhankelijke informatieverzameling

EXTERNE ACCOUNTANT

De managementletter van de externe accountant geeft inzicht in de stand van zaken, de oordelen en de aanbevelingen met betrekking tot de interne organisatie en de risicobeheersing en de financiële positie. De contacten tussen BDO en de Raad van Toezicht en het College van Bestuur verliepen in 2019 moeizaam. Na afwikkeling van de jaarcontrole 2018 gaf BDO aan dat het kantoor wilde stoppen met de dienstverlening aan De Mare. Contractueel heeft BDO destijds voor 3 jaar de opdracht gekregen om de jaarrekening te controleren. Deze periode was nu voorbij en na 3 jaar zou worden geëvalueerd. BDO gaf aan dat het niet rendabel is gebleken om de jaarrekening van De Mare te controleren. De samenwerking is toen opgezegd en een offertetraject voor een nieuwe accountant is opgezet.

SCHOOLBEZOEKEN

De leden van de Raad van Toezicht hebben op 13 februari 2019 BS Kwintijn bezocht. Tijdens dit bezoek heeft de directeur de school gepresenteerd en heeft zij verteld hoe het onderwijs op haar school wordt vorm gegeven en waar kansen en uitdagingen liggen.

OVERLEG MET DE GEMEENTE

Tweemaal per jaar vindt er overleg plaats met het Toezichthoudend Orgaan. Dat is het overkoepelend orgaan waarin 2 gemeenteraadsleden van de gemeente Olst-Wijhe en 2 gemeenteraadsleden van de gemeente Raalte zitting hebben. Het Toezichthoudend Orgaan wordt in deze bijeenkomsten geïnformeerd over de begroting en de jaarrekening van De Mare. In de meeste gevallen vertegenwoordigd directeur-bestuurder Adrie Bolijn de RvT in het Toezichthoudend Orgaan. In de vergadering van 18 juni 2019 heeft Eduard de Bruijn de directeur-bestuurder vergezeld in de vergadering.

GESPREK MET DE GEMEENSCHAPPELIJKE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD (GMR)

In 2019 heeft een delegatie van de raad 1 gesprek gevoerd met de GMR. Als werkgever van directeur-bestuurder Adrie Boliijn, is aangekondigd dat de DB per 01 mei 2020 wil stoppen met werken voor De Mare, omdat hij per die datum de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Informatie over het proces werving & selectie voor een nieuwe directeur-bestuurder werd gedeeld en vragen betreffende de procedure werden beantwoord. Contactgegevens van Inge Buis werden gedeeld om goede ervaringen betreffende searchbureaus door te kunnen geven. Er is geen contact gelegd vanuit de GMR.

De RvT en het dagelijks bestuur van de GMR denken na over een goede vorm waarin de governance gesprekken kunnen worden gevoerd. De tweemaal per jaar te voeren gesprekken zijn voor 2020 reeds ingepland.

DE EVALUATIE VAN HET FUNCTIONEREN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht heeft haar zelfevaluatie eind 2019 voorbereid en in januari 2020 opgepakt. Het jaarlijks evalueren van het eigen functioneren, de kwaliteit en samenstelling van de Raad van Toezicht is een essentieel onderdeel van de professionalisering van de Raad van Toezicht.

Tenslotte

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

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

De Mare heeft een goed “voldoende” rapport in het kader van het 4-jaarlijkse Inspectieonderzoek ontvangen. Een prachtig resultaat en het bewijs dat we op de goede weg zijn.

5. Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

We beginnen dit jaarverslag met een samenvatting van de exploitatierekening en een korte eerste uitleg van het resultaat.

Samenvatting exploitatie 2019	Begroting 2019	Resultaat 2019	Vershil
03 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	7.594.529	7.963.754	369.225
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	22.934	80.879	57.945
3.5 Overige baten	364.080	570.550	206.470
Totaal 03 Baten	7.981.543	8.615.183	633.640
04 Lasten			
4.1 Personeelslasten	6.442.064	6.351.513	90.551
4.2 Afschrijvingen	216.050	247.699	-31.649
4.3 Huisvestingslasten	597.326	543.481	53.845
4.4 Overige lasten	805.345	802.124	3.221
Totaal 04 Lasten	8.060.785	7.944.817	115.968
05 Financiële baten en lasten			
5.0 Financiële baten en lasten	5.000	40.623	35.623
Totaal 05 Financiële baten en lasten	5.000	40.623	35.623
Resultaat	-74.242	710.990	785.232

Hierboven is de winst en verliesrekening samengevat.

Eerste uitleg resultaat

Het gerealiseerde resultaat is € 785.232 hoger dan begroot. Daar zijn we natuurlijk blij mee. Tegelijkertijd moeten we ons de vraag stellen hoe het komt dat we wederom een positief resultaat hebben gerealiseerd. Een resultaat dat veel hoger is, terwijl we een negatief resultaat hadden begroot. Wat we in ieder geval nu al willen benoemen, is dat een groot deel van het resultaat wordt veroorzaakt door de veel hogere rijksbijdragen en hogere overige baten. De hogere rijksbijdragen met name die van december 2019 zijn bedoeld voor personele lasten, die pas in 2020 en de jaren daarna worden uitgekeerd. Het is niet toegestaan deze inkomsten via exploitatie mee te nemen naar 2020. Het feit dat de inkomsten aan 2019 dienen te worden toegerekend en de uitgaven pas in 2020 plaatsvinden zorgt natuurlijk voor een aanzienlijk te kort op de reeds vastgestelde meerjarenbegroting 2020-2024 de 2020 en ook nog in 2021. De overige baten vloeien voort uit verrekening tussen De Mare en mijnplein voor de Taalschool en scholen voor Morgen. Een groot deel van het positieve resultaat heeft betrekking op onjuiste verrekening van bedragen in 2018.

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. Indien je deze extra inkomsten buiten beschouwing laat kun je zien wat het werkelijk resultaat is, 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. Zijn de middelen doelmatig en rechtmatig ingezet en als dat niet zo is wat is dan de uitleg.

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?

De begroting 2020-2024 is gebaseerd op het Strategisch beleidsplan 2015-2019. Met ander woorden dit is de laatste meerjarenbegroting in deze beleidscyclus.

In hoofdstuk 5 is de begroting per basisdoel en per project uitgewerkt. Daar leggen we een directe koppeling tussen de strategische beleidsdoelen, de opbrengsten van beleid, de kosten en wat we daarvoor gaan doen.

De meerjarenbegroting is een doorkijk van 4 jaar waarbij het accent op het begrotingsjaar 2020 ligt.

De verantwoording vindt plaats via drie managementrapportages en de jaarrekening, waarin de relatie tussendoelen, opbrengsten en geld wordt gelegd. Zo wordt tussentijds inzichtelijk of met het gevoerde beleid de gewenste doelen en of veranderingen worden bereikt.

We gebruiken daarvoor vijf vragen:

1. Doen we de goede dingen?
2. Doen we die dingen ook goed?
3. Hoe weten we dat?
4. Vinden anderen dat ook?
5. En wat doen we vervolgens met deze informatie?

Voor de toetsing van doelen en opbrengsten en de uitgaven gebruiken we hoofdstuk 4 *“Visie en strategische doelen”* van het Strategisch Beleidsplan *“Van 2015 naar 2019, samen op koers”*.

Het op 19 februari 2015 vastgestelde beleidskader wordt hieronder nog eens weergegeven.

In het strategisch beleidsplan is de relatie tussen onze strategisch doelen en ons beleidskader per basisdoel beschreven:

- I. **Kwaliteit** met als taakstellend kader dat De Mare onderwijsteams heeft die minimaal voldoende scores op onderwijskwaliteit en waarvan drie scholen goed en of excellent scores.
- II. **Continuïteit** met als taakstellend kader dat de Mare met de beschikbare middelen een structureel gezonde exploitatie kan voeren en onderwijsteams structureel voldoende leerlingen kunnen aantrekken en dat we het primaire proces structureel voldoende kunnen faciliteren.
- III. **Binding en betrokkenheid** met als taakstellend kader dat De Mare medewerkers heeft die zich duurzaam verbonden voelen met de onderwijsteams en De Mare en in staat zijn hun kennis en kunnen in te zetten om anderen en zichzelf sterker en beter te maken.
- IV. **Vernieuwing en innovatie** met als taakstellend kader dat De Mare een lerende organisatie is, die zichzelf continue evalueert, een organisatie met medewerkers die zich willen verbeteren, daar waar het moet en daar waar het kan. Een onderwijsorganisatie waar iedere medewerker vanuit zijn of haar eigen verantwoordelijkheid een maximale bijdrage levert.

6. Bestuursopdracht: Goed onderwijs

Wat willen we bereiken?	
Goed openbaar onderwijs.	
<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer zijn we tevreden? • Voldoende opbrengsten op alle (huidige/toekomstige) kerndoelen. • Doeltreffende en doelmatige ondersteunende processen voor personeel, huisvesting, financiën, besturing en organisatie, kwaliteitszorg en ICT. • Een beleidsplan onderwijs met jaarplannen waarin de ontwikkeling, uitvoering en borging van de bestaande en te ontwikkelen beleidsafspraken met betrekking tot onderwijs zijn benoemd. Het gaat hierbij om het onderwijs in de kerndoelen en bijbehorende activiteiten, zoals Passend Onderwijs, VVE, HB/talentontwikkeling, Nederlandse taal, Engels, rekenen, oriëntatie op jezelf (w.o. burgerschap), oriëntatie op de wereld (w.o. natuur en techniek), kunstzinnige oriëntatie en bewegingsonderwijs. • De Mare profileert haar scholen en zichzelf op haar kernopdracht en kerncompetenties. 	
Wat mag het kosten?	
2019	€ 8.060.785
Wat gingen we daar voor doen ?	
2019 <ul style="list-style-type: none"> • Verzorgen van onderwijs door onderwijsteams, uitvoeren Passend Onderwijs en inrichten Onderwijs aan Nieuwkomers (zie overige paragrafen) • Een aanzet geven om te komen tot een jaarplan onderwijsbeleid, waarin ook de verschillende subsidiemogelijkheden, die passen bij onze doelen en afspraken. Daarin o.a.: <ul style="list-style-type: none"> a) Ontwikkeling Cultuureducatie op de scholen. b) VVE: (door-) ontwikkelen prestatieafspraken met gemeente, ouderbetrokkenheidsbeleid en scholing. c) PO-VO: door ontwikkelen van 10-14 d) HB/ Talentontwikkeling: tegemoetkomen aan behoeften van deze leerlingengroep, komen tot verdere professionalisering van medewerkers. e) Bewegingsonderwijs. f) Ondersteunende processen uitvoeren g) Realisatie derde fase van het projectplan "Scholen voor Morgen" voor de scholen in Olst-Wijhe. 	
Wat heeft het gekost?	
€ 7.944.816	
Wat hebben we daarvoor gedaan?	
<ul style="list-style-type: none"> • De verantwoording over het verzorgen van onderwijs door onderwijsteams, uitvoeren Passend Onderwijs en inrichten Onderwijs aan Nieuwkomers, evenals de verantwoording over de ondersteunende processen, wordt beschreven in de volgende hoofdstukken. • De ontwikkeling op de volgende deelgebieden is als volgt: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cultuureducatie: De verantwoording van het project Visietraject en Professionalisering Cultuureducatie De Mare is ingediend en afgerekend in 2019. Van de ontvangen subsidie van € 114.064 is uiteindelijk € 46.324 toegekend. Van dit bedrag is € 10.322 voor projectmanagement, dit kan in mindering op formatie bestuursbureau, en € 10.452 voor inzet op de scholen, dit kan ten goede komen aan het algemeen resultaat. Deze bedragen komen in mindering op de balans. Een aantal geplande activiteiten, zoals het gezamenlijk oefenen van de procesgerichte didactiek, is vanwege het tekort aan vervangers niet uitgevoerd. Van het voorschot, op de balans, is € 56.334 terugbetaald. 	

Nadat in 2018 in eerste instantie twee van de drie aanvragen voor Cultuureducatie met Kwaliteit zijn afgewezen, is er overleg gevoerd met de Rijnbrink, de uitvoerder voor Overijssel namens het Fonds voor Cultuurparticipatie. De subsidieaanvragen voor APT en De Springplank worden met kleine aanpassingen goedgekeurd (€ 13.124 en € 5.778 in 2020). Echter de beschikking blijft achterwege wegens personeelwisselingen bij Rijnbrink. Uiteindelijk krijgen we deze op het eind van het jaar, maar de uitvoering is bescheiden dankzij onduidelijkheid over de toekenning.

- VVE: In 2019 zijn de rapportages vastgesteld door de Inspectie van het Onderwijs van het gecombineerde pilot onderzoek in de gemeente Raalte en Olst-Wijhe. Wat goed gaat: de definitie en toeleiding van doelgroep-peuters en de inspectie heeft een fijne sfeer aangetroffen op de groepen met doelgroepkinderen en de leerkrachten in groep 1 en 2 simuleren de kinderen zicht prettig te voelen en te bewegen. Wat beter kan, is dat de kwaliteitszorg op alle niveaus kan verbeterd: meer sturen op kwaliteit. Ook is het VVE-beleid onvoldoende bekend op de werkvloer en is het daarom ook onvoldoende zichtbaar.

De onderwijsinspectie geeft ook een herstelopdracht: afspraken te maken over wat de resultaten moeten zijn van de voor- en vroegschoolse educatie. Deze laatste afspraak was al in een vergevorderd stadium en in voor augustus in het Lokaal Educatieve Overleg vastgesteld.

- PO-VO: Doorontwikkelen van 10-14 concept is in afwachting van de afsluiting van de tweede fase van Scholen voor Morgen.
- HB/Talentontwikkeling: Het plan van aanpak voor ondersteuning van leerkrachten bij het aanbod aan hoog- en meerbegaafde leerlingen is aan het eind van het schooljaar afgerond. Na een visiebespreking in het MO in april is besloten, dat de zorg voor deze leerlingen opgepakt wordt in het onderwijsteam als onderdeel van Passend Onderwijs aan de leerlingen en er geen behoefte is aan gezamenlijke ondersteuning. In drie teams heeft een voorlichting plaatsgevonden en heeft ondersteuning plaatsgevonden.

Zijn we tevreden?

- Opbrengsten:

School	2017	2018	2019	Status
Obs De Springplank	Vold	Goed	Onvold	Basisarrangement
Obs Ter Stege	Goed	Onvold	Vold	Basisarrangement
Ojs De Klimboom	Goed	Onvold	Onvold	Basisarrangement
Obs De Holsthoek	Goed	Goed	Goed	Basisarrangement
Obs Dijkzicht	Goed	Goed	Vold	Basisarrangement
Obs A. Bosschool	Goed	Onvold	Goed	Basisarrangement
Obs De Peperhof	Goed	Goed	Onvold	Basisarrangement
Obs De Vogelaar	Goed	Goed	Vold	Basisarrangement
Obs Tellegen	Goed	Vold	Vold	Basisarrangement
BS Kwintijn	Vold	Onvold	Vold	Basisarrangement

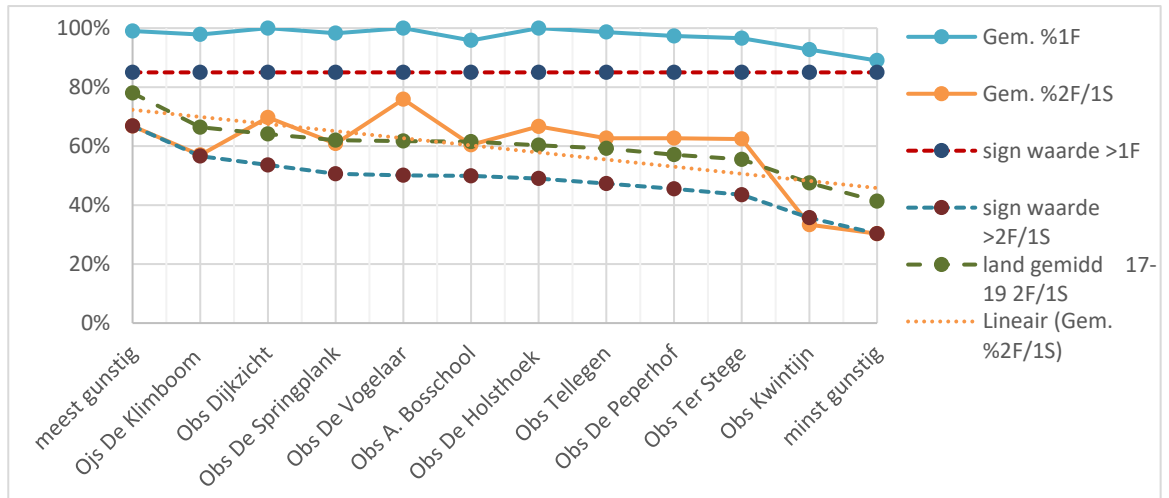
Tabel 1. Overzicht toezichtarrangement volgens inspectie en beoordeling eindopbrengsten

In het vorige beleidsplan hadden wij als te bereiken norm: tenminste zes van de twaalf scholen scoort ruim voldoende (donkergroen). In 2015 hadden we een opbrengst van 50% van onze scholen, in 2016 60% van onze scholen en in 2017 **80%** een opbrengst boven de bovengrens! In 2018 was het nog steeds 40% ruim voldoende/ goed. Dat is nog steeds boven het landelijk gemiddelde. In 2019 is dit gezakt tot 20%.

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

2019 – 2020 is een overgangsjaar voor de onderwijsinspectie met betrekking tot model dat ze hanteren voor het inschatten van het risico van de kwaliteit van het onderwijs. Een belangrijke indicator daarvoor zijn de eindopbrengsten. In het nieuwe model rekent de onderwijsinspectie met een gewogen gemiddelde over drie jaar over de opbrengsten op de referentieniveaus voor lezen, taalverzorging en rekenen. Volgens dit model

zijn de opbrengsten van onze scholen als volgt. De scholen zijn weergegeven op volgorde van de nieuwe achterstandsscore.



Alle scholen hebben een eindopbrengst op de referentieniveaus boven het fundamentele niveau 1F waarvoor de signaleringswaarde is vastgesteld op 85%. De signaleringswaarde voor 2F hangt af van de achterstandsscore van de school.

Gunstiger

De opbrengsten op de referentieniveaus zijn gemiddeld boven het landelijk gemiddelde.

Ongunstiger

De eindopbrengsten volgens het oude model lopen terug, volgens het nieuwe model hebben we nog geen referentie. Het is nog niet duidelijk waar deze trend door veroorzaakt wordt.

Bijstelling:

(Structurele) analyse van de opbrengsten opnemen in de agenda van kwaliteitszorg.

Voor de onderwerpen Cultuureducatie, VVE, PO-VO, Talentontwikkeling en Hoogbegaafdheid zullen eerst de doelen hieromtrent moeten worden vastgesteld. Waarom willen we werken aan deze thema's? Wat willen we met onze leerlingen bereiken? Als we deze visie helder hebben, zullen we vervolgens de ontplooiende activiteiten kritisch toetsen aan de visie en de doelstellingen. Deze planmatigheid ontbreekt tot nu toe en dit is wellicht de oorzaak van een minder breed gedragen actieve houding binnen de onderwijsteams op voornoemde thema's. Er is een jaarplan opgesteld om deze items aan de orde te stellen in het MO en vervolgens nader uit te werken.

6.1 Onderwijsteams

Inleiding

De missie van De Mare is verzorgen van goed toekomstbestendig onderwijs en in het hoofdstuk hierboven zijn de opbrengsten van 2019 beschreven. Hoe die opbrengsten zijn gerealiseerd en/of de gestelde doelen per onderwijsteam zijn behaald wordt in dit hoofdstuk beschreven.

Maar voor we daar nader op ingaan willen we eerst uitleg geven hoe De Mare in haar onderwijsteams aandacht heeft gegeven aan drie relatief maatschappelijke thema's, waar het Ministerie van O & W van vraagt om daar expliciet aandacht aan te besteden.¹

Allocatie van middelen naar schoolniveau.

De Mare werkt voor haar allocatie van middelen met het model beleidsrijk begroten. Dit houdt in dat de middelen voor personele inzet op basis van een vastgestelde verdeling naar de onderwijsteams worden doorgezet.

Middelen voor huisvesting en ondersteuning secundaire proces zijn bovenschool en worden onder verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder ingezet. Inzet vindt plaats op basis van beleidsstukken. Voor de allocatie van middelen voor inzet van personeel zijn er drie categorieën te weten leerkrachten die werken in de groep, leerkrachten die met name werken in de leerlingenzorg en beleid op dat gebied en tot slot de formatie voor aansturing van het onderwijsteam.

Op basis van het aantal leerlingen van het Schooljaar (T) ontvangen onderwijsteams middelen uitgedrukt in geld en formatie die door de directeuren op basis van eigen beleid kunnen worden ingezet. Aan deze middelen "beleidsrijk begroten" zijn in 2019 de middelen voor werkdruk verlaging en de middelen voor achterstandsbestrijding toegevoegd.

Tot slot zijn er bij sommige onderwijsteams die in een bijzondere situatie verkeren en om extra middelen hebben gevraagd middelen toegevoegd.

- Voor Kwintijn om het mogelijk te maken dat de directeur volledig is en zich kan wijden aan versterken van de school.
- Voor het onderwijsteam APT dat werkt aan de samenvoeging van twee scholen tot één nieuwe school in Wijhe, terwijl ze nog minimaal 2 jaar in verschillende gebouwen gehuisvest zijn.
- En voor het Klaverteam waar op 1-8-2019 drie scholen zijn samengevoegd tot een nieuwe openbare school en waar ook nog steeds op drie locaties onderwijs wordt verzorgd.

Werkdruk

Vanaf 2017/2018 ontvangt het primair onderwijs extra middelen ter verlaging van de werkdruk. De Mare voegt deze extra middelen die getraptd worden toegekend, direct toe aan het budget beleidsrijk begroten van de onderwijsteam. In overleg en met instemming van een team kan de directie van een school of onderwijs dus zelf besluiten hoe men deze middelen wenst in te zetten. Plannen voor inzet worden telkens voorafgaand aan een begrotingsjaar voorgelegd aan directeur-bestuurder.

Onderwijsachterstanden

In 2019 is de bekostigingssystematiek van middelen voor achterstandsbestrijding gewijzigd. Voorheen was er sprake van een wegingsfactor op basis van vooropleiding van ouders die fraude gevoelig was maar ook vanwege andere factoren niet langer houdbaar was. In de plaats daarvan is er een verdeling gekomen die gebaseerd is op meer indicatoren en een school extra middelen verstrekt.

De verandering heeft gedurende het kalender jaar plaatsgevonden en bij vaststelling van de begroting was de verdeelsleutel en dus de hoogte van de uitkering niet duidelijk. Voor De Mare is het extra

¹ In de brief van het Ministerie van O&W zijn we geïnformeerd over de thema's die door de minister zijn aangewezen op basis van de regeling jaarverslaggeving onderwijs artikel 4, lid 6. Op basis van dit artikel vraag ik u in uw bestuursverslag 2019 te rapporteren over de doelen waarvoor middelen zijn ingezet en de resultaten die daarmee zijn behaald op de navolgende politieke of maatschappelijke thema's.

ingewikkeld, omdat er tegelijkertijd een samenvoeging plaatsvond van scholen. Samenvoegen van De Holsthoek, Ter Stege en De Klimboom zorgde niet voor een optelsom van de achterstandsmiddelen, maar juist van een daling vanwege een middeling van indicatoren. Dat was niet te voorzien en is ook niet meegenomen bij de besluitvorming over de samenvoeging. De regeling en hoe die zou uitpakken was gewoonweg nog niet bekend.

Passend Onderwijs en Strategisch Personeelsbeleid

Het Ministerie vraagt naast bovengenoemde thema's ook nog om uitleg over hoe De Mare invulling heeft gegeven aan Passend Onderwijs en Strategisch Personeelsbeleid. Omdat we deze thema's ook hebben opgenomen als kostenplaats in de begroting, staat deze uitleg als aparte paragrafen in dit bestuursverslag en komen dus later aan de orde.

In de volgende paragrafen geven de verantwoording en inzet van middelen van de onderwijsteams weer. Waarbij opgemerkt dient te worden dat gedurende het kalenderjaar scholen van onderwijsteam zijn gewisseld.

6.1.1 APT: obs A. Bosschool, obs De Peperhof, obs Tellegen

<p>Wat wilden we bereiken?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goed openbaar onderwijs. • Kennisontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en op sociaal emotioneel gebied van kinderen. • Hoge doelen stellen om kinderen voor te bereiden op de veranderingen in de maatschappij, kinderen tot eigenaar maken van hun eigen leerproces en leren verantwoordelijkheid te nemen. De kinderen laten werken met materialen en methodes die opbrengst verhogend zijn: maximale opbrengsten genereren maximale kansen voor de toekomst van ieder kind. • Een verrijkend aanbod vanuit meervoudig intelligentie en boeiend onderwijs is vast onderdeel binnen ons reguliere aanbod. Wij maken gebruik van een passend aanbod voor de lesgebieden, moderne methodes en multimedia. <i>Samen leren jezelf te zijn</i> 	
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <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. 	
<p>Wat gingen we daarvoor in 2019 voor doen?</p> <p>Naast het werken aan bovenstaand beleid, heeft er in voorbereiding op de fusie tussen de Peperhof en Tellegen in Wijhe een intensivering van de samenwerking plaats gevonden. Obs Tellegen is toegetreden tot het onderwijsteam APT en obs Ter Stege heeft de overstap gemaakt naar onderwijsteam Klaver Olst. Deze veranderde samenstelling van het onderwijsteam, na 7 maanden in het boekjaar 2019, heeft financiële gevolgen gehad. Door de wisseling van de scholen heeft het onderwijsteam ruim 60 leerlingen minder vanaf 1 augustus 2019.</p> <p>Om de Peperhof en Tellegen al intensief te kunnen laten samen werken is extra formatie ingezet. Deze formatie maakt het onder meer mogelijk om de identieke groepen samen te laten gymmen en overige onderwijsleeractiviteiten te ondernemen. Omdat de combinatiegroep-samenstelling verschilt op beide scholen moet er een leerkracht beschikbaar zijn om de rest van de groep op te vangen.</p> <p>Naast het harmoniseren van groepen en onderwijsactiviteiten is er veel aandacht besteed aan het draagvlak creëren voor de fusie, en het in gang zetten van het gepersonaliseerde onderwijsconcept. Financiële afwijkingen hebben grotendeels te maken met bovenstaande ontwikkeling. Van te voren was niet concreet te overzien wat, wanneer nodig is en wat daar de exacte kosten van zijn.</p>	
<p>Wat mag het kosten?</p> <p>Baten</p> <p>Lasten</p> <p>Bedrijfsresultaat</p>	<p>€ 1.428.972</p> <p>€ 1.479.242</p> <p>- € 50.270</p>
<p>Wat hebben we daarvoor gedaan?</p> <p>We hebben goed onderwijs verzorgt voor onze leerlingen in Olst, Wijhe en Wesepe. De taalklas voor nieuwkomers heeft een onlosmakelijke plek binnen de locatie 18MJ. De personeelsleden zijn gestart met scholing en ontwikkeling vanuit de gepersonaliseerd leren-gedachte met ondersteuning van Kunskapskolan.</p> <p>Er is extern advies ingewonnen om de samenvoeging en fusie van de beide scholen in Wijhe soepel te laten verlopen.</p> <p>Er is enig promotiemateriaal aangeschaft om de samenwerkingschool in Wijhe onder de aandacht te brengen.</p> <p>We hebben de hoogstnodige onkosten gemaakt in het onderhoud van onze gebouwen. We weten niet</p>	

hoelang de gebouwen nog gebruikt gaan worden, dit heeft te maken met bredere ontwikkelingen vanuit Scholen voor Morgen.

Wat heeft het gekost (uit Tobias 2019-13)

Baten	€ 1.496.707
Lasten	€ 1.511.377
Bedrijfsresultaat	- € 14.670

Gunstiger

- Ten opzichte van de begroting komen we € 35.600 beter uit. Daar waar een tekort van 50k was begroot, is ons eindresultaat uiteindelijk –15k.
- De Rijksbijdragen ten behoeve van personeel zijn veel hoger uitgevallen dan van te voren bedacht, dit heeft alles te maken met de wijziging in salariering en toelages die vanuit de overheid halverwege 2019 zijn ingevoerd. Ook de ontvangen subsidies vanuit gemeente en lokale partners is enigszins hoger dan verwacht. Daarnaast komen er gelden van Algemeen richting 18MJ in verband met de Taalklas.

Ongunstiger

- De huisvestingslasten van de 3 locaties hebben de begroting ook in 2019 overschreden, dit jaar met ruim 22k. De 3 gebouwen zijn oud, slecht geïsoleerd en vragen derhalve om periodiek onderhoud en hogere vaste lasten voor energie en water. De overige lasten zijn hoger uitgevallen. Dit heeft alles te maken met de wisseling van samenstelling van de scholen binnen het onderwijsteam, het leerlingaantal dat daarmee samenhangt, de kosten die gemaakt zijn voor advies en profilering van het gepersonaliseerde onderwijsconcept en de samenvoeging van de beide scholen in Wijhe.

Wat gaan we bijsturen voor 2020 en verder?

- Er is een plan van aanpak en offerte van het marketingbureau Taaluilen. Dit in verband met een nieuwe naam voor de samengevoegde school in Wijhe, het logo, de huisstijl et cetera. In afwachting op de ontwikkelingen bij de scholen van mijnplein in Wijhe, is er voor gekozen dat de beide openbare scholen alvast op een plek gaan zitten. We willen deze nieuwe school sterk en fris in de markt zetten en hebben daarvoor een goede marketingstrategie nodig. De nieuwe school zal starten aan de Kolkweiden. Om dit gebouw geschikt te maken voor het aantal leerlingen en het gepersonaliseerde onderwijsconcept zullen enige aanpassingen gedaan moeten worden. Er zullen enkele eenvoudige bouwkundige ingrepen gedaan moeten worden en zowel binnen als buiten zal er schilderwerk worden gedaan. Dit niet alleen vanuit onderhoudsoverwegingen, maar ook om een frisse nieuwe start te maken voor alle kinderen.
- Het gebouw aan Achter de Hoven zal worden afgestoten en vanaf augustus niet meer in gebruik zijn. Dit zal een besparing op vaste lasten en energiekosten opleveren.
- Vermoedelijk komt er een wijziging in de positionering van de Taalklas voor Nieuwkomers in OIst-Wijhe. Wellicht wordt deze administratief volledig gekoppeld aan 18MJ, dit zal dan personele kosten met zich meebrengen. De verbonden leerkrachten staan nu formatief op Algemeen en zullen dan worden overgeplaatst naar APT. Tot 1 augustus 2021 mag APT werken met een formatie van 17 fte, ongeacht het leerlingaantal, in verband met de transitie van scholen, zo is vastgelegd in het fusieplan. Het is zeer de vraag of een uitbreiding met het personeel van de Taalklas past binnen de vastgestelde formatie. Wellicht is een bestuurlijke bijstelling daarvoor noodzakelijk.

6.1.2 Klaver DHKS: obs Dijkzicht, obs De Holsthoek, ojs De Klimboom, obs Ter Stege

Wat wilden we bereiken?

- 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.
- Scholen voor morgen verder uitwerken en het neerzetten van kwalitatief goede en betaalbare huisvesting voor de kinderen in Olst-Wijhe en Welsum in hernieuwde onderwijsteams.

Wanneer zijn we tevreden?

- Als er een zo passend mogelijk aanbod is voor groei en ontwikkeling in de huidige fase voor leerkrachten en leerlingen.
- 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 Staal en taal naast taal zijn geborgd de opbrengsten zijn verhoogd.
- Als er nieuwe onderwijsteams zijn samengesteld op basis van de nieuwe visie van de nieuwe school.

Wat gingen we daarvoor in 2019 voor doen.

2018- 2019: (Zie schooljaarplan):

- *Goed onderwijs*: Onderzoekend en ontdekken leren: cultuureducatie procesgerichte didactiek - doelenonderwijs – lezen in de brede zin: leesmotivatie-DMT-begrijpend lezen. Materialen en aanbod meervoudige intelligentie – Borgen STAAL en taal naast STAAL- Specifieke doelen: tafels - ICT als onderwijsmiddel in alle bouwen en in school implementeren. Digitale leer- en werkomgeving en bestuur platform Vergroten vaardigheden bij lk. t.a.v. Hoogbegaafdheid/plusbeleid; levelwerk.
- *Personeelsbeleid*: collegiale consultatie (leren van elkaar) -veiligheidsbeleid borgen- R,I&E borgen en de gesprekkencyclus evalueren.
- *Scholing*: Cultuureducatie, kanjertraining- implementatie STAAL en individuele scholing volgens scholingsplan.
- *Investerings en afschrijvingen*: Overgang naar een lokaal werkend leer- en werkomgeving incl. bestuursplatform; op alle locaties beschikken over voldoende devices en hardware (zie het ICT-beleidsplan) -communicatie via Parro.
- *Passende huisvesting*: uitwerking fase 3 scholen voor morgen in Olst-Wijhe en Welsum - onderwijsteams samenvoegen en opnieuw indelen.
- *Optimaliseren organisatie*: herzien indeling onderwijsteams.
- *Financieel beleid*: koppeling SJP en begroting. Bijhouden van MARAP om te sturen op financiën.
- *Kwaliteitszorg*: werken vanuit visie- hoge opbrengsten- borgen kwaliteitskalender- klassenbezoeken, trendanalyses, borgen ontwikkeling naar groepsplannen 2.0. Afname WMK-kaarten voor Kwaliteitszorg, Zorg en begeleiding, Pedagogisch Klimaat- afname OTP-PTP-LTP- opstellen Schoolplan 2019-2022.
- *Passend onderwijs*: optimaliseren structuur zorg en begeleiding – groepsoverzichten basis van groepsplannen. Implementatie KANVAS en afspraken borgen. Scholing “Gedragsspecialisten” implementeren binnen onderwijsteam.
- *Projecten*: ICT (leerlijn programmeren) -eigenaarschap team en leerlingen-Digitale Leer en werkomgeving en bestuursplatform.

Wat mag het kosten?	€ 1.515.107
Wat hebben we daarvoor gedaan? <ul style="list-style-type: none"> • We hebben gezorgd voor goed onderwijs in de vorm van implementatie procesgerichte didactiek-verdieping STAAL en in het vergroten van eigenaarschap van leerlingen • Er is een zorgvuldig fusietraject gelopen in Olst en Welsum waarin duidelijkheid is gegeven over onze visie. Het besluit voor Jeelo onderwijs is genomen in fase 3 van Scholen voor morgen. • Er hebben wisselingen op onderwijsteam niveau plaatsgevonden. Met het nieuwe onderwijsteam hebben we veel geïnvesteerd in elkaar leren kennen. Ook hebben alle collega's een les bij elkaar bekeken en nabesproken. Deze collegiale consultaties zullen worden vervolgd. • Er heeft scholing plaatsgevonden om onze visie helder te krijgen en de implementatie STAAL voor locaties DZ-HH-KB. Individueel hebben leerkrachten scholing gevolgd volgens het scholingsplan. • Er hebben diverse investeringen plaatsgevonden in de digitale leer en werkomgeving. • Er hebben extra uitgaven plaatsgevonden voor de huidige schoolgebouwen. De gebouwen zijn oud en een aantal aanpassingen waren noodzakelijk. 	
Wat heeft het gekost?	€ 1.535.974
Resultaat	- € 20.867
Zijn we tevreden? <p>We hebben voor 2019 een positief saldo over gehouden van + € 81.442. Het is een begrotingsjaar geweest waarbij Tellegen halverwege het begrotingsjaar eruit is gehaald en Ter Stege is toegevoegd. Daarbij heeft er een fusie plaatsgevonden, waarbij er fusiemiddelen zijn ontvangen. De begroting is halverwege geconsolideerd op basis van de samenvoeging van scholen. Deze gewijzigde geconsolideerde begroting laat in de begroting al een positief saldo zien van + € 50.636. De baten waren hoger dan begroot + € 102.309 en de kosten waren ook hoger dan begroot - € 20.867. Dit resulteert in een positief saldo van ruim 81K.</p>	
Wat was gunstiger dan begroot? <ul style="list-style-type: none"> • Personele baten vanuit rijksbijdragen (+ € 86.220) die hoger lagen wegens CAO-PO en inkomsten vanuit fusiemiddelen. • Overige baten vanuit overheidsbijdragen en subsidies meer dan begroot (+ €16.089). 	
Wat was ongunstiger dan begroot? <ul style="list-style-type: none"> • Personele lasten zijn hoger dan begroot doordat meer personeel is ingezet vanuit fusiemiddelen volgens afspraak met bestuur 	
Wat moeten we bijsturen voor 2020 en verder <ul style="list-style-type: none"> • Geen bijsturing nodig, omdat de geconsolideerde begroting inclusief niet begrootte fusiemiddelen van 2019 los staat van begrotingen voor de toekomst. 	

6.1.3 Kwintijn

<p>Wat willen we bereiken?</p> <ol style="list-style-type: none">1. De schoolleiding en de leraren dragen zorgen voor de sociale, fysieke en psychische veiligheid van alle leerlingen gedurende de schooldag in en om de school.2. De schoolleiding en leraren voorkomen pesten, agressie en geweld in elke vorm en treden indien nodig snel en adequaat op.3. De uitingen van leerlingen en personeel zijn in lijn met de basiswaarden van de democratische rechtstaat.4. De school treft aantoonbaar maatregelen als de resultaten van de monitoring daartoe aanleiding geven.5. Leraren scheppen een veilige ruimte waarin duidelijke afspraken gelden en het mogelijk is om sociaal gedrag aan te leren.6. De leraren leren de leerlingen sociale vaardigheden aan en tonen respectvol voorbeeldgedrag.7. Er zijn duidelijke regels en een voorspelbaar positief klimaat in de school waarin afspraken worden nagekomen.8. De schoolleiding en de leraren creëren een stimulerend en ambitieus pedagogisch klimaat.9. De binnen- en buitenruimtes dragen bij aan een positieve leeromgeving.
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <p>Veiligheid</p> <ol style="list-style-type: none">a) Uit de monitoring van KANVAS blijkt dat er niet structureel gepest wordt.b) De monitoring van de veiligheidsbeleving van 5/6 en 7/8 valt in de categorie net zo veilig als de normgroep.c) Als eerste is het onderdeel "leerkracht treedt op" is net zo veilig als de normgroep.d) Zorgscore voldoende = < 25%.e) Uit de monitoring vraagt het optreden van de leerkracht geen aandacht.f) Er hoeven geen kinderen geschorst te worden in een jaar.g) Er zijn actieplannen die uitgevoerd worden naar aanleiding van monitoring.h) Na een jaar aan alle bovenstaande indicatoren voldaan. <p>Pedagogische klimaat</p> <ol style="list-style-type: none">a) Gezamenlijke visie op hoe het team omgaat met kinderen gebaseerd op de uitgangspunten van "pedagogische tact".b) Deze visie is beschreven voor het nieuwe schoolplan.c) Het team handelt op basis van de visie. Dit is waarneembaar in de school.d) Iedereen werkt met incidentregistratie zodat analyse mogelijk is en 75% minder incidenten in kwartaal 4 ten opzichte van 2e kwartaal.e) Besluit over aanbod passend bij gezamenlijke pedagogische visie. <p>Ouderbetrokkenheid</p> <ol style="list-style-type: none">a) Ouderbetrokkenheid van ouders wordt actief vergroot (actieplan MR);b) Goed verhaal om nieuwe leerlingen te binden aan de school;c) Team kent en vertelt 'het verhaal van de school' en leeft het voor.
<p>Wat gaan we daarvoor doen in 2019?</p> <ul style="list-style-type: none">• Het aanbod wordt afgestemd op de onderwijsbehoeften die kenmerkend zijn voor de leerlingenpopulatie.• Didactisch handelen: leerkrachten geven les volgens IGD-model en hanteren modeling.• Leerlingen worden actief betrokken bij de lessen (actief leren, eigenaarschap)• De school besteedt structureel en herkenbaar aandacht aan het bestrijden van achterstanden op alle gebieden waaronder rekenen en in het bijzonder de Nederlandse taal.

<ul style="list-style-type: none"> • De leerinhouden zijn evenwichtig en in samenhang over de leerjaren heen verdeeld (opbouw is helder en het aanbod staat beschreven). • ICT wordt passend ingezet ter ondersteuning van het leeraanbod. ER is voldoende hardware om dit te realiseren. • De leraren richten de lokalen aantrekkelijk en uitdagend in. • Het schoolgebouw is aangepast aan de onderwijsbehoeften van leerlingen • De schoolleiding en leraren werken gezamenlijk, vanuit zijn eigen rol en voortdurend aan de verbetering van hun professionaliteit. • De leraren zijn resultaatgericht en bewust en aanspreekbaar op hun handelen en resultaten. 	
Wat mag het kosten?	€ 675.346
<p>Wat hebben we gedaan in 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid/pedagogisch klimaat Na scholing pedagogisch tact zien we meer lijn in pedagogisch handelen teamleden. Punt van aandacht is echter de blijvende wisselingen van leerkrachten binnen het team, en hoe de visie dan over te dragen en vast te houden. Kanvas monitoring laat nog een wisselend beeld zien wat betreft veiligheidsbeleving van kinderen en monitor sociale veiligheid laat zien dat hier blijvend op ingezet moet worden. Er zijn geen kinderen geschorst en aantal incidenten is aanzienlijk verminderd. • Ouderbetrokkenheid: actieplan MR heeft geen structurele grotere ouderbetrokkenheid opgeleverd en uitvoering is gestaakt. Met behulp van Taal Werkt zijn we wel bezig met op een aantal zaken te werken in samenwerking met o.a. Taalpunt en bibliotheek aan ouderbetrokkenheid. Daarnaast zien we in JELO directe betrokkenheid van ouders bij de projecten, doordat ouders bijvoorbeeld actief workshops geven of meegaan met excursies en activiteiten. • Didactisch handelen en onderwijsresultaten: Het didactisch handelen leerkrachten is verbeterd, maar dit vertaalt zich nog niet in significant hogere tussen- en eindopbrengsten Een doorgaande leerlijn in wereldoriënterend geïntegreerd taal/woordenschat onderwijs, passend bij de onderwijsbehoeften van de leerlingpopulatie is gevonden in de vorm van JELO. Hiermee wordt sinds oktober 2019 gewerkt. De metingen op de eindresultaten van behaalde referentieniveaus lieten in de afgelopen drie jaar onvoldoende scores zien. Het team zal de komende jaren zich moeten focussen op goed onderwijs in de basisvakken, vanuit de JELO-leerlijnen. • Leerlingaantallen: We constateren dat leerlingaantallen op de school nog niet groeien, maar stabiliseren of licht afnemen. Er is een PR- en communicatietraject gestart om te werken aan positieve naamsbekendheid van de school en het JELO-concept, onder andere met als doel meer leerlingen te trekken. Het effect hiervan is nog niet zichtbaar. • Team: Er zijn in de afgelopen drie jaar veel wisselingen in het team van Kwintijn. Dit belemmert de opbouw van een stabiele doorgaande lijn en stevig pedagogisch en didactisch fundament. • ONS/taalklas en brede school: voorbereidingen zijn getroffen voor verhuizing ONS/taalklas van Korenbloem naar Kwintijn (dec. 2019) en realisatie dagopvang, VSO en BSO in Kwintijn (februari 2020). 	
Wat heeft het gekost	€ 717.062
<p>Zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget realisatie € 717.062. Resultaat € 43.979. De aan het begin van het begrotingsjaar niet voorziene inkomsten (o.a. rijksbijdragen - achterstandsgelden) hebben we in dit begrotingsjaar niet geheel kunnen inzetten. 	

Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2019?

- €84.000 meer rijksbijdragen en subsidies dan begroot; dit zijn € 36.000 achterstandsgelden en € 10.000 bijdragen Wazo t.b.v. vervangingskosten zwangere leerkracht en € 8.000 CAO-gelden.
- Subsidie gezonde scholen € 11.000 niet begroot, uitgaven geboekt op overige lasten.
- € 5000,- bijdragen schoolreizen niet begroot, uitgaven geboekt op overige lasten.

Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2019?

- Meer uitgaven voor huisvesting dan begroot, met name energiekosten en dagelijks onderhoud en kostenstijging schoonmaak in verband met aanbesteding en nieuw schoonmaakbedrijf.
- Overschrijding op overige lasten vanwege extra boekingen t.b.v. uitgaven extra rijksbijdragen (achterstandsgelden), subsidies, schoolreizen.
- Overschrijding op personeelslasten i.v.m. onvoorzien ouderschapsverlof en uitgaven t.b.v. vervanging zwangerschapsverlof (deze is bijgeboekt op baten 811104 Wazo uitkering)

Wat moeten we bijsturen voor 2020 en verder

- Leerlingaantallen stijgen niet, maar blijven gelijk of dalen.
- Huisvestingslasten en met name energiekosten en schoonmaakbedrijf zijn hoger dan in 2019 begroot.

6.1.4 De Springplank

Wat willen we bereiken?

- Goed openbaar onderwijs
- Wij gaan ervan uit dat kinderen zich niet vanzelf optimaal ontwikkelen. Een goede leerkracht daagt de kinderen uit om te leren en laat hen de leerstof ook oefenen. Dit in een klimaat waar leerlingen zich veilig voelen (welbevinden). Goed onderwijs laat kinderen ook leren door te doen. Kinderen leren met hun: hoofd (leren), hart(welbevinden) en handen (ervaren).
- De Springplank is een brede school waarin organisaties samenwerken. Ons streven is om de komende jaren verder te ontwikkelen richting Integraal Kind Centrum (IKC), vanuit een gezamenlijk visie en heldere samenwerkingsafspraken met één gezamenlijk doel.
- We zetten ons in op ICT, gebruik nieuwe methoden en uitbreiding gebruik ParnasSys.

Wanneer zijn we tevreden? Opbrengsten

- Continuering van beleid o.a.: Passend onderwijs, Uitvoeren, implementeren en evalueren van beleidsplannen, Kwaliteit van ons onderwijs, Kwaliteitszorg
- Daarnaast gaan we ons richten op: Brede schoolontwikkeling richting integraal kind centrum (IKC), Invoeren beleidsplan ICT “Een andere kijk op onderwijzen of de verandering van analoge naar digitale leeromgeving”, Groep doorbrekend werken, daar waar mogelijkheden zijn kinderen op hun niveau te begeleiden, Talent ontwikkeling bij kinderen, Professionalisering van het team (communicatie).
- Dit alles binnen de context van een sluitende begroting en rekening houdend met een dalend leerlingenaantal.

Wat gaan we daarvoor doen in 2019?

- Een passend aanbod in de groepssituatie waarbij alle leerlingen verantwoordelijk zijn voor eigen leerproces en actief betrokken zijn bij de instructie. Huidige plusklas leerlingen wordt meer in de groep geïntegreerd: Het team oriënteert zich t.a.v. talentontwikkeling van de kinderen binnen de groep; Sidi 3 (volgsysteem) implementeren en evalueren;
- Integratie van ICT binnen onderwijs en leren:
- Mediawijsheid. Implementatie Snappet groep 4 tot en met 8. Effectieve inzet apps/ computerprogramma's in de groepen.
- Overig Onderwijs en Leren:
- Implementeren en evalueren van methoden: taal en wereldoriëntatie. Organiseren schoolbreed project. Implementatie cultuurplan: teamscholing en evaluatie. Gezien de eindresultaten van cito groep 8 (april 2019) hebben we gekozen voor een andere inzet van leerkrachten en leerlingen van groep 7 en 8. Hiervoor is het “verbeterplan resultaten” opgezet.
- Zorg en begeleiding:
- Effectief begeleiden van leerlingen met zorg. Vraag en aanbod op elkaar afstemmen binnen de mogelijkheden van de school. Door actualiseren van: Zorgprofiel/EPOS, arrangementen, zorgroute schema, toets kalender, protocol dyslexie/ doorstroming/ doublure.
- VVE-taal aanbod voor leerlingen met achterstand met inzet van ouders. Doorgaande lijn peuters/kleuters geformuleerd in doelen toepassen, structureel overleg peuterspeelzaal en de groepen 1/2. Implementatie vertrouwenspersoon, aandacht functionaris en anti-pest coördinator. Implementatie doorlopende leerlijnen 4 tot 7-jarigen – ParnasSys.
- Organisatie en management:
Brede school ontwikkeling richting IKC: Afstemming pedagogische visie; afstemming kind volgsysteem; professionals dragen relevante informatie schriftelijke en mondeling in overleg met ouders aan elkaar over; vraaggericht werken, instellingen stemmen hun activiteiten op elkaar af en organiseren een aantal gezamenlijke activiteiten per jaar, afspraken over beheer opstellen en inzetten ruimtes; PR: website aanpassen richting 'brede school site'. Sfeer en herkenbaarheid verbeteren: bewustwording en betrokkenheid en teamverantwoordelijkheid, scholing, Pr-plan en eventueel inhuren professional.

<ul style="list-style-type: none"> • Implementeren ParnasSys zorg en administratie: Scholing. • Teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling (scholing): Ontwikkelen/uitbouwen van kennis i.s.m. aankomende leerkrachten: "Opleiden in de school" invoeren; Communicatie versterken binnen het team op weg naar een professionele cultuur: klassenbezoeken/ maatjes bezoeken/ coöperatieve werkvormen, voortgangsgesprekken POP, optimaal benutten van vergadermomenten, indien nodig scholing. 	
Wat hadden we begroot?	€ 1.030.483
Wat hebben we gedaan in 2019?	
<ul style="list-style-type: none"> • Aanbod: uitbreiding flexklas groep 2 t/m 6. Groep 7 en 8 alleen projecten. SIDI 3 ingevoerd en geanalyseerd. Aanschaf Kleuterplein deel seizoenen. • ICT: Snappet ingevoerd groep 4 t/m 8. 8 digiborden aangeschaft + 10 laptops en 1 iPad. • Overig onderwijs en leren: evalueren Blink, Lijn 3, Taal Actief. Schoolbreed project: "112". Implementatie cultuurplan (proces gerichte lessen). Opzet plan "verbeteren resultaten" (implementatie, evaluatie en bijstelling). • Zorg en begeleiding: Implementatie doorlopende leerlijnen 4- tot 7 jarigen ParnasSys. Structureel overleg met pz. VVE overleg. Opleiding 2 kanjer coördinatoren (vertrouwenspersoon, aandacht functionaris en anti pest coördinator). • Organisatie en management: Brede schoolontwikkeling (kind volgsysteem peuters Pravoo, delen van relevante informatie kinderen die bso en pz bezoeken) • Implementeren ParnasSys zorg en administratie: gedaan. • Teamontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling: OIDS, Kanjertraining basis cursus (3x), BHV, Opleiding gedrag expert afgerond (2x), Extra kanjertraining "omgaan met ouders", Opleiding icc-er. 	
Wat heeft het gekost?	€ 993.419
Resultaat 2019:	€ 42.524
Zijn we tevreden?	
<ul style="list-style-type: none"> • Wij zijn tevreden over hetgeen we gedaan hebben in 2019. Het "verbeterplan resultaten" loopt door in 2020. • Binnen organisatie en management hebben we niet de stappen gemaakt, die we gehoopt hadden. Met name de Brede school ontwikkeling heeft niet genoeg stappen gemaakt. De oorzaak hiervan is voornamelijk te vinden in de personele sfeer (wisselende bezetting, ziekte ed.). 	
Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2019?	
<ul style="list-style-type: none"> • Rijk: rijksbijdrage € 21.000 (uitgekeerde gelden volgens CAO al ontvangen in december 2019, deze worden in februari 2020 uitgekeerd) • Personeel: € 28.000 minder ingezet (hierin zit ook het budget voor vervanging) • Huisvesting: € 13.000. 	
Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2019?	
<ul style="list-style-type: none"> • Huur: begroot € 44.000, binnen gekomen € 17.000,-- • Afschrijvingen: - € 4000, (aanschaf digiborden, laptops ed.) 	
Wat moeten we bijsturen voor 2020 en verder?	
<ul style="list-style-type: none"> • Huurinkomsten bijstellen; • Rijksbijdrage en uitgaven personeel beter sturen op de begroting; 	

6.1.5 De Vogelaar

<p>Wat willen we bereiken?</p> <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. • Wij maken gebruik van een passend aanbod voor de lesgebieden, moderne methodes en multimedia. 	
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoge opbrengsten • Goede waardering ouders • Goede waardering leerlingen • Goed gebruik leermiddelen • Uitdagende leeromgeving 	
<p>Wat gaan we daarvoor doen? 2018 - 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Passend aanbod Talentontwikkeling (vervolg op 2018):</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. • <i>Onderwijs:</i> Aanvankelijk lezen borgen. Invoeren Schatkist laatste versie. • <i>ICT als onderwijsmiddel:</i> Ontwikkelingen volgen richting Snappet 3.0, en Zuludesk. <i>Digitale leer- en werkomgeving en bestuursplatform:</i> meer webbased werken, overstap naar MOO, werken in bestuursportaal. Alles in de Cloud • <i>Burgerschap en integratie:</i> Verder ontwikkelen van cultuur • <i>Eigenaarschap van de leerlingen:</i> Zelfstandig werken op de agenda en leren en implementeren procesgerichte didactiek. • <i>Formatie:</i> Een meerjaren formatieplan opstellen. • <i>Personeelsbeleid:</i> Een meerjaren formatieplan opstellen. 	
<p>Wat hadden we begroot?</p>	<p>€ 1.315.466</p>
<p>Wat hebben we gedaan in 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Passend aanbod Talentontwikkeling (vervolg op 2018):</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. • <i>Onderwijs:</i> Aanvankelijk lezen bo Burgerschap en integratie: Verder ontwikkelen van cultuur. • <i>Eigenaarschap van de leerlingen:</i> Zelfstandig werken op de agenda en leren en implementeren procesgerichte didactiek. • Invoeren Schatkist laatste versie <ul style="list-style-type: none"> ○ Methode Nieuwsbegrip geïmplementeerd. ○ Veel extra materiaal door groei aantal leerlingen. Inrichting groep 7 en inrichting groep 1b. 	

Wat heeft het gekost? Resultaat	€ 1.404.332 € 460
Zijn we tevreden? We zijn tevreden. We hebben onze onderwijskundige doelen gehaald binnen begroting en daarnaast een behoorlijke groei opgevangen. Resultaat was € 460 in de plus. Er is meer uitgegeven, maar er kwam ook € 84.336 meer binnen door groei van het aantal leerlingen.	
Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2019? <ul style="list-style-type: none"> • Inkomsten vanuit het rijk, door groei van het aantal leerlingen. 	
Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2019? <ul style="list-style-type: none"> • Uitgaven door eerste inrichting van twee groepen. 	
Wat moeten we bijsturen voor 2020 en verder <ul style="list-style-type: none"> • Geen bijsturing nodig. 	

6.2 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? <ul style="list-style-type: none">• Voor leerlingen met een ondersteuningsbehoefte organiseren we passende arrangementen.• De aanmeldprocedure is helder en werkt goed.• In overleg met ketenpartners zorgen we voor een goede aansluiting tussen regulier en speciaal onderwijs en voor een goede aansluiting tussen jeugdzorg en onderwijszorg.	
Wat gaan we daarvoor doen in 2019? <ul style="list-style-type: none">• Voor de uitvoering van de verantwoordelijkheden rondom passend onderwijs nemen wij bestuurlijk deel aan het samenwerkingsverband PO2305. Daarvoor nemen we deel aan het Algemeen Bestuur en de Commissie van Toezicht.• Voor de uitwerking is er gekozen voor deelregio's. 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.• De inkomsten en kosten die bij De Mare liggen zijn:<ul style="list-style-type: none">○ Een bijdrage in de ondersteuning op scholen. Deze bijdrage gaat naar beneden vanwege minder inkomsten vanwege de verevening: Deze bijdrage wordt toegevoegd aan het budget voor beleidsrijk begroten.○ Een vergoeding voor de medewerkers die bij De Mare in dienst zijn en werkzaamheden voor EPOS verrichten. EPOS heeft geen medewerkers in dienst, deze zijn bij mijnplein en De Mare in dienst. Hieronder vallen ook medewerkers die ingezet worden op arrangementen op de scholen.• In 2014 zijn bij de invoering van passend onderwijs schoolondersteuningsprofielen (SOP) opgesteld door de scholen: welke ondersteuning is basis en welke extra expertise is mogelijk. Tenminste eens in de vier jaar moeten deze opnieuw vastgesteld worden met advies van de MR-en. De indruk is dat de SOP's regelmatig worden geëvalueerd. Daartoe een inventarisatie en evaluatie van het SOP van scholen, zo mogelijk via EPOS.	
Wat is er begroot?	€ 151.147
Wat hebben we gedaan? <ul style="list-style-type: none">• AB/ EPOS. De DB heeft zitting in het Algemeen Bestuur PO2305PO en is secretaris/penningmeester van de bestuurscommissie EPOS.• Naast de reguliere detacheringen, is er een wijziging geweest in de bezetting van de Resonansgroep, is er nu een lid van de commissie arrangeren en toewijzen (CAT) en is er een onderwijsassistent gedetacheerd (0,3 fte voor vijf maanden) voor een arrangement. Met behulp van de beleidsmatige ondersteuning met name voor financiën is een onderbouwde begroting voor 2019 en een jaarrekening over 2018 opgesteld. Verdere inzet heeft beperkt plaatsgevonden vanwege ziekte.	

Wat heeft het gekost in 2019	€ 162.122
<p>Zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ja, het beleid is uitgevoerd de opbrengsten laten zien dat de inzet zoals die door De Mare en mijnplein is begroot zijn vruchten voor De Mare afwerpt. Het lukt ons alleen nog niet om de uitstroom naar het SO en SBO te beperken. Minder uitstroom naar SO zorgt voor hogere uitstroom naar SBO en we kunnen dus nog steeds niet alle kinderen een regulieraanbod doen. 	
<p>Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aan de inkomstenkant is er € 67.984 extra ontvangen als resultaat PO2305PO van 2018 en 2019. • De salariskosten voor de detacheringen zijn € 20.000 hoger dan begroot, daar staan gelijke inkomsten tegenover. • De ontvangen vergoeding voor de ondersteuning op school is gebaseerd op € 120 per leerling (€ 133.000) en komt nagenoeg overeen met de vergoeding (€ 132.000) van € 155 per leerling in de begroting. Het verschil ontstaat door de (afname van de) verrekening van de verwezen SO-leerlingen. 	
<p>Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • De vergoeding voor ondersteuning aan de scholen (€ 155) was niet aangepast aan het nieuwe bedrag (€ 120 per leerling). 	
<p>Wat moeten we bijsturen voor 2020 en verder?</p> <p>De vergoeding voor ondersteuning op school neemt de komende jaren verder af vanwege de verevening. (2020: € 90 per leerling; 2021: € 70 per leerling). Het evenwicht tussen ondersteuning op school, inzet van arrangementen en verwijzing van leerlingen naar SBO en SO, wordt nog niet beheerst. Er zijn wel minder verwijzingen naar SO op deelregio-niveau, maar dit leidt nog tot een hogere instroom in het SBO. Zie voor achterliggende informatie het jaarverslag van EPOS.</p>	

6.2.1 *Onderwijs Nieuwkomers Salland (ONS)*

<p>Wat willen we bereiken?</p> <p>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)</p>
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.

<ul style="list-style-type: none"> De onderwijs- en emotionele behoeften van leerlingen, de ondersteuningsbehoefte van de leraar/school en efficiënte inzet van beschikbare middelen bepalen de organisatievorm. 	
<p>Wat gaan we daarvoor doen? 2019</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 en binnen de klas); Een doorgroefase (de nieuwkomers zitten in de reguliere groep en de leerkracht krijgt advies bij de differentiatie in de groep). <p>Voor de uitvoering zijn twee taalklassen ingericht: een taalklas bij obs De Peperhof in Wijhe voor de leerlingen in Olst-Wijhe; een taalklas tot 1 december '19 bij kbs De Korenbloem voor de leerlingen in Raalte en vanaf 1 december '19 bij Kwintijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> De administratieve verwerking is opgepakt door De Mare: medewerkers en andere kosten worden geadmistreerd bij De Mare en verreken 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 is er begroot?	€ 228.756
<p>Wat hebben we gedaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> Er zijn twee taalklassen: een taalklas bij kbs De Korenbloem (tot 1 dec.) en een taalklas bij obs De Peperhof. Voor de inhoudelijke verantwoording zie de inhoudelijke verantwoording in de stuurgroep Onderwijs en Nieuwkomers. In september '19 is besloten dat de taalklas bij kbs De Korenbloem verhuist naar obs Kwintijn, vanwege ruimtegebrek in het nieuwe gebouw van De Korenbloem. Voor 2017, 2018 en 2019 is een financiële verantwoording opgesteld op basis van de afspraken, tevens is een begroting opgesteld voor 2019. De besturen hebben afgesproken (maart 2019) om de taalklas tenminste vijf jaar in te zetten. Er is een batig saldo over 2017, 2018, 2019 € 41.177. De trend in inkomsten is afnemend: 2017: € 26.029 per maand; 2018: € 15.735 per maand; 2019: € 11.039. De personele lasten nemen af: 2017 2,7FTE leerkracht + 0,9 fte onderwijsassistent; 2018 2,3FTE leerkracht + 0,9 fte onderwijsassistent; 2019 1,4FTE leerkracht + 0,9 fte onderwijsassistent. In de stuurgroep ONS is in november 2019 afgesproken dat een klein werkgroep een voorstel zou maken m.b.t. de voortgang van ONS na 01-08-2020. De reden hiervoor is dat in de huidige structuur er barsten zichtbaar worden. Ook is afgesproken dat er in het voorjaar van 2020 een besluit moet worden genomen over de voortgang in het VO. 	
Wat heeft het gekost in 2019	€ 128.410
<p>Zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> We zijn tevreden met de eerste opvang: fase 1: de taalklas. 	

Als de leerlingen in de tweede fase de reguliere groepen ingaan, blijkt er een extra druk op de klassenorganisatie te komen. D.m.v. extra inzet van o.a. de Taalklas leerkracht en onderwijsassistent wordt aan die druk tegemoet gekomen.

Wat moeten we bijsturen voor 2020 en verder?

Met een afnemend aantal leerlingen dat in de eerste opvangfase zit, zal de ondersteuning in de instapfase meer vorm moeten krijgen.

Met het vertrek van Rob Andriol wordt het overzicht van nieuwkomers niet meer bijgehouden. Dit overzicht was de basis voor berekening van de subsidie.

7. Formatie Personeel

<p>Wat willen we bereiken? Een kostendekkende toedeling van personele formatie passend binnen de vastgestelde kaders van beleidsrijk begroten en met behoud van onderwijskundige kwaliteit.</p>	
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wanneer de onderwijsteams vanaf 1 augustus 2019 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 2020 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. 	
<p>Wat gaan we daarvoor doen?</p> <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. • Aandacht voor de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeprekten. 	
<p>Wat hebben we begroot ?</p>	<p>€ 6.072.521</p>
<p>Wat hebben we gedaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Net als vorig jaar zijn de onderwijsteams in 2019 zonder uitzondering met hun personele budget binnen het beschikbare formatiebudget gebleven. De personeelslasten zijn in alle gevallen hoger dan geraamd door geëffectueerde salarisverhogingen, maar deze worden gecompenseerd met een evenredig hogere rijksbijdrage. • In de maand oktober heeft besluitvorming plaatsgevonden over de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeprekten. We zijn gestart met onderzoeken welke mogelijkheden De Mare heeft om vanaf 2020 mensen met een arbeidsbeperking een dienstverband te bieden en welke investering dit vergt. In de meerjarenbegroting 2020-2024 is budget ten bedrage van € 15.000 opgenomen voor dekking van een mogelijke quotumheffing over het kalenderjaar 2020. 	
<p>Wat heeft het gekost?</p>	<p>€5.973.625</p>
<p>Zijn we tevreden?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beleidsrijk begroten: de onderwijsteams Kwintijn, APT en Klaver DHKS werken thans nog met een toeslag voor extra personele bezetting. Met de betrokken directeuren onderwijsteam heeft de DB afspraken gemaakt over de omvang van de extra middelen en de periode waarin deze beschikbaar worden gesteld. • Formatiebeheer: aan de uitgavenkant zijn we voldoende in control. De Maraps helpen ons om binnen de budgetten te blijven en bij te sturen waar nodig. De inkomstenkant is wat minder goed beheersbaar. • Meerjaren bestuursformatieplan: de ontwikkeling van strategisch HRM is in 2019 prioriteit gegeven en dientengevolge is ervoor gekozen om de verdere ontwikkeling van het bestuursformatieplan met een jaar op te schuiven. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten: we liggen op koers. Met de genomen voorbereidende stappen kunnen we in eerste helft van 2020 het beleid voor de komende jaren gaan bepalen.
<p>Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het onderwijspersoneel is per 1 januari 2020 een structurele en incidentele salarisverhoging toegekend. De ontvangen extra middelen zijn verplicht op 2019 geboekt. Het gaat om een bedrag van € 108.778. • Op salariskosten onderwijzend personeel is sprake van een onderschrijding van € 116.458. • Een onderschrijding op salariskosten vervanging eigen rekening ziekte (€ 145.317) tegenover een overschrijding op kosten vervangingspool (- € 80.798) leidt tot een positief resultaat van € 64.519 op kosten inzet personeel voor ziektevervangning. Dat past in het beeld dat we in 2019 met het verzuim op bestuursniveau ruim onder de begrote 5% zijn gebleven. • Detachering van personeel, niet voorzien, heeft ons € 35.342 aan vergoeding opgeleverd.
<p>Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op salariskosten onderwijsondersteunend personeel (OOP overig) personeel is sprake van een overschrijding van € 19.245. • De salariskosten voor de inzet van tijdelijk personeel op vacatures bedroeg in 2019 € 49.475. In de begrotingen van de onderwijsteams is dit niet begroot. • Op salariskosten projecten is niets begroot, maar wel € 121.519 geboekt.
<p>Wat moeten we bijsturen voor 2020 en verder?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formatiebeheer: aan de inkomstenkant worden we soms verrast door wijzigingen in rijksvergoeding en het moment en de wijze waarop deze in de financiële administratie worden verwerkt. Meer dan in andere jaren zie je in 2019 dat we ook aan de uitgavenkant uit de pas lopen met budget en realisatie. We doen grotendeels wat we hebben bedacht, maar zijn nog niet altijd even consequent met het begroten en boeken van kosten. In 2020 willen we dit in de MJB 2021-2024 verbeteren. • Per 1 januari 2019 zijn we aangesloten bij PON. Hierdoor hebben we de gevolgen van het lerarentekort (die zich bij De Mare vooral lieten vertalen in minder beschikbaarheid van korttijdelijk personeel voor vervanging) grotendeels opgevangen. In 2020 proberen we vanuit onze ervaringen in 2019 vast te stellen hoe de behoefte aan inzet van vaste en tijdelijke poolers van PON zich de komende jaren zal ontwikkelen en hoe we dit vanaf 2021 met budgetten goed kunnen vertalen in de MJB.

8. 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 gaan we ervoor doen in 2019? De ambities zijn beschreven in het strategisch HRM-beleid. Hieruit vloeien voor 2019 samengevat deze acties voort: <ul style="list-style-type: none">• In kaart brengen van de kwantiteit en kwaliteit van het huidige personeelsbestand op zowel, kennis en vaardigheden als competenties.• Evalueren van de gesprekkencyclus.• Herzien van het beleid m.b.t. professionalisering.• Herzien van het beleid m.b.t. salaris en arbeidsvoorwaarden.	
Wat hebben we begroot?	€ 321.543
Wat hebben we gedaan? <ul style="list-style-type: none">• Strategisch HRM: we hebben geanalyseerd waar het huidige personeelsbestand verschilt van het gewenste personeelsbestand, in kwantiteit en kwaliteit en in het licht van de strategische organisatiedoelen van De Mare voor 2019-2023. De opbrengsten van deze analyse gebruiken we voor het actualiseren van het huidige strategisch HRM-beleid. Verder hebben we eerste stappen gezet voor meer verbinding van personeel met onderwijskwaliteit. Per 2019 komen de beleidsgroepen Kwaliteit en Personeel periodiek bij elkaar voor meer samenhang en afstemming in de agenda's.• Het herzien van de HRM-instrumenten professionalisering (incl. gesprekkencyclus) en beloningsbeleid is doorgeschoven, omdat we in 2020 vanuit het geactualiseerde strategisch HRM-beleid opnieuw onze prioriteiten willen bepalen. De huidige gesprekkencyclus is desondanks in 2019 wél geëvalueerd in het MO. De opbrengsten geven aanleiding om in de toekomst anders te gaan kijken naar functioneren en beoordelen. Tevens is evenwicht aangebracht in de beloning van directie- en onderwijsondersteunend personeel. De onbalans in beloning met die van het onderwijzend personeel, ontstaan in maart 2019 door het toekennen door Min. OCW van een structurele loonsverhoging aan uitsluitend OP, is deels gerepareerd met het toekennen door De Mare van een tijdelijke toelage aan de medewerkers in de andere twee functiecategorieën (OOP en directeuren).	

Wat heeft het gekost?	€ 395.746
<p>Zijn we tevreden?</p> <p>Het strategisch HRM-beleid wordt afgestemd op het nieuwe strategisch organisatiebeleid en toekomstbestendig gemaakt voor de komende jaren. Enkele HRM-instrumenten hebben we niet herzien als vooraf bedacht. In plaats daarvan hebben we in en rondom het MO ruimte gemaakt voor meer inhoudelijke gesprekken over de contouren van het personeelsbeleid dat in de komende jaren nodig is.</p>	
<p>Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op het budget afkoopregeling/outplacement hebben we in 2019 bijna geen beroep hoeven doen: € 9.758 onderschrijding. • Het budget overige personele lasten is in 2019 voor iets meer dan de helft benut: € 23.469 onderschrijding. In 2019 is sprake van (slechts) één medewerker die tijdens ziekte uit tijdelijke dienst is gestroomd, vandaar dat de omvang van ZW-uitkeringen voor rekening van het schoolbestuur in 2019 beperkt(er) is. • Het budget voor IPB-trajecten, trajecten gericht op verbeteren van het functioneren van medewerkers, is in 2019 voor ongeveer een derde benut: € 8.177 onderschrijding. 	
<p>Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het budget kosten vervangingspool is met € 80.798 overschreden (zie ook Hoofdstuk 7 Formatie Personeel). De overschrijding is een gevolg van het niet alleen hier boeken van de jaarlijkse premie voor PON, maar ook van de facturen van andere schoolbesturen aangesloten bij PON voor inleen door De Mare van poolers die bij deze besturen in hun formatie zijn aangesteld. • Het budget voor begeleidingstrajecten Arbo is met € 4.358 overschreden. Dit is voornamelijk een gevolg van extra inzet van de bedrijfsmaatschappelijk werker, curatief én preventief. • Op Verrekeningen OCW via Gefis is niets begroot, maar wel € 35.377 uitgegeven. Het gaat hier grotendeels om het terugbetalen van een klein deel rijksvergoeding personeel aan Min. OCW, voor WW-uitkeringen die door het schoolbestuur voor eigen rekening genomen moeten worden. 	
<p>Wat moeten we bijsturen voor 2020 en verder?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het budget op een aantal specifieke posten voor personeelsbeleid verdient aandacht. • Met verzuim en vervanging gaan we met kleine stapjes steeds meer van ‘oplossen achteraf’ naar ‘voorkomen vooraf’. Dit heeft financiële consequenties die we richting 2021 beter gaan voorspellen. • De Wet Werk en Zekerheid (WWZ) en de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB), van kracht per 1-1-2020, alsmede de modernisering van het Participatiefonds maken dat het wenselijk is om ons beleid op vermijden van (opbouw van) benoemings- en uitkeringsverplichtingen nog eens te herzien. Uitkeringskosten t.l.v. het schoolbestuur zijn nooit helemaal volledig te vermijden, hiervoor moet budget gereserveerd worden. 	

9. Scholing

<p>Wat willen we bereiken?</p> <p>Een meerjarenbeleidskader m.b.t. scholing en professionalisering dat:</p> <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. 	
<p>Wanneer zijn we tevreden?</p> <p>Wanneer we met zijn allen doorlopend voor en in onszelf investeren in scholing en professionalisering, die optimaal aansluit op organisatie- en persoonlijke doelen voor ontwikkeling en inzetbaarheid.</p>	
<p>Wat gaan we doen in 2019?</p> <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 over hoe we met het Schoolleidersregister en Lerarenregister (blijven) omgaan. 	
<p>Wat hebben we begroot?</p>	<p>€88.000</p>
<p>Wat hebben we daadwerkelijk gedaan 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het herzien van HRM-instrument professionalisering wordt een uitvoering van het strategisch HRM-beleid dat in 2020 wordt geactualiseerd (zie verder Hoofdstuk 8 Personeelsbeleid). • Keuze en implementatie lesobservatie-instrument wordt opgepakt in 2020, naast de beleidsonderwerpen 'bekwaamheidsdossier' en 'professioneel statuut'. • Het is aan directeuren onderwijsteam om te bepalen wie van de teamleden leerkrachten wordt opgedragen om in het belang van de schoolorganisatie de vakbekwaamheid bewegingsonderwijs te volgen. 	
<p>Wat heeft het gekost?</p>	<p>€66.044</p>
<p>Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2019?</p> <p>Het budget voor scholing en opleiding is met € 21.956 onderschreden, namelijk op scholing OP en OOP met € 14.911 en op scholing directies met € 7.045.</p>	
<p>Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2019?</p> <p>N.v.t.</p>	
<p>Wat moeten we bijsturen voor 2020 en verder?</p> <p>Geen aanleiding voor bijstellingen/bijsturen.</p>	

10. Investerings en afschrijvingen

Wat willen we bereiken? <p>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>	
Wanneer zijn we tevreden? <ul style="list-style-type: none">• De Mare wil haar onderwijs en de organisatie van dat onderwijs constant verbeteren en innoveren. Vooral daar waar dat leidt tot verbetering van het onderwijs en de opbrengsten van het onderwijs.• Planmatig investeringen gekoppeld aan schoolplannen en vastgestelde beleidsplannen, leidt tot financiële beheersing en controle van uitgaven en een beperkte kans op financiële risico's.• De nieuwe investeringen dienen altijd gekoppeld te zijn aan beleid en verbeteringen of verandering van beleid en zijn altijd gekoppeld aan een meerjaren investeringsplan.• De investeringsplannen zijn dus altijd gekoppeld aan meerjarige beleidsplannen.• Om in control te zijn dienen de investeringen en de daaraan gekoppelde afschrijvingen uit de reguliere middelen bekostigd kunnen worden.• De afschrijvingen en de termijnen waarover wordt afgeschreven zijn in alle gevallen in overeenstemming met het budget gerekend over dezelfde termijn.	
Wat gaan we doen in 2019? <ul style="list-style-type: none">• Zorgdragen voor verdere daling van de totaal aan afschrijvingen en de afschrijvingen in overeenstemming brengen met de omvang van de organisatie.• De investeringen in verband met de transitie naar geclusterde scholen zo inplannen op dat de afschrijvingen niet onnodig groeien. Dus vooral kijken naar wat je meeneemt en wat wordt er vervangen. Met name op gebied van OLP-meubilair ICT zal er een goed doordacht en onderbouwd investeringsplan moeten worden opgesteld.• Alle nieuwe investeringen dienen per onderwijsteam onderdeel van het nieuwe schoolplan te zijn gebracht onderwijsteam, de schoolplannen moeten dan weer hangen onder de strategisch agenda van De Mare.• De Strategische Agenda is het spoorboekje van De Mare Agenda dat is gekoppeld aan strategisch beleid 2019-2023 en de schoolplannen 2019-2023.	
Wat hebben we begroot?	€ 216.050
Wat hebben we gedaan in 2019? <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 2019 hebben we op domeinen als meubilair, onderwijsleerpakket en ICT de investeringen in overeenstemming gebracht met te realiseren beleid dat is ons ook grotendeels.• Voor de komende 4 jaar waarin voor onze gebouwen en de inrichtingen veel zal veranderen hebben we reële investeringsplannen opgesteld die in de begrotingen 2020 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.	
Wat heeft het gekost 2019	€ 247.699

Zijn we tevreden?

We zijn erg tevreden over dit resultaat, omdat het een belangrijk doelstelling was om bewustwording inzake noodzakelijk investering en bijbehorende afschrijvingslasten te verbeteren.

De overschrijding van het budget met € 4.786 wordt deels veroorzaakt door de versnelde afschrijving van OLP en meubilair vanwege de fusie van De Holsthoek, Ter Stege en de extra investeringen door sommige onderwijsteams ICT.

Over de hele geheel ziet het er naar uit dat we steeds beter in slagen om vooruit te denken en investeringen te plannen. We zijn dus in staat om toekomstig beleid te ontwikkelen en dat te vertalen in investeringen.

Wat was gunstiger dan begroot?

Het is niet per se ongunstiger wanneer de afschrijvingen minder dan 2% 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.

Wat was ongunstiger

De afschrijvingen zijn minder dan 2% 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.

Zodat 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.

11. 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 2020 is het plan "Scholen voor Morgen" uitgewerkt tot een agenda voor huisvesting die toekomstbestendig is en bekostigd kan worden met rijksmiddelen.	
Wat gaan we doen om dit te bereiken? <ul style="list-style-type: none">• Alle oudere gebouwen doelmatig en sober onderhouden in conditie 4 en bij uitzondering in 5.• Huisvesting van De Springplank, De Vogelaar en Kwintijn in conditie 3 Nen2767 houden.• Haalbaarheid onderzoeken van verplaatsen van Dijkzicht naar Dorpshuis "De Bongerd".• Haalbaarheid onderzoeken van het onderbrengen van de A. Bosschool en de kinderopvang in een voorzieningencentrum in Wesepe.• Starten met ontwerp van nieuwe vervangende huisvesting nieuwe openbare school in Olst (Ter Stege, De Klimboom en kinderen van De Holsthoek.• Starten met kwartiermaken en ontwerpen van nieuwe vervangende huisvesting nieuwe openbare school in Wijhe (Tellegen en De Peperhof)• Deelnemen aan opstellen IHP voor scholen in Raalte, zodat er duidelijkheid komt over de conditie en uitbreidingen krimp van scholen de komende 12 jaar.• Continuering van de samenwerking met mijnplein als het gaat over het project "Scholen voor morgen".	
Wat is er in 2019 begroot voor huisvesting?	€ 597.326
Wat hebben we daarvoor gedaan 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.• We hebben besluiten genomen om de scholen in Olst en Wijhe scholen samen te voegen en te voorzien van nieuwe huisvesting.• We hebben besluit genomen om de school Dijkzicht te verhuizen naar het dorps huis.• We hebben nauw samengewerkt met mijnplein en Koos/Bieënkorf en gemeenten in project "Scholen voor Morgen".• We hebben twee kwartiermakers benoemd, die zijn gestart met de realisatie van samenvoeging van scholen.• We hebben tijdelijk deelgenomen aan opstellen van IHP Raalte.	

Wat heeft het daadwerkelijk gekost?	€ 543.481
<p>Zijn we tevreden?</p> <p>We zijn erg tevreden. Ondanks de vertraging bij realisatie van vervangende nieuwbouw in Olst en Wijhe de uitgestelde besluitvorming over de huisvesting in Welsum, het ontbreken van een IHP in Raalte is toch het gelukt om de huisvestingskosten verder naar beneden te brengen.</p> <p>Was huisvesting in 2015 nog een enorme molensteen met het perspectief van nieuwbouw voor de scholen in Olst Wijhe en Welsum en onttrekking van leegstand aan de onderwijsbestemming brengen we de uitgaven voor huisvesting binnen de vergoeding die we daarvoor van Ministerie ontvangen.</p>	
<p>Wat was financieel gunstiger dan begroot in 2019?</p> <p>De dotatie planmatig onderhoud was € 160.000 lager dan begroot. De bijdrage vanuit De Mare aan scholen voor Morgen is lager uitgevallen dan begroot. De exploitatiekosten voor huisvesting voor de scholen heeft ondanks de lagere inkomsten van het rijk niet geleid tot grotere overschrijding.</p>	
<p>Wat was financieel ongunstiger dan begroot in 2019?</p> <p>Huisvestingskosten van de individuele scholen met name planmatig onderhoud.</p> <p>Contractonderhoud en energie was hoger vanwege het uitstel van besluitvorming.</p> <p>Ook de schoonmaakkosten zijn vanwege een nieuw contract hoger dan voorheen.</p> <p>Verplichtte Europese aanbesteding werkte kostenverhogend.</p>	
<p>Wat moeten we bijsturen voor 2020 en verder?</p> <p>Twee punten die we moeten monitoren:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Het landelijke beleid en regelgeving voor in stand houden van een voorziening onderhoud kan ervoor zorgen dat scholen meer moeten doteren aan deze voorziening. 2) Als besluitvorming en realisatie van vervangende nieuwbouw nog langer wordt uitgesteld vormt dat een risico voor investeringen en de bijdrage die De Mare kan geven aan vervangende nieuwbouw. <p>We zijn inmiddels ook twee projecten gestart.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) De verhuizing van Dijkzicht in Welsum naar dorps huis De Bongerd; 2) Uitbreiding van De Vogelaar in Raalte Noord. <p>Voor beide projecten schiet de Mare deel van de middelen tijdelijk voor.</p> <p>In geval van verhuizing van Dijkzicht ontvangen we daar gedurende project dekkingsmiddelen voor van gemeente en derden.</p> <p>In geval van De Vogelaar heeft De Mare nog recht op € 87.250. Het verzoek om het bedrag beschikbaar te stellen ligt bij de gemeente Raalte.</p>	

12. 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?

- Kwaliteitscyclus is zodanig ingericht dat de doelstellingen van de organisatie voor goed openbaar onderwijs worden gerealiseerd.
- De beleidscyclus door de gehele organisatie de basis is voor handelen en verantwoording.
- De Mare hanteert een passende planning en control cyclus die past bij de omvang en de aard van de organisatie.

Wat gaan we doen om dit te bereiken?

1. Bedrijfsvoering

- Gebouwen onderhouden
- Schoonmaakcontract opnieuw afsluiten.
- Projectorganisatie inrichten voor "Scholen voor morgen" en ervoor zorgdragen dat medewerkers van De Mare daar optimaal aan kunnen bijdragen.
- Voorstellen ontwikkelen voor transitie van oud naar nieuw.
- Realisatie van uitbreiding en inbreiding van De Vogelaar, zodat de school kan beschikken over voldoende huisvesting voor de ruim 300 kinderen.

2. Financieel beleid

- Vanuit een nieuwe Strategische Agenda invulling geven aan financieel beleid.
- Implementeren van financieel beleidsplan in de organisatie van De Mare.
- Versterken van de competenties en kennis van directeuren en budgethouders op gebied van sturen met geld.
- Afspraken borgen in financieel beleidsplan door bestaande afspraken te verzamelen en te bundelen zodat los zand het cement van financieel beleid wordt.

3. Kwaliteitszorg

- Uitvoering geven aan de Strategische Agenda.
- Ontwikkelen van proces en procedure voor de nieuwe werkwijze "aantonen van eigen kwaliteit".
- Ontwikkelen proces en afspraken interne zelfevaluatie en visitatie/auditing.
- Passend en helder digitaal systeem, ingepast in digitale leeromgeving en bestuursportaal. Alle onderwijsteams werken met ParnasSys als leerlingadministratiesysteem. Een volgende stap is de

<p>verbinding zoeken tussen gebruikte systemen voor kwaliteitszorg zoals WMK en 3D, mogelijk gebruik van Ultimview, bestuursportaal en andere digitale (on)mogelijkheden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versterken van lerend vermogen en positieve ontwikkelingen door initiatief en professionaliteit te erkennen en versterken: project De Mare Academie. 	
Wat hebben we begroot in 2019?	€ 805.345
<p>Wat hebben we daadwerkelijk gedaan in 2019?</p> <p>1. Bedrijfsvoering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebouwonderhoud is deels ondergebracht bij onderwijsbureau Meppel. • Vanuit een aanbestedingsprocedure is een contract afgesloten met schoonmaakbedrijf Nivo Noord. • Scholen voor Morgen is in een externe projectorganisatie geplaatst en vormt daardoor een kleiner risico voor De Mare. Waar ook de kosten van de medewerker van 't Ob deels extern ondergebracht kunnen worden. <p>2. Financieel beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • We leggen een directe koppeling tussen de strategische beleidsdoelen, de opbrengsten van beleid, de kosten en wat we daarvoor gaan doen. We sturen nu meer dan voorheen op budgetten en op een gezonde bedrijfsvoering. We kunnen zeggen dat we in de afgelopen vier jaar van een risicovolle naar een structureel gezonde bedrijfsvoering zijn gegaan en dat is voor een relatief kleine organisatie als De Mare een mooie prestatie waar we trots op zijn. • 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. • Eigenaarschap ligt bij directeur-bestuurder en directeuren (MO) <p>3. Kwaliteitszorg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plots werd voor de zomervakantie duidelijk dat het bestuursbezoek volgens het nieuwe toezicht zou plaatsvinden in september/oktober. In het begin van het schooljaar 2018 – 2019 zijn we al begonnen met een plan van aanpak om op basis van het nieuwe toezichtkader de afspraken op de nieuwe kernindicatoren helder te krijgen. Plannen om mee te doen met gezamenlijke scholing door de PO-Raad worden omgezet in een gesprek vanuit het project Regie op Onderwijskwaliteit (ROOK) over de stand van zaken van de kwaliteitszorg bij De Mare. Dit rapport wordt gebruikt als voorbereiding voor het inspectiebezoek. Het inspectierapport is gepubliceerd op 16 december 2019 https://www.zoekscholen.onderwijsinspectie.nl/zoek-en-vergelijk/sector/bge/id/311444?pagina=1 . Verificatiebezoeken vinden plaats bij De Springplank, Dijkzicht, De Peperhof. Tegelijk vindt op obs A. Bosschool een onderzoek plaats op het thema leerplicht. Op bestuursniveau zijn de kwaliteitsgebieden Kwaliteitszorg en Ambitie en Financieel Beheer onderzocht. Het oordeel is op alle gebieden voldoende. • We hebben afspraken ontwikkeld voor het proces en onderwijsresultaten voor taal en rekenen en sociaal-emotionele ontwikkeling, en voor het kwaliteitsgebied Veiligheid. • De integraliteit en doelmatigheid van de verschillende digitale en reële systemen die gebruikt worden in het volgen van de kwaliteit, is opgenomen in de planning voor 2020. • Versterken van een waarderende wijze van kijken naar de kwaliteit van onderwijs is opgenomen in het nieuwe strategisch beleid. 	

Wat heeft het gekost in 2019?	€ 802.124
<p>Zijn we tevreden? We zijn niet helemaal tevreden, omdat we op aantal kostenplaatsen niet binnen budget zijn gebleven. Met name op bestuurskosten, externe advieskosten en diverse posten van het onderwijsleerpakket.</p>	
<p>Wat was gunstiger? De ICT onderhoudscontracten (€ 20.000 en de uitgave aan projecten (- € 153.000) waren lager dan begroot, dat was financieel gunstiger. maar betekende ook dat delen van beleid niet zijn gerealiseerd. Gezamenlijk aanbesteden heeft voor voordeel ICT-contracten gezorgd. Verrekening met te veel betaald bedragen aan mijnplein in 2018 en nog uitstaande rekeningen voor de Taalschool hebben voor lagere uitgaven projecten gezorgd.</p>	
<p>Wat was ongunstiger?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niet begroot de kosten procedure nieuwe directeur-bestuurder overschrijding budget bestuurskosten - € 24.000 • Verrekening van subsidie cultuur en terugbetaling - € 50.000 • Daarnaast zijn de volgende kostenposten overschreden met meer dan 5%. <ul style="list-style-type: none"> ○ Reproductie - € 7.000 ○ ICT Licenties - € 6.000 ○ Externe advieskosten - € 14.000 ○ Kosten OB - € 4.000 ○ OLP verbruik - € 5.000 ○ ICT leermiddelen - € 17.000 ○ Kosten internet - € 6.000 ○ Extra toekenning Zorg - € 13.000 ○ Representatiekosten - € 8.000 	
<p>Bijstelling Op het punt van de overige uitgaven kan er bij De Mare zowel op bestuursniveau als op onderwijsteamniveau nog wel een slag gemaakt worden. We zien dat op onderwijsteamniveau op OLP en ICT veel overschrijdingen plaatsvinden, dus beter budgetteren, helder plannen is hier het doel.</p>	

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 2019 tot en met 2022 weergegeven. Omdat de huidige Strategisch Beleidsplan ten einde loopt en de nieuwe agenda nog niet helemaal afgerond is, zijn alleen de projecten die doorlopen opgenomen.

“Scholen voor Morgen” is daarbij het belangrijkste project en zal de volledige nieuwe periode voortduren.

In de kolom beleidsterrein is aangegeven van welk strategisch basisdoel dit project deel uitmaakt en is in hoofdstuk 13.1 verder uitgewerkt.

We realiseren ons dat we in 2020 een nieuwe planperiode voor Strategisch Beleid starten en de invulling van de projecten voor 2020 en 2021 en 2022 kan dan ook gezien worden als een inschatting.

Beleidssterrein	Belangrijkste acties 2018	2019	2020	2021	2022
a. Kwaliteitsbeleid	- Opstellen strategisch agenda	€ 57.500	€ 55.000	€ 10.000	€ 10.000
	- De Mare Academie				
	- Interne audits				
	- Veiligheidsbeleid				
b. Personeelsbeleid	- Personeelsplan opstellen	10.000			
c. Informatie- en Communicatie-technologie (ICT)	- Uitvoeren Beleidsplan ICT - Digitale leer- en werkomgeving en bestuursplatform	€ 25.000	€ 25.000		
d. Scholen voor Morgen	- Deelname Project Olst-Wijhe fase 3 - Regievoeren deelplan Dijkzicht - Deelname Project Wesepe - Deelname project Raalte - Realisatie Project Raalte Noord	€ 244.000	€ 120.000		
e. Financiële ondersteuning	- Proces begeleiden Strategisch Agenda 2019-2023	€ 15.000	€ 10.000		

Wat willen we bereiken?

a) Kwaliteitsbeleid

- Kwaliteit van het onderwijs met een passende kwaliteitszorg door ontwikkelen kwaliteitsbeleid op de volgende gebieden:
- Opstellen Strategische Agenda 2020-2023.
- Invoeren interne zelfevaluaties en visitaties/audits van de onderwijskwaliteit (Kwaliteit).
- Curatief waar nodig gericht investeren in de opbrengsten als deze achterblijven (Continuïteit).
- Veiligheidsbeleid vernieuwen: project veiligheidsbeleid uitvoeren. (Continuïteit en kwaliteit).
- Versterken van lerend vermogen en positieve ontwikkelingen door initiatief en professionaliteit te erkennen en versterken: De Mare Academie. (Verbinden en vernieuwen).

b) Personeelsbeleid

- Een situatie waarin iedereen doorlopend voor zichzelf investeert in professionalisering, passend bij organisatie- en persoonlijke doelen voor ontwikkeling en inzetbaarheid.
- Als werkgever aantrekkelijk en onderscheidend worden op het gebied van salaris en arbeidsvoorwaarden.
- Verdere versterking van het formatiebeleid én –beheer via actualisering van het meerjaren formatiebeleid.
- Verdere versterking van de verbondenheid en “het wij-gevoel” in onderwijsteams en op bestuursniveau.

c) Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

- Realiseren van een digitale leer- en werkomgeving in het onderwijs dat iets toevoegt aan de kwaliteit van het onderwijs en het didactisch handelen van leerkrachten.

d) Scholen voor Morgen

- 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 2020 is de overdimensionering teruggebracht zijn scholen samengevoegd en beschikt elke school onderwijsteam over passende huisvesting die gezond geëxploiteerd kan worden.

e) Financiële ondersteuning

- 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?

a) Kwaliteitsbeleid

Strategische Agenda

- We hebben een gezamenlijk agenda opgesteld die jaarplannen genereert voor De Mare richting en kaders biedt voor de onderwijsteams.

Bestuurlijke Samenwerking

- We hebben een routekaart en intentieovereenkomst voor verdere bestuurlijke samenwerking.

Kwaliteitsbeleid

- Alle scholen voldoen aan de minimumnormen voor kwaliteit.

- Het kwaliteitszorgsysteem omvat passende kwaliteitszorgindicatoren en processen: De Mare is op bestuursniveau in control op het gebied van onderwijskwaliteit. Er is een inzicht en toezicht op de onderwijskwaliteit onder andere door afspraken over interne zelfevaluatie en audits.

Veiligheidsbeleid

- 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.
- Adequaat omgaan met signalen van onveiligheid en klachten.

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

b) Personeelsbeleid

- Wanneer we in 2019 een nieuwe, breed gedragen visie hebben op professionalisering en een stap hebben gemaakt met intervisie/collegiale consultatie van leerkrachten.
- Wanneer we in 2019 een nieuwe, breed gedragen visie hebben op beloningsbeleid en een plan hebben voor hoe dit beleid uit te werken binnen onze organisatie- en HRM-doelen en de cao PO.
- Wanneer we in 2019 ons meerjaren formatiebeleid hebben aangepast aan de eisen van de tijd en 'onderhoud' is geborgd in een cyclus.
- Wanneer we vanaf 2019 jaarlijks een of meerdere (vrijwillige) activiteiten organiseren voor personeelsleden die in het teken staan van ontmoeting en plezier en we de continuïteit van de organisatie geborgd hebben.

c) Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

- Elke school en De Mare als organisatie heeft de doelen/ opbrengsten die zijn beschreven in het beleidsplan "*Een andere kijk op onderwijzen*" 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.

d) Scholen voor Morgen

- 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 2020 is de overdimensionering teruggebracht zijn scholen samengevoegd en beschikt elke school onderwijsteam over passende huisvesting die gezond geëxploiteerd kan worden.

e) Financiële ondersteuning

- 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 doen?

a) Kwaliteitsbeleid

Strategische Agenda

- In verschillende bijeenkomsten met alle lagen van De Mare het verhaal van De Mare formuleren.
- Wat maakt dat we bij dit verhaal willen vertellen.
- En als we dit verhaal willen vertellen, wat moeten we dan doen.
- We gaan beschrijven wat we bovenschools en op schoolniveau doen om dit verhaal te realiseren.

Bestuurlijke samenwerking

- Voorzetten onderzoek met mijnplein, KOOS en Bieënkorf, het zogenaamde “Frieswijkoverleg” naar samenwerking:
 - Vaststellen intentieovereenkomst om te komen tot meer structurele samenwerking;
 - Opstellen plan van aanpak om te komen tot samenwerkingsovereenkomst op: personeel, financiën, huisvesting, communicatie, samenwerking en doorgaande leer- en ontwikkellijn.
 - Gezamenlijk organiseren en financieren project, waaronder eventueel inrichten gezamenlijke werkgroepen, om samenwerkingsoverkomsten voor te bereiden.
- Opzetten proefprojecten voor samenwerken.

Kwaliteitsbeleid:

- Er is een plan van aanpak om de kwaliteit van de scholen te volgen en te versterken, volgens het toezichtkader, als eerste voor eindopbrengsten, zicht op ontwikkeling, veiligheid en didactisch handelen.
- Er is afstemming tussen kwaliteitsbeleid en personeelsbeleid over het hanteren van een kijkwijzer om kwaliteit van het didactisch handelen te monitoren en te verbeteren.

Veiligheidsbeleid:

- Monitoren van de sociale veiligheid.
- Organiseren van een gezamenlijke scholing voor vertrouwenspersonen en andere bij veiligheid betrokkenen, voor deelnemende besturen in de Sallandse Onderwijskamer.

De Mare Academie:

- Het Management Overleg besluit over de nadere invulling van De Mare Academie.
- Voortzetten ICC-expertgroep: verbinden en stimuleren van ICC-ers in de onderwijsteams.
- Er is een werkgroep “Aandacht voor het onderwijzen van leerlingen die meer aankunnen”. Hiervoor is een onderwijsconsulent voor 0,1 fte aangesteld.

b) Personeelsbeleid

Professionalisering:

- Formuleren en vaststellen van een visiedocument.
 - Investeren in ‘maatjeswerk’ via implementatie van een lesobservatie-instrument.
- Budget ten bedrage van € 4.000 is gereserveerd voor deskundige begeleiding bij visieontwikkeling en de keuze voor en implementatie van een lesobservatie-instrument.

Arbeidsvoorwaarden:

- Ontwikkelen van een visiedocument en plan voor implementatie.
- Budget ten bedrage van € 2.000 is gereserveerd voor deskundige begeleiding bij visieontwikkeling.

Meerjaren Formatiebeleid:

- Evalueren beleidsregels beleidsrijk begroten.
- Formuleren en vaststellen van een meerjaren formatiebeleidsplan 2019-2022 en bestuursformatieplan 2019-2020 vóór 1 mei 2019.
- Budget ten bedrage van € 3.000 is gereserveerd voor deskundige begeleiding bij het ontwikkelen van een nieuw beleidsplan.

Verbinding:

- De actiegroep Zonder Relatie Geen Prestatie (ZRGP) draagt zorg voor organisatie van een of meerdere activiteiten in 2019.
- De actiegroep ZRGP onderzoekt/adviseert in 2019 over de borging van organisatie van activiteiten in de komende jaren, bijvoorbeeld via het al dan niet oprichten van een personeelsvereniging. Budget ten bedrage van € 1.000 is gereserveerd voor organisatie van een of meerdere activiteiten in 2019.

c) Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

- Gezamenlijk cloudoplossing De Mare.
- Bestuursplatform implementeren volgens vastgesteld stappenplan.
- Ontwikkelen van een actueel ontwikkelplan ICT op het niveau van elk onderwijsteam, waarbij het accent ligt op het ontwikkelen van visie en vaardigheden.
- Opstellen van en het scholingsplan op basis van de scholingsbehoefte van de onderwijsteams.
- Er is een startgemaakt met de opleiding I-Coach.
- Ieder kind en medewerker een device.
- Ouders kinderen en leerkrachten maken gebruik van deze digitale leeromgeving

d) Scholen voor Morgen

- Deelname Project Olst-Wijhe fase 3
 - Realiseren van 2 nieuwe openbare basisscholen
 - Facilitairen van medewerkers van De Mare, zodat ze kunnen deelnemen aan fase drie zonder dat dit ten kosten gaat van het onderwijs van nu.
- Regievoeren deelplan Dijkzicht
 - Realiseren van nieuwe huisvesting Dijkzicht in het Dorpshuis de Bongerd.
- Deelname Project Wesepe
 - Deelname aan onderzoek naar mogelijkheden voor een Multifunctionele Accommodatie (MFC) in Wesepe waar onderwijs en kinderopvang deel van uitmaken.
- Deelname project Raalte
 - Samen met mijnplein en de gemeente een integraal huisvestingsplan opstellen met een doorkijk van 4,8 en 12 jaar.
- Realisatie Project Raalte Noord
- Begeleiden van de uitbreiding en inbreiding van het Eibernest voor De Vogelaar en KOOS.

e) Financiële ondersteuning

- Vanuit een nieuwe Strategische Agenda invulling geven aan financieel beleid.
- Implementeren van financieel beleidsplan in de organisatie van De Mare.
- Versterken van de competenties en kennis van directeuren en budgethouders op gebied van sturen met geld.
- Afspraken borgen in financieel beleidsplan door bestaande afspraken te verzamelen en te bundelen.

Wat hebben we begroot voor: project kwaliteitszorg 2019?	€ 57.500
Wat hebben we begroot voor: project personeelsbeleid 2019?	€ 10.000
Wat hebben we begroot voor: project Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) 2019?	€ 25.000

Wat hebben we begroot voor: project Scholen voor Morgen 2019?	€ 244 000
Wat hebben we begroot voor project: Financiële ondersteuning 2019?	€ 15.000
<p>Wat hebben we gedaan m.b.t. tot deze projecten ?</p> <p>a) Kwaliteitszorg</p> <p><i>Strategische Agenda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De Strategische Agenda is opgesteld en vastgesteld. Eerst is de visie besproken en daarna is gekozen voor de belangrijkste hoofdzaken waar we aan gaan werken de komende periode: Onderwijs, Kwaliteit en Personeel. De agenda is van positief advies voorzien door de GMR en MO en goedgekeurd door de RVT. Ondersteuning heeft plaatsgevonden door de Taalulen. Ter voorbereiding is er een oudertevredenheidspeiling uitgevoerd. <p><i>Bestuurlijke samenwerking</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Het Frieswijkoverleg is het bestuurlijk overleg waar de koers en de vormgeving wordt bepaald en de gezamenlijke besluiten worden genomen over de samenwerking tussen de kinderopvangorganisaties KOOS, Bieënkorf en Rode Bank en het primair onderwijs De Mare en mijnplein. <ul style="list-style-type: none"> ○ In november '19 is besloten om met de volgende thema's te starten: <ul style="list-style-type: none"> - Governance & medezeggenschap - Personeelsbeleid - Verdeelsleutel kostenverdeling Vanuit overleg met het project "Scholen van morgen": <ul style="list-style-type: none"> - Huisvesting - Communicatie • Mijnplein en De Mare. <ul style="list-style-type: none"> ○ Maandelijks zitten de bestuurders voor een informeel overleg bij elkaar, met als belangrijkste doel elkaar bijpraten, praktische zaken oppakken en daar waar nodig afstemmen. ○ In oktober '19 is besloten om een gezamenlijk onderzoek te doen naar bestuurlijke samenwerking op ondersteuningsniveau. Het bureau Edunamics is gevraagd dit onderzoek uit te voeren: <ul style="list-style-type: none"> - op de vormen van samenwerking; - De inrichting van samenwerking; - En een advies over de implementatie. <p><i>Kwaliteitsbeleid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een plan van aanpak om de kwaliteit van de scholen te volgen en te versterken, volgens het toezichtkader van de onderwijsinspectie: Als eerste zijn er afspraken gemaakt over de kerngebieden, dat is voor het monitoren van de eindopbrengsten als indicator van de kwaliteit van het onderwijs en het proces van toezicht en ondersteuning en sociale veiligheid. • Over de kwaliteit van didactisch handelen is er werkgroep van eigenaren Personeel en Kwaliteit met ondersteuning, die kijkt hoe we hier zicht op hebben en kwaliteits- en personeelsprocessen en beleid kunnen afstemmen. Als eerste wordt gekeken naar het hanteren van een kijkwijzer om kwaliteit van het didactisch handelen te monitoren en te verbeteren. Omdat uit het inspectieonderzoek naar voren kwam dat er een duidelijke bekwaamheidsdossier ontbrak ,wordt dit hiermee gecombineerd. • Vanwege de ontwikkeling van beleid is er ondersteuning geweest van een consultant van het project Regie op Onderwijskwaliteit (ROOK). Deze inzet is gebruikt ter voorbereiding op he inspectiebezoek. <p><i>Veiligheidsbeleid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er zijn afspraken gemaakt over het toezicht op het monitoren van de sociale veiligheid op de scholen. • De gezamenlijke scholing voor vertrouwenspersonen en andere bij veiligheid betrokkenen, voor deelnemende besturen in de Sallandse Onderwijskamer heeft plaatsgevonden in maart 2020. 	

De Mare Academie:

- Het Management Overleg heeft niet gesproken over de nadere invulling van De Mare Academie. Mede daardoor is ook de ICC-expertgroep niet bij elkaar geweest.
- De werkgroep “Aandacht voor het onderwijzen van leerlingen die meer aankunnen” heeft gewerkt aan ondersteuning van leerkrachten. Er bleek in mei onvoldoende draagvlak bij het MO om tot een gezamenlijke visie en ondersteuning te komen. Daarom is het project eind schooljaar 2018 – 2019 geëindigd. Het is een onderwerp dat in de onderwijsteams wordt opgepakt. Hiervoor is een onderwijsconsulent voor 0,1 fte aangesteld. Kosten: € 6.702.

b) Personeelsbeleid

- Het budget voor professionalisering, arbeidsvoorwaarden en meerjaren bestuursformatieplan (in totaal € 9.000) is aangewend voor bekostiging van begeleiding bij de ontwikkeling van het strategisch HRM. In Hoofdstuk 8 Personeelsbeleid is beschreven wat de opbrengsten hiervan zijn.
- De beschikbare € 1.000 is ingezet voor organisatie en uitvoering van een drietal personeelsactiviteiten met vrijwillige deelname, namelijk een kroegtocht in Deventer, bezoek van de Sterrenwacht in Nijverdal en een barbecue in Olst. Medewerkers hebben zelf voor in totaal € 638 bijgedragen, wat ons in staat heeft gesteld om ruimschoots binnen het budget te blijven.

c) Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

- Gezamenlijk cloudoplossing De Mare.
Op schoolniveau wordt gebruikgemaakt van COOL en Heutink-ICT; op Stichtingsniveau wordt gebruik gemaakt van office365 binnen een bestuursportaal. Daarmee is zowel de cloudoplossing als het bestuursportaal een waarborging voor de AVG.
In februari '19 is De Mare van mijnonderwijsportaal 1.0 overgestapt op mijnonderwijsportaal 2.0.
- Bestuursplatform implementeren volgens vastgesteld stappenplan.
De doelstelling: de portaalomgeving (bestuur en onderwijsteam) is voor de medewerkers van De Mare dé kennisbron voor de actuele beleid- en bestuurs- en schoolinformatie, is niet gehaald.
Op Bestuursbureau en directeuren is het werken met het bestuursportaal grotendeels geïmplementeerd op schoolniveau moeten er nog stappen worden gemaakt.
- Ontwikkelen van een actueel ontwikkelplan ICT op het niveau van elk onderwijsteam, waarbij het accent ligt op het ontwikkelen van visie en vaardigheden.
In november zijn we begonnen met een revitalisering van het ICT-beleidsplan.
- Opstellen van en het scholingsplan op basis van de scholingsbehoefte van de onderwijsteams.
Zie hiervoor de scholingsplannen van de scholen.
- Er is een startgemaakt met de opleiding I-Coach.
- Ieder kind en medewerker een device
Voortschrijdend inzicht vraagt hier mogelijk om een heroverweging.
- Ouders, kinderen en leerkrachten maken gebruik van deze digitale leeromgeving.
Op schoolniveau wordt gebruik gemaakt van een eigen digitale omgeving. Er is hier geen directe koppeling met het bestuursportaal.

d) Scholen voor Morgen

De tweede fase van het project scholen voor morgen is voor De Mare afgerond, voor De Mare twee besluiten tot samenvoegen van scholen in Olst en Wijhe. De samenvoeging Olst is per 1 augustus 2019 geformaliseerd. De fusie in Wijhe zal per 1 augustus 2020 plaatsvinden. Voor Dijkzicht is een scenario uitgewerkt om de school te huisvesten in het Dorpshuis. Daarvoor is een ontwerp goedgekeurd en wordt nu de dekking van de investeringskosten sluitend gemaakt. In Wesepe is meegewerkt aan een plan voor een voorzieningshart, waar ook onderwijs en opvang deel van gaan uitmaken.

Alleen in Raalte is een pas op de plaats gemaakt. De kaders en uitgangspunten voor leegstand en stichten van scholen, waar door Scholen voor Morgen drie jaar aan is gewerkt, zijn in tweede instantie na aanvankelijk instemming niet overgenomen door de gemeente. Het proces dat moet leiden tot een integraal huisvestingsplan zal van af de start opnieuw gevoerd worden.

Intussen is De Vogelaar wel uitgebreid met drie groepsruimten en heeft er een renovatie van de huisvesting en kinderopvang en het leerplein plaatsgevonden

e) Financiële ondersteuning

In 2019 is interne controlling door uitgevoerde met externe ondersteuning.

Uitgevoerde werkzaamheden:

- Voorbereiden planning & controllcyclus
- Vertaling Strategisch beleid naar budgettering
- Opstellen Meerjarenbegroting
- Mede opstellen managementrapportage (Marap)
- Adviseur werkgroep financiën
- Beleidsadviseur MO
- Financieel adviseur directeur-bestuurder
- Contactpersoon voor 't Ob
- Verantwoordelijk concept jaarverslag
- Voeren van overleggen: Toezichthoudend Orgaan, GMR en Audit Raad van toezicht

Wat heeft het gekost?

a) Kwaliteitszorg, Strategieontwikkeling en bestuurlijke samenwerking	€ 30.839
b) Personeelsbeleid:	€ 8.102
c) Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)	€ 5.142
o Begeleiding Bestuursportaal	
o AVG San Bronk, coördineert namens De Mare.	
d) Scholen voor Morgen en bovenschools huisvestingsbeleid	€ 131.500
e) Financiële ondersteuning	€ 14.500

Zijn we tevreden?

a) Kwaliteitszorg

Ja, er is een strategisch agenda ontwikkeld, het inspectiebezoek is ingepast in de ontwikkeling van zicht op de kwaliteit van onderwijs.

b) Personeelsbeleid

Strategisch HRM: zie Hoofdstuk 8 Personeelsbeleid.

ZRGP: kalenderjaar 2019 was een testcase om te inventariseren hoeveel belangstelling er zou zijn wanneer we bij elke activiteit een beperkte eigen bijdrage vragen. Het aantal deelnemers veronderstelt dat we in een behoefte voorzien. Intentie derhalve is om 'ZRGP' in de komende jaren vergelijkbare vorm door te zetten.

c) Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

De implementatie van het ICT-beleidsplan en bestuursportaal is en blijft een weerbarstige materie. Het vraagt een sterke beleidsmatige aansturing.

d) Scholen voor Morgen

Inhoudelijk zijn we minder tevreden, omdat bij tal van projecten vertraging optreed die buiten de verantwoordelijkheid van de Mare en de projectmanager ligt maar wel grote effecten heeft op de voortgang bij De Mare.

e) Financiële ondersteuning

Het blijft zinvol en werpt zijn vruchten af, om naast de controll-functie van het onderwijsbureau ook intern binnen de bestuur bureau kennis en ervaring op gebied van financiën te hebben. Snelle passende ondersteuning in alle lagen van de organisatie en ook de rol van monitoring van processen zorgt ervoor dat de Mare in controll is.

Wat was gunstiger dan begroot?

a) Kwaliteitszorg

Er is € 26.661 minder uitgegeven dan begroot. Er waren geen calamiteiten op de scholen die noodzaakten tot inhuur van externe ondersteuning.

b) Personeelsbeleid

Strategisch HRM: van de beschikbare € 9.000 is € 7.394 besteed.

ZRGP: van de beschikbare € 1.000 is € 708 besteed (na aftrek van € 638 vrijwillige eigen bijdrage).

c) Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

Van de beschikbare € 25.000 is € 5.142 besteed.

d) Scholen voor Morgen

De personeelskosten worden niet eenduidig geboekt maar van het beschikbare budget is € 131.500 ingezet voor Scholen voor Morgen en bovenschools huisvestingsbeleid aanzienlijk minder dan begroot.

Verklaring is dat deel van de kosten in 2020 in rekening worden gebracht en er teruggave van € 50.000 teveel betaalde bijdrage aan mijn plein in 2018.

e) Financiële ondersteuning

Uitgaven financiële ondersteuning zijn in overeenstemming met begrote bedragen.

Wat was ongunstiger?

a) Kwaliteitszorg

De bestuurlijke samenwerking heeft nog niet geleid tot investering in gezamenlijke projecten.

b) Personeelsbeleid

N.v.t.

c) Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

Niet alle doelen zijn gehaald en dus zijn niet alle middelen ingezet.

d) Scholen voor Morgen

Bovenschools huisvestingsbeleid en scholen voor Morgen zijn processen die tijd vragen zeker wanneer je als organisatie niet alleen besluit en processen en besluiten worden doorgeschoven.

e) Financiële ondersteuning

Wat willen we bijstellen?

Een aantal projecten lopen door en bij het opstellen van de begroting 2021-2025 zal worden bekeken welke budgetten daarbij horen.

Kwaliteitszorg en ICT zouden wellicht ondergebracht kunnen worden in structureel beleid en daarmee in de reguliere begroting.

Scholen voor Morgen en het daarmee samenhangende bovenschoolse huisvestingsbeleid loopt als project nog minimaal drie jaar door.

Zolang er nog geen sprake is van een bestuurlijke samenwerking zal er nagedacht moeten worden welke ondersteuning er op financieel gebied nodig is. Het huidige beleid voortzetten kan, maar je kan ook de interne controllerfunctie in zijn geheel onderbrengen bij het onderwijsbureau.

14. Het Financieel 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 paragraaf 14.2.1 wordt het huidige verslagjaar toegelicht, waarna in hoofdstuk 16 de continuïteitsparagraaf is opgenomen en een toelichting wordt gegeven op het risicomanagement.

14.2 Gang van zaken gedurende het verslagjaar 2019

14.2.1 Exploitatieresultaat

De stichting heeft het jaar 2019 afgesloten met een exploitatieresultaat van € 710.990.

De baten en lasten zijn als volgt verdeeld:

Samenvatting exploitatie 2019	Resultaat 2018	Begroting 2019	Resultaat 2019
03 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	7.562.565	7.954.529	7.963.754
3.2 Overige rijksbijdragen	106.725	22.934	80.879
3.5 Overige baten	352.166	364.080	570.550
Totaal 03 Baten	8.021.456	7.981.543	8.615.183
04 Lasten			
4.1 Personeelslasten	5.936.274	6.442.064	6.351.513
4.2 Afschrijvingen	221.630	216.050	247.699
4.3 Huisvestingslasten	706.469	597.326	543.481
4.4 Overige lasten	910.662	805.345	802.124
Totaal 04 Lasten	7.775.035	8.060.785	7.944.817
05 Financiële baten en lasten			
5.0 Financiële baten en lasten	-391	5.000	40.623
Resultaat	246.030	-74.242	710.990

Tabel 2. Overzicht van de gerealiseerde baten en lasten in 2018 en 2019 en de begroting 2019

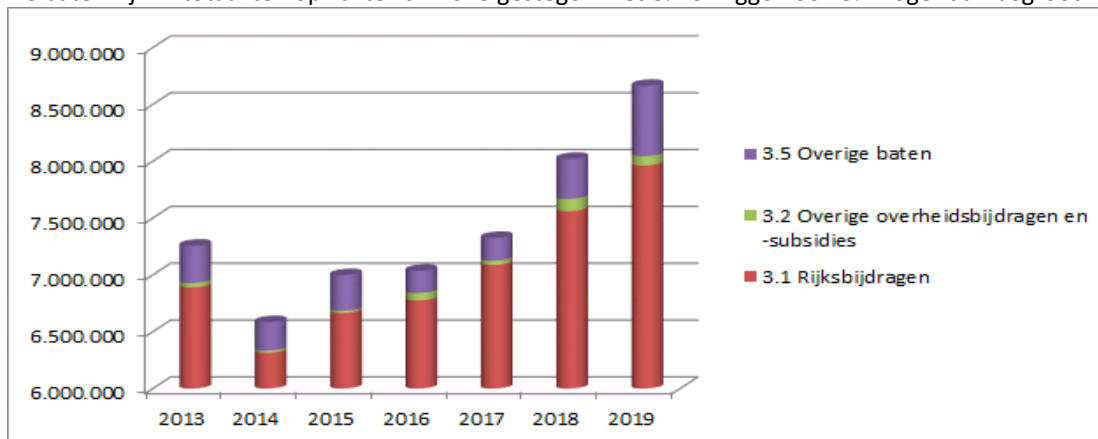
De baten bestaan grotendeels uit de Rijksbijdragen van het OCW. Bij deze inkomsten speelt het aantal leerlingen een belangrijke rol. De rijksbekostiging ligt 5% hoger dan de begroting en ook 5% hoger dan in 2018.

Het valt o.a. hoger uit door:

- De referentiesystematiek over het schooljaar 2018/2019 (€ 70.279) en 2019/2020 (€ 60.910);
- De verwerking van de oploop in het budget voor functiedifferentiatie;
- Extra gelden vanuit het convenant lerarentekort (€ 150 mln.) bestemd voor arbeidsvoorwaarden vanuit de CAO-PO onderhandelingen (€ 108.778 ontvangen in 2019,

- hiervan moeten we een klein deel terugbetalen in 2020 als gevolg van gewijzigde regelgeving nadat gelden reeds waren uitgekeerd);
- d. Groeibekostiging (€ 17.908);
 - e. De Mare had geen middelen inzake de impulsregeling. Deze regeling is vervangen door de onderwijsachterstanden. Er is nu € 59.888 binnen gekomen.

De baten zijn in totaal ten opzichte van 2018 gestegen met 8% en liggen ook 8% hoger dan begroot.



Tabel 3. Ontwikkeling van de baten in 2013 – 2019

De rijksbijdragen OCW liggen 5% hoger dan begroot en 5% hoger dan in 2018.

De hogere rijksbijdrage komt zoals gezegd hoofdzakelijk door de verwerking van de kabinetsbijdrage inzake de referentiesystematiek, de verwerking van de oploop in het functiemixbudget, de onderwijsachterstandsmiddelen en de gelden van het convenant lerarentekort.

De overige overheidsbijdragen liggen fors hoger dan begroot en 66% lager dan in 2018.

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.

In 2018 is er een hogere vergoeding voor het project "Scholen voor Morgen" (Reëel in Communicatie en Waardevol Vastgoed) ontvangen dan in 2019.

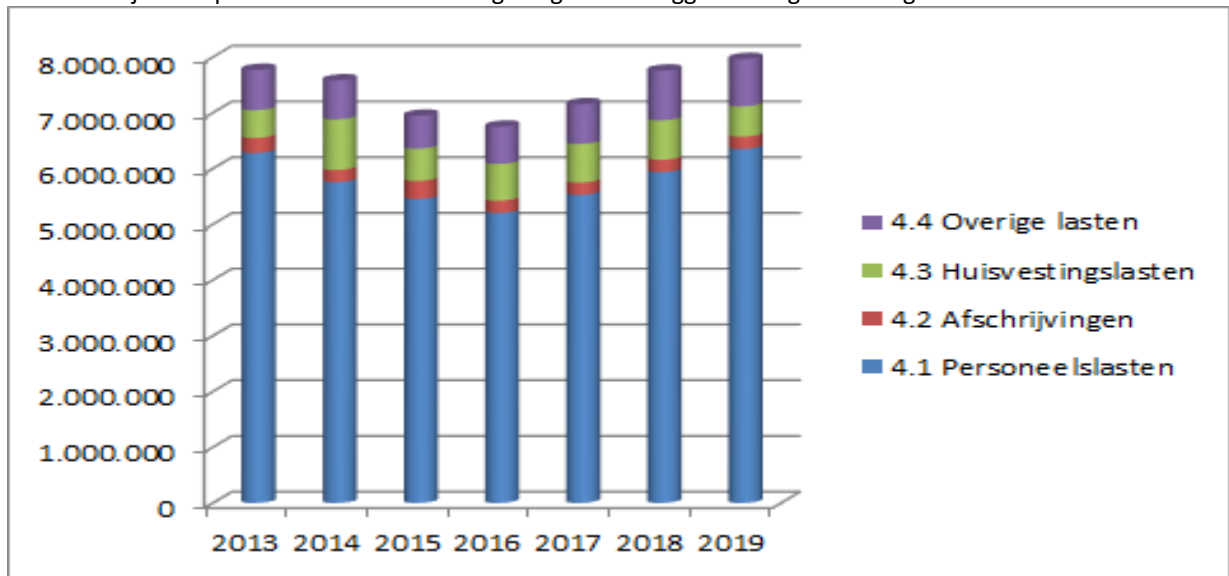
De overige baten liggen 57% hoger dan begroot en 62% hoger dan in 2018.

Er is € 252.318 ontvangen van mijnplein inzake de Taalschool over 2018 en 2019.

De Mare heeft in 2019 mensen aangenomen die werkzaam zijn in de vervangingspool. Deze pool wordt extern beheerd. Indien de eigen poolers van De Mare elders worden ingezet, ontvangt De Mare hier een vergoeding voor. Dit proces is in 2019 opgestart en was daarom niet begroot.

In 2019 was De Mare voor het eerst eigen risicodrager, dus in 2018 speelde dit niet.

De lasten zijn ten opzichte van 2018 met 2% gestegen en ze liggen 1% lager dan begroot.



Tabel 4. Grafiek van de ontwikkeling van de lasten in de jaren 2013 – 2019

De personele lasten zijn ten opzichte van 2018 met 7% gestegen en 1.5% lager dan begroot.

Per 1 augustus 2020 zijn de scholen in Olst gefuseerd. Om de fusie in goede banen te leiden is er 1,65 fte extra formatie ingezet vanaf 1 augustus.

Ook gezien de problematiek binnen Wijhe i.v.m. huisvesting is ook hier extra formatie ingezet vanaf 1 augustus 2020.

Onder de post projecten (overige lasten) was een bedrag begroot hiervoor van € 120.000, de werkelijke kosten liggen hoger.

Het ziekteverzuimpercentage ligt op 4,3%. In de begroting was rekening gehouden met een hoger ziekteverzuim. De kosten van ziektevervangingslasten liggen daarom € 167.000 lager dan begroot.

De uitkeringen van het UWV en de WGA liggen € 54.000 hoger dan begroot. Zwangerschap is lastig te prognosticeren.

Sinds De Mare eigen risicodragers is, maakt ze gebruik van PON (Personeelscluster Oost Nederland). De kosten hiervan komen voor 2019 uit op € 115.000, er was € 35.000 begroot.

De afschrijvingslasten liggen 15% hoger dan begroot en 12% hoger dan de lasten in 2018.

In 2019 is er € 78.748 meer geïnvesteerd dan begroot. Er is met name meer geïnvesteerd in ICT en inventaris.

De huisvestingslasten zijn ten opzichte van 2018 gedaald met 23% en ten opzichte van de begroting liggen ze 9% lager.

De daling van de kosten t.o.v. begroting en t.o.v. 2018 zit in de dotatie aan de onderhoudsvoorziening.

De voorziening is in 2019 opnieuw beoordeeld en is de jaarlijkse dotatie lager vastgesteld. Ten opzichte van de begroting is er € 95.000 minder gedoteerd, er is € 175.000 minder gedoteerd.

De overige lasten zijn ten opzichte van 2018 gedaald met 12% en ten opzichte van de begroting zijn deze nagenoeg gelijk.

De hogere kosten t.o.v. begroting komen met name door de kosten t.l.v. subsidies, hier staan ook hogere baten tegenover.

De wervingskosten voor de nieuwe directeur-bestuurder bedragen € 24.000 en waren niet begroot. Daarentegen waren de kosten Projecten fors minder dan begroot.

Het resultaat is positiever dan begroot en dat komt, omdat in 2019 een deel van de inkomsten zijn ontvangen en geboekt die op basis CAO-PO afspraken in 2020 aan personeelskosten moeten worden

uitgegeven.

Deze kosten zullen in 2020 zorgen voor een tekort ten opzichte van de begroting.

Omdat we geen begrotingswijzigingen toepassen gedurende een kalenderjaar stellen we voor om niet het gehele resultaat toe te voegen aan de algemene reserve, maar een deel € 400.000 in een aparte bestemmingreserve personeelskosten te plaatsen. Zodat we eventueel te kort in de jaarrekening 2020 kunnen adresseren.

14.2.2 Leerlingaantallen

Voor de begroting 2019 wordt de teldatum van 1 oktober 2018 gehanteerd en de prognose voor 1 oktober 2019. Voor de toekenning van de budgetten wordt het leerlingaantal in het huidige schooljaar gehanteerd (=T).

Bepalend voor de te ontvangen personele bekostiging is het leerlingaantal op 1 oktober 2017 (voor 2018 – 2019) en 1 oktober 2018 (voor 2019 -2020) (=T-1).

Op 1 oktober 2017 ligt het leerlingaantal 4 lager dan in 2016 en op 1 oktober 2018 1 leerling lager dan op 1 oktober 2017. De ontvangen personele bekostiging zou in principe ongeveer hetzelfde zijn in 2019 als in 2018.

De ontvangen bekostiging voor materiële instandhouding voor 2019 wordt bepaald door het leerlingaantal op 1 oktober 2018, deze zou dus in principe ook ongeveer gelijk zijn als in 2017.

14.2.3 Financiële baten en lasten

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

	Begroting 2019	2019
Rentelasten zonnepanelen		€ 0
Rente deposito ABNAMRO		€ 321
Participaties ASR		€ 40.302
Begroting/ Resultaat	€ 5.000	€ 40.623

Tabel 5. Overzicht rendement op het vermogen 2019

Het behaalde rendement op het vermogen is € 40.623. In de begroting was een bedrag van € 5.000 opgenomen.

14.2.4 Prestatiebox

De minister van Onderwijs verstrekt gedurende vijf schooljaren (2015/2016 tot en met 2019/2020) per schooljaar bijzondere bekostiging via de prestatie box 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 bedrag vloeit voort uit diverse afspraken uit het Bestuursakkoord 2012, het Regeerakkoord en het Nationaal Onderwijsakkoord.

In 2018 zijn deze afspraken geactualiseerd.

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 ICT, personeelsbeleid, kwaliteit, bewegingsconsulenten, cultuur, scholing en projecten. Er is in 2019 € 213.874 ontvangen en uitgegeven.

15. Financiële continuïteit

15.1 Balans 2019 – 2024

Balansprognose	2019	2020	2021	2022	2023
Activa					
immateriële vaste activa	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
materiële vaste activa	€ 1.417.418	€ 1.353.066	€ 1.260.296	€ 1.307.554	€ 1.134.561
financiële vaste activa	€ 1.190.994	€ 1.190.994	€ 1.190.994	€ 1.190.994	€ 1.190.994
Totaal vaste activa	€ 2.608.412	€ 2.544.060	€ 2.451.290	€ 2.498.548	€ 2.325.555
vorderingen	€ 970.874	€ 887.883	€ 879.384	€ 863.594	€ 854.062
liquide middelen	€ 2.033.088	€ 1.454.763	€ 1.237.794	€ 925.028	€ 1.192.611
Totaal vlottende activa	€ 3.003.962	€ 2.342.646	€ 2.117.178	€ 1.788.622	€ 2.046.673
Totaal Activa	€ 5.612.374	€ 4.886.706	€ 4.568.468	€ 4.287.170	€ 4.372.228
Passiva					
algemene reserve	€ 3.213.188	€ 3.027.413	€ 2.887.495	€ 2.889.381	€ 2.941.844
bestemmingsreserve publiek	€ 400.000	€ 165.732	€ -	€ -	€ -
overige reserves en fondsen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal eigen vermogen	€ 3.613.188	€ 3.193.145	€ 2.887.495	€ 2.889.381	€ 2.941.844
voorzieningen	€ 1.147.694	€ 839.017	€ 861.142	€ 605.988	€ 653.283
langlopende schulden	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
kortlopende schulden	€ 851.492	€ 854.544	€ 819.831	€ 791.801	€ 777.101
Totaal overige passiva	€ 1.199.186	€ 1.693.561	€ 1.680.973	€ 1.397.789	€ 1.430.384
Totaal Passiva	€ 5.612.374	€ 4.886.706	€ 4.568.468	€ 4.287.170	€ 4.372.228

Tabel 6. Balans 2019 – 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 Raalte en Olst-Wijhe. 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 mei of juni 2020 haar besluit over de investeringskosten nemen.

In 2020 wordt er dus een besluit genomen om voor vijf scholen van De Mare vervangende nieuwbouw te realiseren. Voor twee scholen zullen er in 2020 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 nog één school die kwetsbaar is wat betreft de leerlingprognoses. De school is zijn dusdanig klein dat verandering van aantal tot een neerwaartse spiraal kan leiden. Door verhuizing van de school naar het dorpshuis, kan de school na een eventuele beëindiging van bekostiging als betaalde nevenvestiging worde voortgezet.

15.2 Baten en lasten 2019 – 2023

Staat van Baten en Lasten	2019	2020	2021	2022	2023
Baten					
Rijksbijdrage	€ 7.963.754	€ 7.356.629	€ 7.147.732	€ 7.104.489	€ 7.148.938
Overige overheidsbijdragen en subsidies	€ 80.879	€ 25.084	€ 20.934	€ 15.934	€ 15.934
Overige baten	€ 570.550	€ 480.363	€ 460.473	€ 403.927	€ 318.126
Totaal Baten	€ 8.615.183	€ 7.862.076	€ 7.629.139	€ 7.524.350	€ 7.482.998
Lasten					
Personeelslasten	€ 6.351.513	€ 6.633.493	€ 6.462.370	€ 6.256.456	€ 6.202.957
Afschrijvingen	€ 247.699	€ 225.402	€ 230.770	€ 240.742	€ 232.243
Huisvestingslasten	€ 543.481	€ 527.496	€ 496.897	€ 483.647	€ 453.695
Overige lasten	€ 802.124	€ 662.460	€ 580.020	€ 542.620	€ 542.640
Totaal Lasten	€ 7.944.817	€ 8.048.851	€ 7.770.057	€ 7.523.465	€ 7.431.535
Saldo Baten en lasten gewone bedrijfsvoering	€ 670.366	- € 186.775	- € 140.918	€ 885	€ 51.463
Saldo Financiële bedrijfsvoering	€ 40.623	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Totaal resultaat	€ 710.989	- € 185.775	- € 139.918	€ 1.885	€ 52.463

Tabel 7. Baten en lasten 2019– 2023

De meerjarenraming laat in 2020 en 2021 een te groot tekort zien van respectievelijk € 185.775 in 2020 en € 139.918 in 2021. 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.

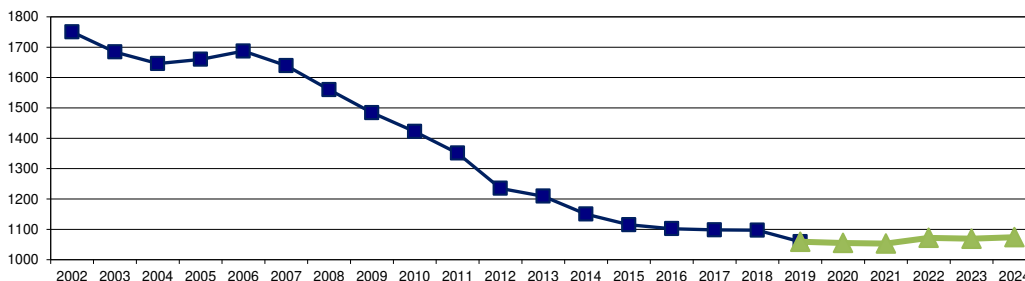
In de begroting is geen rekening gehouden met de stijging van de lonen van 4,5% en de eenmalige uitkeringen in februari 2020. Aan de baten kant is de aangekondigde stijging van de bekostiging ook niet opgenomen.

De laatste jaren heeft De Mare een positief rendement gehad, wat is toegevoegd aan de algemene reserve. Het is verantwoord om deze middelen op moment dat er een negatief resultaat is deze toe te voegen aan de begroting voor de dekking van de noodzakelijk investeringen voor de transitie. Daarnaast creëren we een bestemmingsreserve van € 400.000 om de extra uitgaven i.v.m. loonsverhogingen en incidentele uitgaven die niet begroot zijn te bekostigen.

15.3 Ontwikkeling leerlingen

Op de teldatum 2019 zijn er 38 leerlingen minder dan in 2018. Het leerlingenaantal van De Mare is sinds 2006 teruggelopen van 1687 naar 1059 in 2019. Dat is 37% minder leerlingen. Volgens de prognose zal het leerlingenaantal blijven schommelen rond dit aantal.

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. Beoogd wordt dat er geen ongewenste leerlingstromingen ontstaan, maar het voorspellen van de leerlingaantallen wordt hierdoor een onzeker verhaal.



Figuur 7. Ontwikkeling leerlingenaantal De Mare

Ten opzichte van de prognose in 2018 voor 2019 valt het 27 leerlingen tegen, er waren 11 leerlingen minder geprognosticeerd en het zijn er 38 minder. Vooral De Springplank (-21) en het nieuwe onderwijsteam Klaver (-11), waaronder Dijkzicht (-5), hadden minder leerlingen dan verwacht.

Ook De Vogelaar (-2), Tellegen (-2) en A. Bosschool (-8) hadden minder leerlingen dan verwacht. Alleen De Peperhof (+3) en Kwintijn (+3) hadden meer leerlingen dan verwacht. Afgezien van de voorspelling, is het leerlingenaantal 38 minder dan in 2018. De Klimboom, De Holsthoek en Ter Stege zijn gefuseerd met voorlopig de naam Openbaar Onderwijs Olst met per saldo 16 leerlingen minder dan in 2018. Samen met Dijkzicht (-5) vormen ze onderwijsteam Klaver. De Peperhof (+5), en Tellegen (-4) vormen met A. Bosschool (-10) het onderwijsteam Wijhe/ Wesepe. De Vogelaar (+10) en Kwintijn (+2) zijn gegroeid in leerlingenaantal, De Springplank (-20) is kleiner geworden.

Sinds 2009 is er sprake van krimp van het leerlingenaantal in de beide gemeenten, de afname van leerlingen verschilt per dorp. Per school verschilt de lokale situatie en de afname van het marktaandeel. De voorspelling is dat deze zogenaamde ontgroening de komende jaren tot 2022 nog zal doorzetten, actuele aantallen van 0-4-jarigen in beide gemeenten bevestigen dit.

15.4 Kengetallen aantal leerlingen en fte

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.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal leerlingen	1.115	1.102	1.097	1.095	1059	1055	1053	1072	1069
DIR	10,05	8,12	6,90	7,01	6.51	6.74	6.66	6.66	6.66
OP	61,89	61,46	65,39	68,12	72.22	73.89	71.24	68.2	67.57
OOP	4,85	5,71	7,26	7,44	8.84	8.02	7.73	7.12	6.59
TOTAAL	76,80	75,29	79,55	82,57	87.57	88.65	85.63	81.98	80.82

Tabel 8. Leerlingen en fte medewerkers naar functiecategorie 2015 – 2023

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

15.5 Financiële kengetallen

Financiële kengetallen	2019	2020	2021	2022	2023
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	64,38%	65,34%	63,20%	67,40%	67,28%
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	84,83%	82,51%	82,05%	81,53%	82,23%
Liquiditeit: Current Ratio	3.53	2.74	2.58	2.26	2.63
Rentabiliteit	8.25%	-2.36%	-1.83%	0.03%	0.70%
Weerstandsvermogen Ministerie	41.94%	40.61%	37.85%	38.40%	39.31%
Weerstandsvermogen exclusief de Materiele Vaste Activa	25.49%	23.40%	21.33%	21.02%	24.15%

*) 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 3,53 is het totaal van de vorderingen en liquide middelen voldoende om de kortlopende schulden te kunnen voldoen. Ook voor de komende jaren zal Liquiditeit ruim voldoende zijn.

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen plus de voorzieningen ten opzichte van het totale vermogen. Met een solvabiliteitsratio van 84,83% is het eigen vermogen ruim voldoende om de organisatie in geval van opheffing in staat te stellen aan haar verplichtingen te voldoen.

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

De norm voor het weerstandsvermogen ligt binnen het Primair Onderwijs tussen de 5% en 20%. Met de komende jaren tussen de 21.02% en 25.49% ligt dit cijfer voor De Mare ver boven deze norm.

De rentabiliteit geeft aan in hoeverre de inkomsten en uitgaven van de organisatie met elkaar in evenwicht zijn. Bij een positieve waarde is er sprake van een positief exploitatieresultaat, bij een negatieve waarde is er dus sprake van een negatief exploitatieresultaat. Bij De Mare is er, na een negatief rendement dat bewust is, voorzien in 2022 en daarna weer 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.

15.6 Treasurybeleid

Het treasurybeleid is conform het financieel beleidsplan van De Mare 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 2019 bedraagt de waarde € 1.190.994.

In 2019 zijn er problemen met de rating van het fonds ontdekt. Daar is na ontdekking actie op ondernomen. De rating van de fondsen is sinds begin 2020 weer op orde.

16. Continuïteitparagraaf

Jaarlijks voert De Mare een interne financiële risicoanalyse uit. In 2019 is een interim-rapportage opgemaakt door accountantsbureau Flynth. Daarnaast worden externe rapportages betrokken bij de risicoanalyse: rapporten van de Onderwijsinspectie en de accountant (managementletter).

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

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

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

In 2019 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 2015 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 2019 opgemerkte aandachtspunten zijn opgepakt. Als conclusie heeft Flynth geschreven dat De Mare verdere verbeteringen heeft gevoerd in de interne procesgang.

Bij elke begroting voor de langere en korte termijn een risico inventarisatie gemaakt in dit jaarverslag worden de verwachte risico's geëvalueerd.

16.1 Klachtenafhandeling

Voor afhandeling klachten heeft de Mare een klachtenprocedure vastgesteld en zijn er vertrouwenspersonen aangesteld.

In 2019 is er één door een ouder ingediend en deze klacht is behandeld door de directeur van de school en de directeur-bestuurder. De klacht is in een gesprek met directeur en directeur-bestuurder naar tevredenheid afgehandeld.

16.2 Risico's met betrekking tot opgenomen baten

a. Adequate toereikende bekostiging overheid

In het wetsvoorstel Vereenvoudiging bekostiging PO staat het volgende:

Scholen voor het basisonderwijs en speciaal onderwijs krijgen vanaf 1 januari 2023 een basisbedrag per leerling en school. Schoolbesturen kunnen dit geld naar eigen inzicht besteden. Ook wordt het volledige bedrag vanaf dat moment per kalenderjaar vastgesteld. Zodat de volledige bekostiging op hetzelfde moment bekend is.

Doel: bekostiging duidelijker, eenvoudiger en voorspelbaarder

Met het wetsvoorstel wil het kabinet de bekostiging voor scholen in het basisonderwijs en speciaal onderwijs:

- duidelijker maken: Scholen krijgen 1 basisbedrag per leerling en per school. Zij krijgen niet langer aparte budgetten voor personeel en materieel. Materieel is onder andere leermiddelen en onderhoud van de gebouwen.
- eenvoudiger maken: De 130 rekenregels moeten naar ongeveer 30 regels. Dat maakt de berekening en de verdeling van het geld eenvoudiger voor de scholen. Ook wordt het voor de medezeggenschapsraad of de Raad van Toezicht van de school eenvoudiger om de bekostiging te controleren.
- beter voorspelbaar maken: De bekostiging wordt per kalenderjaar (in plaats van schooljaar) vastgesteld. Zo krijgen scholen op hetzelfde moment inzicht in de volledige bekostiging. Het aantal leerlingen dat een school heeft, is belangrijk voor de hoogte van het bedrag dat scholen krijgen. In het wetsvoorstel gaat de teldatum naar 1 februari van het vorige kalenderjaar. Voorbeeld: het bedrag voor het kalenderjaar 2023 wordt vastgesteld met de teldatum op 1 februari 2022.

Overgangsregeling voor de eerste 3 jaar

Met het wetsvoorstel verandert de manier van berekenen van het geld dat een schoolbestuur krijgt. Door deze andere berekening kan een schoolbestuur vanaf 2023 iets meer of iets minder geld krijgen. Voor de eerste 3 jaren is er een overgangsregeling. Hierdoor krijgen scholen de tijd om hun uitgaven aan te passen aan de nieuwe situatie. Met een rekenmodel kunnen scholen het nieuwe basisbedrag per school en per schoolbestuur berekenen.

(Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiering-onderwijs/financiering-primair-onderwijs/vereenvoudiging-bekostiging-primair-onderwijs>)

Evaluatie risico:

Het is mogelijk dit risico af te dekken en of te verkleinen door de inkomsten van het rijk uiterst behoudend en voorzichtig te begroten. Daardoor risico ontstaat er wel weer het risico dat middelen niet op het juiste moment in het primaire proces ingezet kunnen worden.

b. Prognose van de leerlingaantallen

De prognose van de leerlingaantallen laat een zekere stabilisering zien in vergelijking met voorgaande jaren.

Daarnaast brengen de ontwikkelingen in Olst-Wijhe vanwege het project “Scholen voor Morgen”, ook een risico met zich mee voor het wijzigen van leerlingenstromen. Hiermee wordt omgegaan door zo helder en transparant mogelijk te communiceren.

Evaluatie risico:

Door goede samenwerking en duidelijke afspraken met collega besturen en gemeente proberen we de kans op ongewenste leerling stromen tijdens de transitie van 11 naar 4 scholen te verkleinen.

Hierbij zijn we wel afhankelijk van tijdige besluiten bij mijnplein en de gemeente. Met name in Wijhe zorgt besluitvorming bij mijnplein voor vertraging en in Olst is het de keuze voor een locatie die bij de raad ligt die voor vertraging zorgt en dus het risico vormt.

c. Wijziging van de gewichtenregeling

Met ingang van 1 augustus 2019 is er een nieuwe berekeningswijze voor het zogenaamde gewicht van een school. Het gewicht is een maat voor de gemiddelde achterstandsscore van de leerlingen en geeft bij een bepaald percentage extra middelen die ingezet kunnen worden voor extra ondersteuning op deze scholen. Dit gewicht wordt in de nieuwe berekeningswijze berekend op basis van het opleidingsniveau van de ouders, het land van herkomst van de ouders, de verblijfsduur van de moeder in Nederlanden of het gezin in schuldsanering zit, in plaats van alleen op het opleidingsniveau van beide ouders.

Het CBS verstrekt deze gegevens geaggregeerd en dus geanonimiseerd aan de onderwijsinspectie en OCW, waarna ze openbaar worden.

Volgens voorlopige berekeningen gaat De Mare er € 63.285 op achteruit voor met name obs Ter Stege, obs De Peperhof en obs Kwintijn. Er is een overgangsregeling waarmee het verschil wordt afgebouwd over drie jaar met 25%, 50% en 75%.

Evaluatie risico:

We hebben met de verlaging rekening gehouden en daarmee is het geen risico meer.

d. Passend onderwijs

De baten voor Passend Onderwijs nemen af dankzij de verevening en de overgangsregeling om met minder budget om te gaan tussen 2015 en 2020.

Daarnaast groeit het aantal verwijzingen naar het SBO en SO waardoor er per saldo minder overblijft om toe te voegen aan de formatie van de scholen voor ondersteuning op de scholen.

Een risico ontstaat als er onvoldoende grip is op sturingsmogelijkheden, communicatie en draagvlak waardoor bezuinigen noodzakelijk worden in de formatie op de scholen en daarmee de preventieve mogelijkheden om te gaan met de extra ondersteuningsbehoefte van een aantal leerlingen worden beperkt.

Evaluatie risico:

We weten dat daling van beschikbare middelen wordt verwacht en daar hebben we in de in de meerjarenbegrotingrekening mee gehouden en daarmee is het geen risico meer.

16.3 Risico's met betrekking tot de opgenomen baten en lasten

a. Ontwikkeling van de nieuwe of andere onderwijsteams bij De Mare in 2020 en verandering van voorzieningen in de huisvesting

De Mare heeft op dit moment 8 scholen in onderwijsteams.

Op 1 augustus 2019 is de bekostiging van De Holsthoek beëindigd, omdat de school op 1 oktober 2018 minder dan het wettelijk minimum van 23 leerlingen had.

Per 1 augustus 2019 werden De Holsthoek, De Klimboom en Ter Stege samengevoegd tot een nieuwe openbare school. Dat betekent dat we als compensatie voor verlies aan bekostiging 6 jaar lang 100% gebruik mogen maken van de fusieregeling. Deze regeling bekostigt het verschil in personele inkomsten tussen een fusieschool en drie aparte scholen.

Voor de huisvesting en de kosten van exploitatie is er echter wel een risico. Zolang een school nog niet over de nieuwe vervangende huisvesting kan beschikken en samenvoeging heeft plaatsgevonden, ontstaat er op materiële instandhouding van de bestaande al te dure en oudere gebouwen een aanzienlijk tekort. Dat kan teruggebracht worden door delen van de school buiten gebruik te stellen, maar aan deze aanpak zit een duidelijke grens.

Naast het financiële risico doemt er hier nog een groter risico op namelijk het afbreukrisico van de afname van draagvlak bij ouders wat kan leiden tot vroegtijdig verlaten van een school of verminderde aanmelding van een school.

Dit risico wordt groter op moment dat besluitvorming over nieuwbouw langer duurt. Dit risico mag niet onderschat worden en vraagt actief beleid en zelf de regievoeren op dit project.

Evaluatie risico:

De scholen Peperhof en Tellegen worden vanaf 1 augustus 2020 samengebracht op één locatie op dezelfde datum worden ook leerlingen van de locaties Den Nul en Boskamp samen gebracht met de kinderen van de locatie Olst. Zodat alle kinderen van de Openbare school Olst op een locatie worden gehuisvest. Het teveel aan huisvesting wordt aan de onderwijsbestemming onttrokken en teruggegeven aan de gemeente. We hopen hiermee de exploitatiekosten van de huisvesting terug te brengen tot aanvaardbare hoogte

16.4 Risico's met betrekking tot de opgenomen lasten

a. Volledig eigenrisicodragerschap (ERD) voor de kosten van vervanging van personeel

Met ingang van 1 januari 2019 heeft De Mare zich aan bij PON aangesloten.

De Mare gaat circa 4 fte's leerkrachten in de formatie benoemen t.b.v. de PON-Flexpool. De structurele lasten van deze formatie zijn bij benadering € 280.000 per jaar.

De salarislasten van deze leerkrachten worden grotendeels gecompenseerd. Vallen zij in binnen ons eigen bestuur, dan leidt dit tot minder uitputting van de in de begroting opgenomen

vervangingsbudgetten, omdat we in dit geval geen nieuw of extra personeel hoeven aan te stellen.

Vallen zij in voor de collega besturen, dan ontvangt De Mare hiervoor vergoeding. Omdat we nog geen

goede inschatting kunnen maken van de verhouding baten-lasten nemen we dit op als risico.

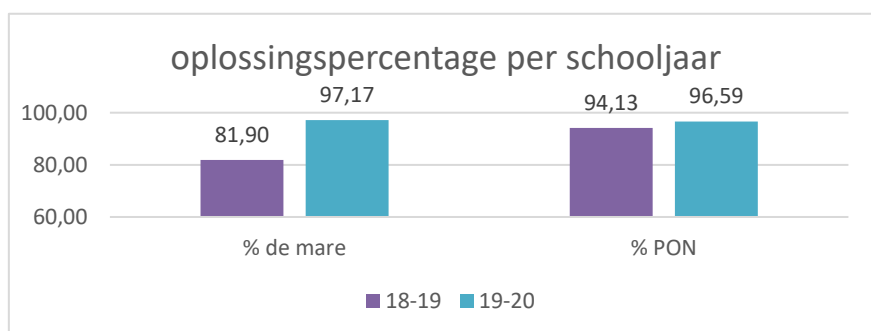
Voor het lidmaatschap van PON betaalt De Mare een jaarlijkse premie van maximaal € 25.000.

In de meerjarenbegroting gaan we uit van maximaal 5% verzuim op bestuursniveau.



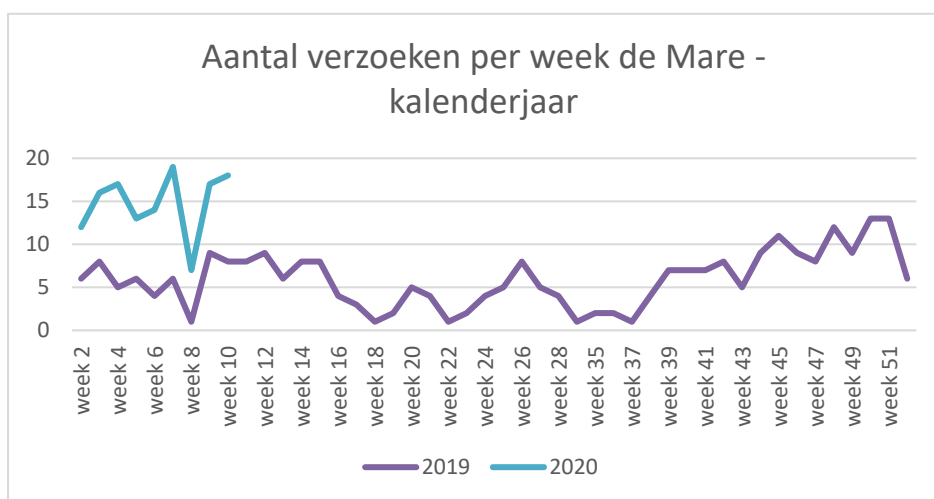
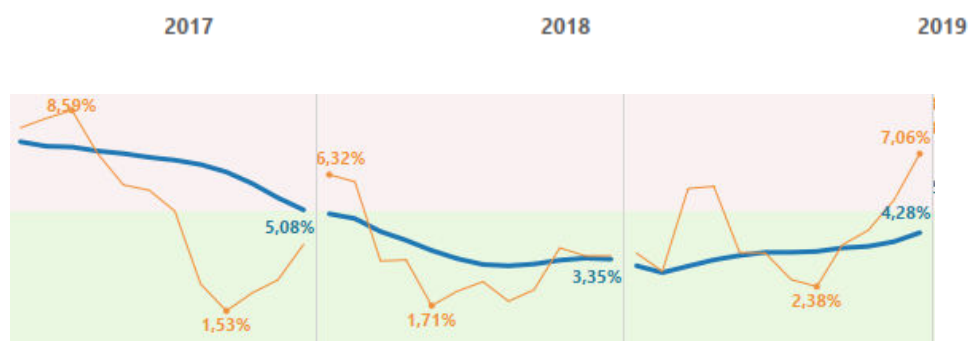
Evaluatie risico:

Van de vervangingsvragen die in 2019 bij PON zijn neergelegd is volgens PON 88% succesvol ingevuld. Deze 88% omvat het hele pakket, dus vervanging van ziekteverlof en ander verlof en invulling van tijdelijke vacaturerimte.



- PON verlangt van de als lid aangesloten schoolbesturen dat zij minimaal 4% en maximaal 6% van de totale structurele bezetting aan formatie leerkrachten beschikbaar stellen voor de PON-Flexpool. Voor De Mare komt dat in 2019 neer op minimaal 4,5 fte en maximaal 5,5 fte OP. De gemiddelde bezetting PON-Flexpoolers bij De Mare was in 2019 ongeveer 1,8 fte (loonkosten ca. € 126.000). Uitleen van deze mensen aan andere besturen binnen PON heeft ons in 2019 € 129.100 opgeleverd. Aan premie hebben we in 2019 betaald € 31.841.

- De doelstelling en de vertaling daarvan in de MJB om het verzuimpercentage op bestuursniveau beneden 5% te houden is behaald, we zijn in 2019 uitgekomen op **4,23%** werkelijk verzuim.



b. Wet normalisering rechtspositie ambtenaren in het openbaar onderwijs

Met de invoering van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) per 1 januari 2020 zijn schoolbesturen voor openbaar onderwijs niet langer overheidswerkgever in de zin van de Ambtenarenwet. Daarmee vervalt voor het personeel in het openbaar onderwijs de ambtenarenstatus. In 2019 zijn we, ondersteund door besturenorganisatie VOSABB, gestart met de voorbereiding op een ‘warme overgang’.

Evaluatie risico

Op basis van de omvang van De Mare heeft de controller van ‘t Ob geadviseerd om structureel 1 fte OP (ongeveer € 70.000) in de MJB 2020-2024 op te nemen ter dekking van aanspraken en vergoedingen voortvloeiend uit de Wnra. In de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) is geregeld dat werknemers vanaf de eerste dag recht hebben op transitievergoeding, ook tijdens proeftijd. Hiermee is rekening gehouden.

c. Wet banenafpraak en quotum arbeid beperkten

In de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten is geregeld dat werkgevers zich moeten inspannen voor het creëren van extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking. I.v.m. de gevolgen van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten hebben we voor De Mare maximaal 3 banen in 2019 oplopend tot circa 4,5 banen in 2026 en dus een financieel risico in 2019 van (3 x € 5.000 =) € 15.000 als financieel risico opgenomen.

Evaluatie risico:

Er is geen sprake van quotumheffing over het kalenderjaar 2019. Voor 2020 hebben we een mogelijke quotumheffing al gedekt met het opnemen van een bedrag van € 15.000 in de MJB. In 2020. In 2020 gaan we meerjarig beleid formuleren. Zie verder Hoofdstuk 7 Formatie Personeel.

d. Meldplicht datalekken en de nieuwe Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

Per 25 mei 2018 is de nieuwe Europese wetgeving rond privacy, te weten de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) ingegaan. De Mare werkt aan de implementatie volgens het beleidsstuk "Algemene Verordening gegevensbeheer en het Actieplan AVG".

Evaluatie risico:

Per 1 november 2019 is Peter Verdoorn als functionaris gegevensbescherming (FG-er) voor De Mare bij de Autoriteit Persoonsgegevens aangemeld. San Bronk fungeert binnen de stichting als contactpersoon met de scholen.

Een aantal AVG-documenten is in concept voorgelegd aan het ManagementOverleg en zal daarna worden vastgesteld door de directeur/bestuurder. Het betreffen:

- een beleidsdocument "Privacy en bescherming van persoonsgegevens";
- een "Privacyreglement verwerking persoonsgegevens De Mare";
- een reglement "Internet en sociale media";
- een "Privacyverklaring De Mare";
- een standaard "Aanmeldingsformulier";

Alle inmiddels afgesloten verwerkersovereenkomsten zijn centraal ondergebracht op de Sharepoint-omgeving en in een uitgebreid Verwerkersregister terug te vinden. Om snel inzicht te krijgen of er voor bepaalde applicaties al overeenkomsten zijn afgesloten, is dit register niet geschikt. Daarvoor is een verkorte, steeds actuele versie, beschikbaar. Verwerkersovereenkomsten worden afgesloten met leveranciers die zich hebben aangesloten bij de Modelovereenkomst van het Privacyconvenant.

Een stukje bewustwording op het gebied van AVG bij leerkrachten heeft momenteel voorrang. Onderzocht wordt of dat via e-learning van PrivacyCampus tot de mogelijkheden behoort. De FG-er heeft in november via bureau AVG-Onderwijs een scholing ontvangen. Het IBP-Congres in oktober is door hem bezocht.

In 2019 was het niet noodzakelijk om vanuit de stichting datalekken aan te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. De FG-er is binnen De Mare steeds te raadplegen bij AVG-vraagstukken.

e. Taalklas

De voorspelbaarheid van het aantal nieuwkomers is laag, daarom is de Taalklas vooralsnog voor 5 jaar (2018-2023) ingezet. Tekorten worden naar rato van het leerlingenaantal van de schoolbesturen gedeeld.

Evaluatie risico:

De kosten worden ruim van tevoren begroot, zodat ze geen risico vormen voor de bedrijfsvoering.

f. Europese aanbestedingswetgeving

In 2018 hebben we schoonmaak van onze gebouwen opnieuw aanbesteed.

Voor onderwijsleerpakketten (de z.g. OLP) hebben we besloten dat we jaarlijkse overeenkomsten afsluiten.

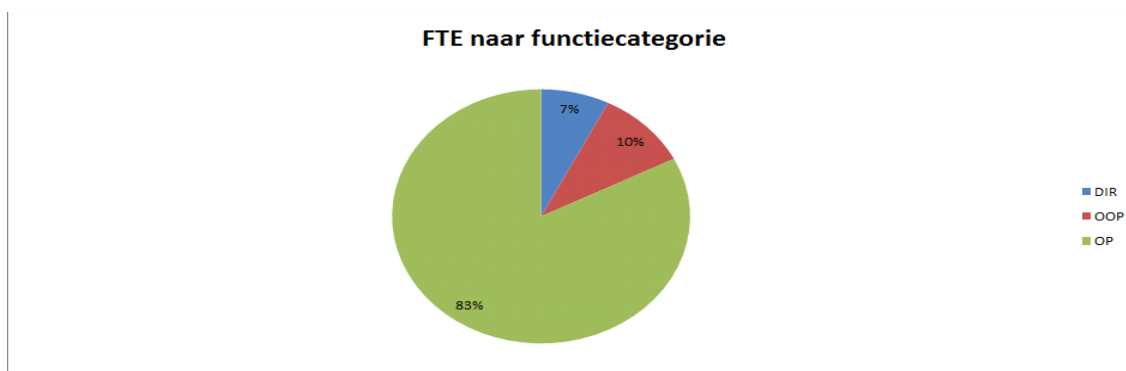
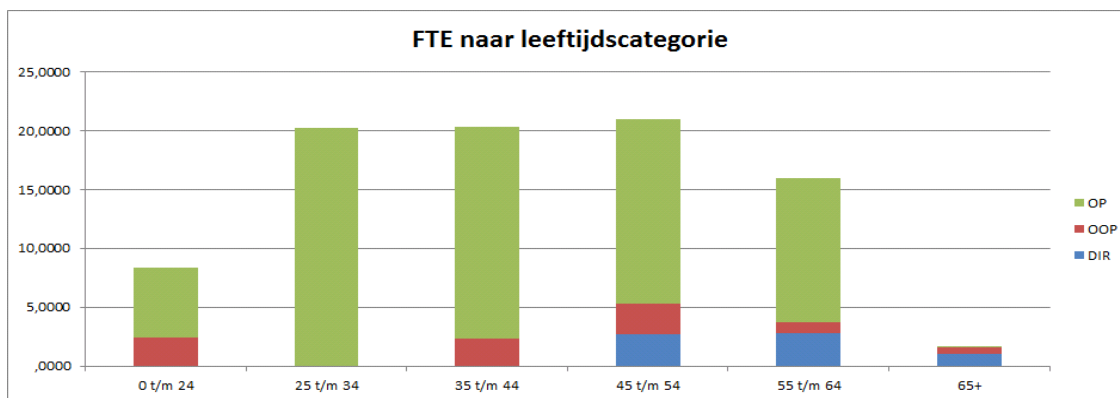
En voor de inkoop van energie gaan we voldoen aan de richtlijnen inzake inkoop. Dat betekent dat het risico op basis van onze spendanalyse voor een onrechtmatige besteding van middelen teruggebracht is tot nul.

17. Bijlagen

17.1 Samenstelling personeelsbestand

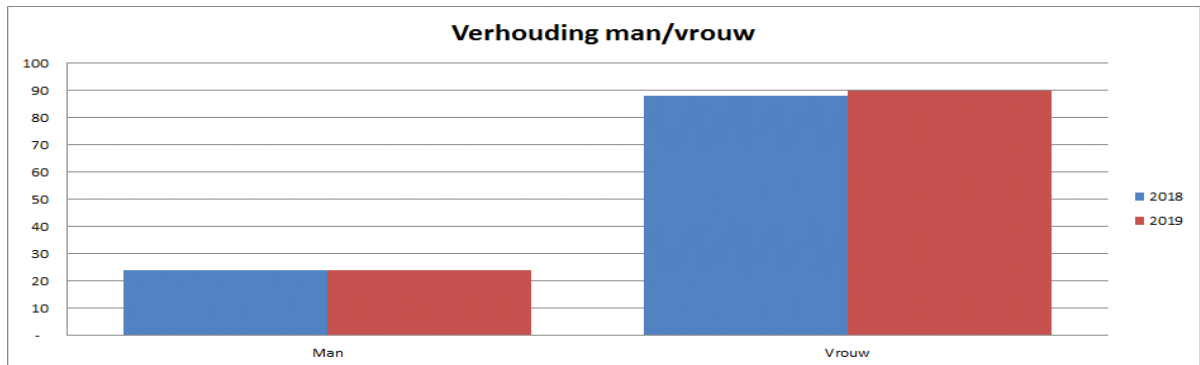
17.1.1 Samenstelling personeelsbestand 2019 naar leeftijds- en functiecategorie

Gem. fte incl. BAPO	Directie	OOP	OP	TOTAAL	PERCENTAGE
24 jaar of jonger		2.44	5.9288	8.3688	9.6%
25 t/m 34 jaar			20.214	20.214	23.1%
35 t/m 44 jaar		2.3323	18.0329	20.3653	23.3%
45 t/m 54 jaar	2.6838	2.5924	15.6677	20.9439	23.9%
55 t/m 64 jaar	2.8334	0.8764	12.2467	15.9564	18.2%
65 jaar en ouder	0.989	0.6000	0.1305	1.7196	2.0%
TOTAAL	6.5063	8.8410	72.206	87.5679	100%



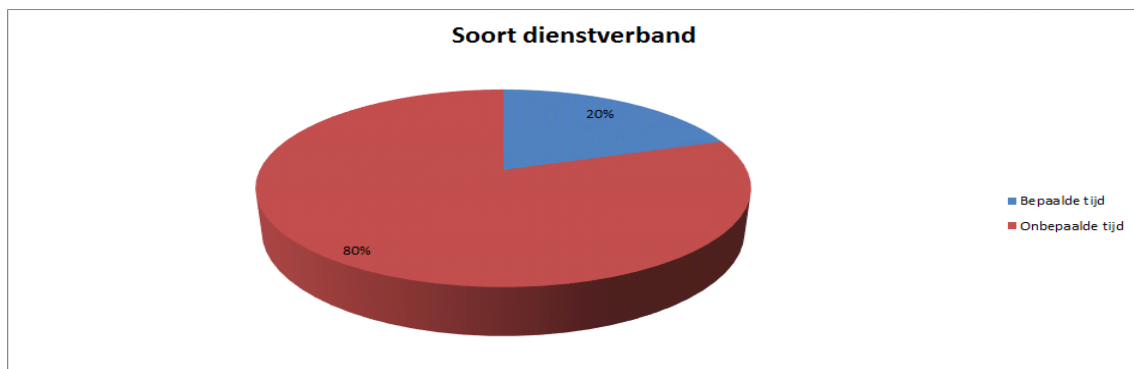
17.1.2 Ontwikkeling verhouding mannen en vrouwen

Geslacht	2017	2018	2019
Mannen	26	24	24
Vrouwen	84	88	90
TOTAAL	110	112	114



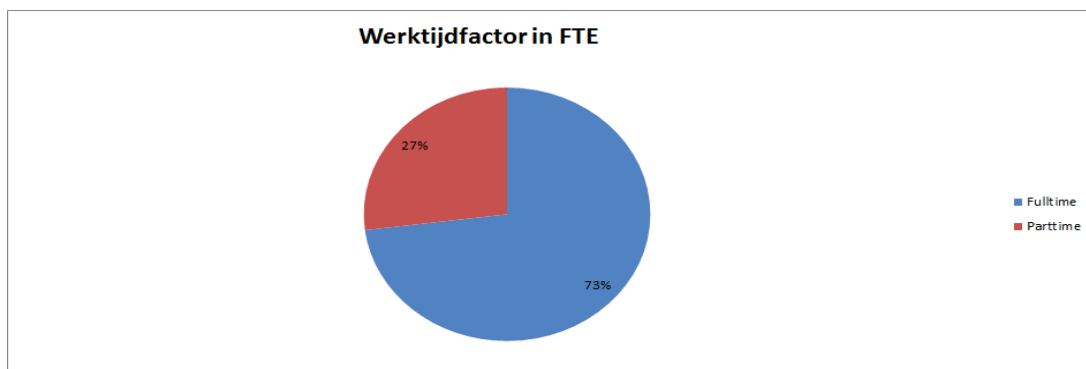
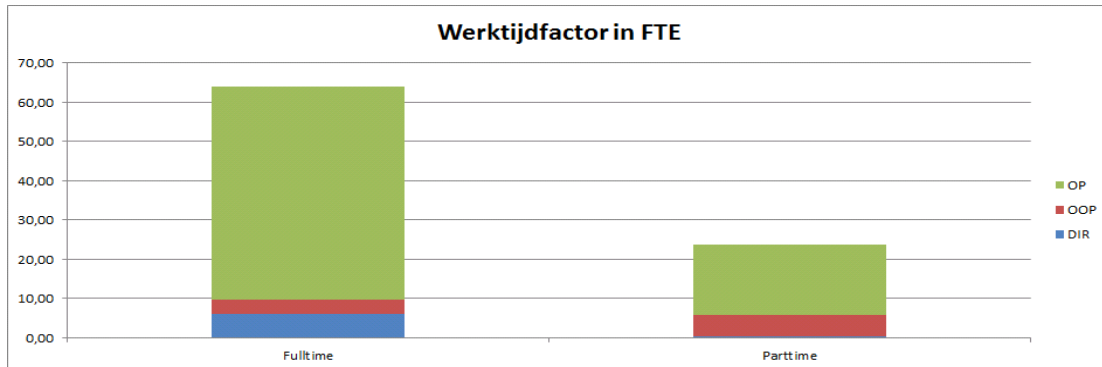
17.1.3 Verhouding vaste en tijdelijke dienstverbanden in 2019

Categorie dienstverband	
Bepaalde tijd	17.4383
Onbepaalde tijd	70.1296
TOTAAL	87.5679



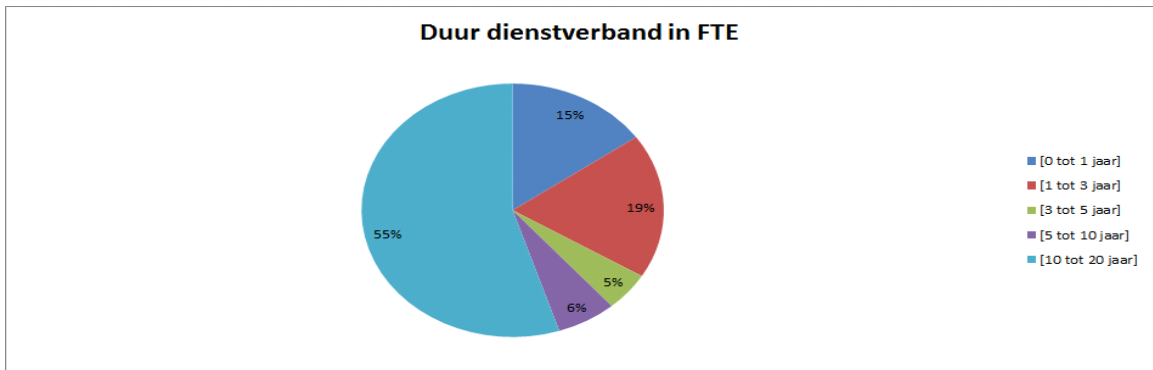
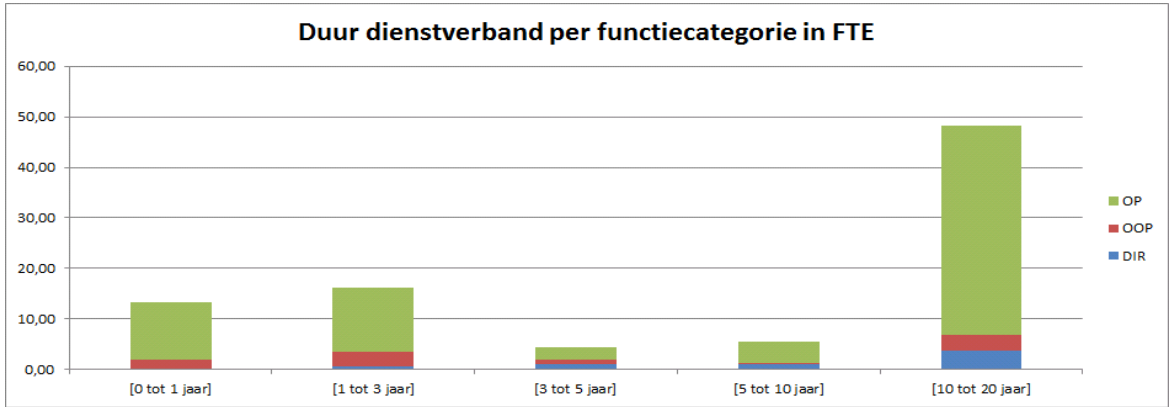
17.1.4 Verhouding fulltime en parttime dienstverbanden in 2019 naar functiecategorie

Categorie dienstverband	Directie	OOP	OP	TOTAAL
Fulltime	6.1578	3.477	54.2851	63.9206
Parttime	0.3485	5.3633	17.9355	23.6473
TOTAAL	6.5063	8.8410	72.2206	87.5679



17.1.5 Gemiddelde duur van een dienstverband in 2019 naar functiecategorie

Duur dienstverband	Directie	OOP	OP	TOTAAL
1 jaar of korter		1.8405	11.4777	13.3183
1 tot 3 jaar	0.6383	2.8126	12.6847	16.1811
3 tot 5 jaar	1.000	0.8515	2.4701	4.3216
5 tot 10 jaar	1.000	0.2715	4.3162	5.5876
10 tot 20 jaar	3.8225	3.0649	41.2719	48.1592
TOTAAL	6.5063	8.8410	72.2206	87.5679

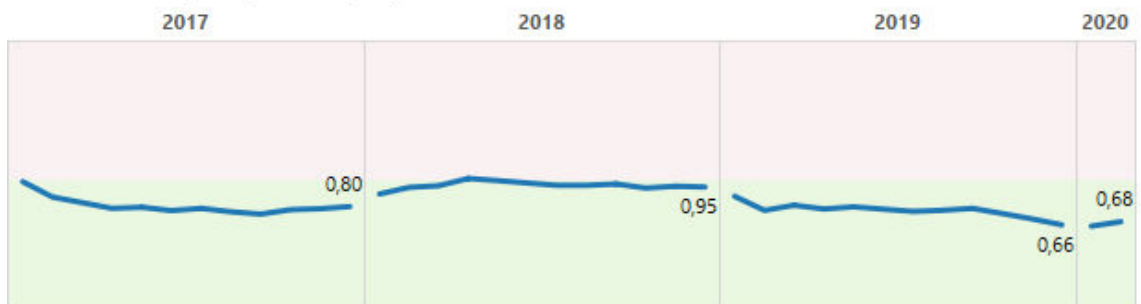


17.2 Overzicht ontwikkeling verzuim personeel

17.2.1 Ontwikkeling ziekmeldingsfrequentie, ziekteverzuimpercentage en gemiddelde ziekteverzuimduur

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. (Peildatum: 1 mei 2018)

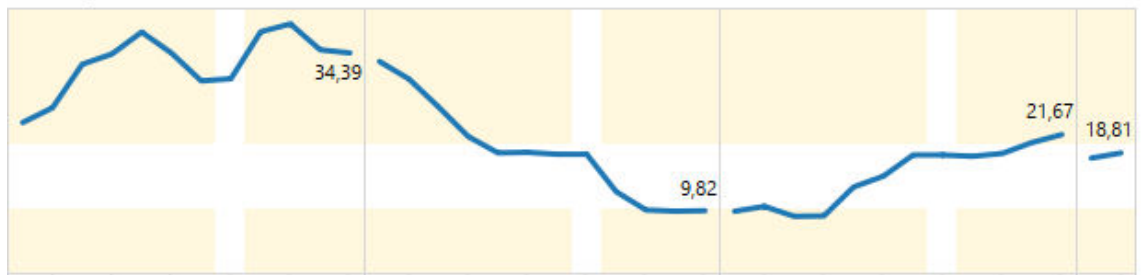
ZMF (ziekmeldingsfrequentie afgelopen 12 maanden)



ZVP (ziekteverzuimpercentage)



GZVD (gemiddelde ziekteverzuimduur)



17.2.2 Ontwikkeling percentage nulverzuim

	2016	2017	2018	2019	Afg. 12 mnd
#Medewerkers	173	163	147	146	152
medewerkers met verzuim	74	54	72	56	60
medewerkers zonder verzuim	99	109	75	90	92
Percentage Nulverzuim (PNV)	57%	67%	51%	62%	61%
GZVD	21,41	34,39	9,82	21,67	18,81

(Peildatum: 1 maart 2019)

17.2.3 Inzet werkdrukmiddelen in 2019-2020

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 jaarverslag legt de stichting verantwoording af over de inzet van deze middelen op bestuursniveau.

Bij De Mare is de inzet van de middelen in 2019-2020 als volgt:

Bestedings-categorie	Besteed bedrag in 2019	Toelichting
Personeel	€ 100.503,33	<ul style="list-style-type: none"> Onderwijsteam De Springplank heeft als budget € 46.217. Dit wordt ingezet voor extra inzet van onderwijzend personeel en een conciërge. Onderwijsteam De Vogelaar heeft als budget € 64.704. Dit wordt ingezet voor extra inzet van onderwijzend personeel. Onderwijsteam Kwintijn heeft als budget € 22.448. Dit wordt ingezet voor extra inzet van onderwijzend personeel, waaronder een combifunctionaris gym en inzet van een eventmanager. Onderwijsteam APT Wijhe-Wesepe heeft als (geclusterd) budget € 55.680. Dit wordt ingezet voor extra inzet van onderwijzend personeel, waaronder een vakleerkracht muzikale vorming. Onderwijsteam Klaver Olst-Welsum heeft als (geclusterd) budget € 52.159. Dit wordt ingezet voor extra inzet van onderwijzend personeel. <p>Daarvan is 5/12 in 2019 en 7/12 in 2020 ingezet</p>
Materieel	€ 0	
Professionalisering	€ 0	
Overige	€ 0	

Overigens zijn er geen niet financiële maatregelen genomen.

17.2.4 Herbenoemingsverplichtingen personeel in 2019

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 WW-uitkeringen 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 2019 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 2019

Inhoudsopgave

Toelichting op onderdelen van het jaarverslag	Pagina
Bestuursverslag	1
Financiële kengetallen	81
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2019	82
Staat van baten en lasten over 2019	84
Kasstroomoverzicht	85
Toelichting behorende tot de jaarrekening:	86
Grondslagen	86
Toelichting op de balans per 31 december 2019	89
Niet uit de balans blijkende verplichtingen	92
Gebeurtenissen na balansdatum	92
Model G, Overzicht doelsubsidies OCW	93
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2019	94
Overzicht verbonden partijen	96
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	97
Bestemming van het resultaat	99
Gegevens over de rechtspersoon	100
Overige gegevens	
Controleverklaring	101

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>2019</u>	<u>2018</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.	8,25%	3,07%
<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.	3,53	2,79
<u>Solvabiliteit 1</u> <i>Eigen vermogen in percentage van het totale vermogen</i>	64,4%	54,9%
<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%.	84,8%	81,7%
<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.	25,49%	18,2%
Aantal leerlingen per teldatum 1-10 (t-1)	1.096	1.097
Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)	87,57	82,57
<u>Personeelskosten per FTE</u>	72.532	71.897

A.1.1 Balans per 31 december 2019

(na verwerking resultaatbestemming)

1.	Activa	31 december 2019	31 december 2018
1.2	Materiële vaste activa	1.417.418	1.443.319
1.3	Financiële vaste activa	1.190.994	1.150.692
	Totaal vaste activa	<u>2.608.412</u>	<u>2.594.011</u>
1.5	Vorderingen	970.874	700.614
1.7	Liquide middelen	2.033.088	1.996.127
	Totaal vlottende activa	<u>3.003.962</u>	<u>2.696.742</u>
	Totaal activa	<u><u>5.612.375</u></u>	<u><u>5.290.752</u></u>

2.	Passiva	31 december 2019	31 december 2018
2.1	Eigen vermogen	3.613.188	2.902.198
2.2	Voorzieningen	1.147.694	1.420.294
2.4	Kortlopende schulden	851.493	968.260
	Totaal passiva	<u>5.612.375</u>	<u>5.290.752</u>

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2019

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	7.963.754	7.594.529	7.562.565
3.2 Overige overheidsbijdragen	80.879	22.934	106.725
3.5 Overige baten	570.550	364.080	352.166
Totaal baten	8.615.183	7.981.543	8.021.456
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	6.351.513	6.442.064	5.936.274
4.2 Afschrijvingen	247.699	216.050	221.630
4.3 Huisvestingslasten	543.481	597.326	706.469
4.4 Overige lasten	802.124	805.345	910.662
Totaal lasten	7.944.817	8.060.785	7.775.035
Saldo baten en lasten	670.366	79.242-	246.421
5 Financiële baten en lasten	40.623	5.000	391-
Netto resultaat	710.990	74.242-	246.031

A.1.3 Kasstroomoverzicht

	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat voor financiële baten en lasten	670.366	246.421
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	247.699	216.668
- Mutaties voorzieningen	272.600-	134.325
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
- Vorderingen	270.260-	224.145-
- Kortlopende schulden	116.767-	80.346
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	258.437	453.614
Ontvangen interest	321	874
Betaalde interest	-	2.293-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	258.759	452.196
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
(Des)investeringen materiële vaste activa	221.798-	186.152-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	221.798-	186.152-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Mutatie overige langlopende schulden	-	170.488-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	170.488-
Mutatie liquide middelen	36.960	95.555
Beginstand liquide middelen	1.996.127	1.900.573
Mutatie liquide middelen	36.960	95.555
Eindstand liquide middelen	2.033.088	1.996.128

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 kosten van groot onderhoud worden in de jaarrekening verwerkt middels een voorziening groot onderhoud. De grondslagen zijn opgenomen onder de grondslagbeschrijving van voorzieningen.

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

Schattingswijziging

In de komende drie/vier jaar zullen de scholen OBS Ter Stege, De Klimboom, OBS Holsthoek, OBS Dijkzicht, OBS Tellegen en OBS de Peperhof hun intrek nemen in een ander schoolgebouw. Voor de activa, welke niet wordt meegenomen naar het nieuwe gebouw, is daarom in 2019 de afschrijvingstermijn herzien. De resterende boekwaarde per 1-1-2019 wordt afgeschreven over de resterende levensduur rekening houdend met het aelande moment van verhuizing. In 2019 heeft dit geleid tot een aanvullende last van €26.863.-

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.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van het bestuur. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

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.

Bestemmingsreserves

De publieke personele bestemmingsreserve is in de jaarrekening 2019 gevormd ter realisatie van incidentele salarisuitkeringen (conform CAO-akkoord) in februari 2020.

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.

Schattingswijziging discontovoet:

In verband met de gedaalde marktrente is de discontovoet vanaf 2019 verlaagd naar 1%. Het percentage is gebaseerd op de van overheidswege vastgestelde risicovrije reële discontovoet in maatschappelijke kosten - batenanalyses voor investeringsprojecten. Door de verlaging is de voorziening toegenomen met 15%.

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 de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is een tijdelijke overgangsregeling opgenomen voor het toepassen van de methode van kostenegalitatie voor de voorziening groot onderhoud. Van deze tijdelijke overgangsregeling is gebruikt gemaakt bij het berekenen van de voorziening groot onderhoud.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. 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 95,8% (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 2019

1. Activa

1.2 Materiële vaste activa

	Aanschaf- waarde per 31 december 2018	Afschrijvingen tot en met 31 december 2018	Boekwaarde per 31 december 2018	Mutaties 2019				Aanschaf- waarde per 31 december 2019	Afschrijvingen tot en met 31 december 2019	Boekwaarde per 31 december 2019
				Investerings	Desinves- teringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen desinvesteringen			
1.2.1 Gebouwen en terreinen	725.818	305.787-	420.032	-	-	61.910-	-	725.818	367.696-	358.122
1.2.2 Inventaris en apparatuur	2.090.540	1.256.348-	834.192	184.171	-	149.524-	-	2.274.711	1.405.872-	868.839
1.2.3 Overige vaste bedrijfs-middelen	539.809	361.477-	178.332	33.554	-	36.265-	-	573.363	397.742-	175.621
1.2.4 MVA in uitvoering en voortuitbetalingen	10.763	-	10.763	4.073	-	-	-	14.836	-	14.836
Materiële vaste activa	3.366.930	1.923.612-	1.443.319	221.798	-	247.699-	-	3.588.729	2.171.310-	1.417.418

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 2018	Mutaties 2019			Boekwaarde per 31 december 2019
		Investerings	Desinves- teringen	Resultaat	
1.3.6 Effecten:					
Overige effecten	1.150.692	-	-	40.302	1.190.994
Totaal	1.150.692	-	-	40.302	1.190.994

1.5 Vorderingen

	31 december 2019	31 december 2018
1.5.1 Debiteuren	69.893	18.217
1.5.2 Vorderingen OCW	323.588	324.902
De vordering OCW heeft betrekking op de overlopende posten vanuit de personele lumpsum, impulsgebieden en personeels- en arbeidsmarktbeleid.		
1.5.6 Overige overheden	145.188	203.341
1.5.7 Overige vorderingen	60.300	58.800
<i>Overige overlopende activa</i>	<u>371.906</u>	<u>95.355</u>
1.5.8 Overlopende activa	371.906	95.355
Totaal Vorderingen	<u><u>970.875</u></u>	<u><u>700.615</u></u>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Onder de vorderingen op overige overheden is een vordering van € 64.000 opgenomen en dit heeft betrekking op voorbereidingskosten voor de uitbreiding en renovatie van het dorps huis in Welsum. OBS Dijkzicht zal hier op een later moment naartoe verhuizen en De Mare treedt op als bouwbeheer in het huisvestingsproject. In mei 2020 is de projectbegroting vastgesteld waaruit de voorbereidingskosten zullen worden vergoed.

1.7 Liquide middelen

	31 december 2019	31 december 2018
1.7.1 Kasmiddelen	968	542
1.7.2 Banken	2.030.556	1.995.529
1.7.4 Overig	<u>1.564</u>	<u>56</u>
	<u><u>2.033.088</u></u>	<u><u>1.996.127</u></u>

2.1 Eigen vermogen

	Boekwaarde per 31 december 2018	Mutaties 2019		Boekwaarde per 31 december 2019
		Bestemming resultaat	Overige mutaties	
2.1.1 Algemene reserve	2.902.198	310.990	-	3.213.188
2.1.2 Bestemmingsreserve publiek	-	400.000	-	400.000
	<u>2.902.198</u>	<u>710.990</u>	<u>-</u>	<u>3.613.188</u>

Toelichting Bestemmingsreserve publiek:

	Boekwaarde per 31 december 2018	Mutaties 2019		Boekwaarde per 31 december 2019
		Bestemming resultaat	Overige mutaties	
Personele reserve	-	400.000	-	400.000
	<u>-</u>	<u>400.000</u>	<u>-</u>	<u>400.000</u>

2.2 Voorzieningen

	Boekwaarde per 31 december 2018	Mutaties 2019			Boekwaarde per 31 december 2019	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
		Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval			
2.2.1 Personeel	55.181	19.865	14.478-	-	60.569	6.518	54.051
<i>Jubilea</i>	<i>55.181</i>	<i>19.865</i>	<i>14.478-</i>	<i>-</i>	<i>60.569</i>	<i>6.518</i>	<i>54.051</i>
2.2.3 Overige voorzieningen	1.365.113	120.000	397.988-	-	1.087.125	-	1.087.125
<i>Onderhoud</i>	<i>1.365.113</i>	<i>120.000</i>	<i>397.988-</i>	<i>-</i>	<i>1.087.125</i>	<i>-</i>	<i>1.087.125</i>
	<u>1.420.294</u>	<u>139.865</u>	<u>412.466-</u>	<u>-</u>	<u>1.147.694</u>	<u>6.518</u>	<u>1.141.176</u>

In de komende drie/vier jaar zullen de scholen OBS Ter Stege, De Klimboom, OBS Holsthoek, OBS Dijkzicht, OBS Tellegen en OBS de Peperhof hun intrek nemen in een ander schoolgebouw. Voor het bepalen van de onderhoudsvoorziening is in de meerjarenonderhoudsplanning enkel het onderhoud opgenomen dat nog zal moeten worden uitgevoerd zolang de gebouwen in gebruik zijn.

2.4 Kortlopende schulden

	31 december 2019	31 december 2018
2.4.3 Crediteuren	183.164	215.560
2.4.7.1 <i>Loonheffing</i>	<i>218.024</i>	<i>198.278</i>
2.4.7.3 <i>Premies sociale verzekeringen</i>	<i>14.950</i>	<i>17.975</i>
2.4.7 Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>232.974</u>	<u>216.253</u>
2.4.8 Schulden terzake van pensioenen	83.304	64.505
2.4.9 Overige kortlopende schulden	2.447	9.828
2.4.10.5 <i>Overlopende passiva m.b.t. vakantiegeld</i>	<i>199.855</i>	<i>178.019</i>
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva algemeen</i>	<i>119.065</i>	<i>156.287</i>
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva mbt subsidie Gemeente</i>	<i>13.634</i>	<i>108.759</i>
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva mbt subsidie overig</i>	<i>17.049</i>	<i>19.050</i>
2.4.10 Totaal overlopende passiva	<u>349.603</u>	<u>462.114</u>
Totaal kortlopende schulden	<u><u>851.493</u></u>	<u><u>968.260</u></u>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

2.5 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Er is een contract met Onderwijsbureau Meppel. Dit contract wordt periodiek verlengd.

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 2 jaar verlengd.

Er is een langlopende overeenkomst met Nivo Noord B.V. betreffende schoonmaakwerkzaamheden. Het bedrag voor 2019 is € 130.151,-. Deze overeenkomst loopt tot januari 2023.

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 2019 is € 35.292

Voor energie zijn er met NUON contracten afgesloten voor electra- en gaslevering. Deze contracten eindigen op 1-7-2020. De kosten in 2019 zijn € 123.000

Gebeurtenissen na balansdatum

Het coronavirus heeft voor een pandemie gezorgd die ook in Nederland heeft geleid tot een crisis. De crisis heeft over het verslagjaar 2019 geen gevolgen gehad en heeft daarmee geen gevolgen voor de feitelijke situatie op balansdatum. In 2020 hebben overheidsmaatregelen om het virus in te dammen grote gevolgen voor de samenleving. Voor het onderwijs betekent dit dat in maart 2020 alle scholen gesloten zijn. Op 11 mei 2020 is het basisonderwijs gefaseerd weer open gegaan en inmiddels is door de overheid besloten dat vanaf 8 juni 2020 het basisonderwijs weer volledig open gaat. De (gedeeltelijke) sluiting heeft direct gevolgen voor het lesgeven, wat digitaal en op afstand moet plaatsvinden. Op korte termijn is dit in maart 2020 ingericht. Wel vraagt dit veel extra afstemming met de leerlingen, de leerkrachten en de ouders. De gevolgen van het lesgeven op afstand voor de resultaten van het onderwijs op lange termijn zijn op dit moment niet in te schatten. Ook de consequenties voor het personeel rond de verzwarende van de zorgtaak en eventueel uitval door ziekte zijn moeilijk in te schatten. Met de huidige informatie gaan we er vanuit dat de beschikbaarheid van lesmateriaal en digitale ondersteuning voorlopig voldoende beschikbaar is en blijft. Financieel verwachten we geen directe grote gevolgen op de inkomsten en uitgaven van de onderwijsinstelling. Daarmee voorzien we ook geen gevolgen voor de continuïteit van de onderwijsinstelling.

Model G, Overzicht doelsubsidies OCW

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking:

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Totaalbedrag toewijzing (€)	Ontvangen in 2019	Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Subsidie lerarenbeurs/studieverlof			26.604	26.604	X	
			<u>26.604</u>	<u>26.604</u>		

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2018	Lasten t/m 2018	Stand begin 2019	Ontvangen in 2019	Lasten in 2019	Te verrekenen 31-12-19
N.v.t.			-	-	-	-	-	-	-
Aflopend			<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2018	Lasten t/m 2018	Stand begin 2019	Ontvangen in 2019	Lasten in 2019	Stand ultimo 2019
N.v.t.			-	-	-	-	-	-	-
Doorlopend			<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2019

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW	7.287.216	7.060.165	6.936.562
3.1.2.2 Niet geoormerkte subsidies	301.736	259.721	277.799
Totaal rijksbijdragen via OCW	7.588.952	7.319.886	7.214.361
3.1.3.3 Rijksbijdragen via samenwerkingsverband	374.802	274.643	348.204
Totaal rijksbijdragen	7.963.754	7.594.529	7.562.565

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	63.558	17.934	67.816
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	17.321	5.000	38.909
	80.879	22.934	106.725

3.5 Overige baten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
3.5.1 Verhuur	160.022	164.350	153.666
3.5.2 Detachering personeel	35.342	-	-
3.5.5 Ouderbijdragen	5.806	-	5.664
3.5.6 Overig	369.380	199.730	192.835
	570.550	364.080	352.166

4.1 Personele lasten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
4.1.1.1 <i>Bruto lonen en salarissen</i>	4.427.413	4.509.514	4.242.139
4.1.1.2 <i>Sociale lasten</i>	753.922	767.903	756.852
4.1.1.3 <i>Pensioenlasten</i>	715.728	729.000	578.254
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen	5.897.063	6.006.416	5.577.245
4.1.2.1 <i>Dotaties personele voorzieningen</i>	19.865	10.000	9.883
4.1.2.2 <i>Personeel niet in loondienst</i>	76.562	66.104	74.109
4.1.2.3 <i>Overig</i>	395.746	321.543	278.519
4.1.2.4 <i>Scholing/opleiding</i>	66.044	88.000	90.218
4.1.2 Overige personele lasten	558.217	485.647	452.729
4.1.3 Af: Uitkeringen	103.767-	50.000-	93.700-
	6.351.513	6.442.064	5.936.274

Realisatie 2019	Realisatie 2018
--------------------	--------------------

Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)

88

83

4.2 Afschrijvingen

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
4.2.2.1 Gebouwen	61.910	36.300	36.301
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	149.524	142.281	144.205
4.2.2.4 Onderwijsleerpakket	36.265	37.469	36.163
	247.699	216.050	216.668
Boekresultaat desinvesteringen	-	-	4.962
	247.699	216.050	221.630

4.3 Huisvestingslasten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
4.3.1 Huur	27.548	28.350	31.331
4.3.3 Onderhoud	51.397	32.890	38.439
4.3.4 Water en energie	135.413	122.850	133.968
4.3.5 Schoonmaakkosten	167.498	166.336	176.933
4.3.6 Heffingen	12.123	13.780	12.965
4.3.7 Dotaties overige onderhoudsvoorzieningen	120.000	215.000	295.000
4.3.8 Overige huisvestingslasten	29.502	18.120	17.833
	543.481	597.326	706.469

4.4 Overige lasten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	330.647	295.030	311.651
4.4.2.1 Inventaris en apparatuur	23.428	19.350	24.353
4.4.2.2 Leermiddelen	194.177	165.770	179.784
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	217.606	185.120	204.138
4.4.4 Overig	253.871	325.195	394.873
	802.124	805.345	910.662

Uitsplitsing

4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	16.335	-	17.565
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	-	-	8.470
4.4.1.4 Honorarium andere niet-controledienst	-	-	2.400
Accountantslasten	16.335	-	28.435

5 Financiële baten en lasten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
5.1 Rentebaten	321	5.000	874
5.3 Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	40.302	-	1.028
5.5 Rentelasten	-	-	2.293-
	40.623	5.000	391-

A.1.7

Overzicht verbonden partijen

Overige verbonden partijen (minderheidsbelang en geen beslissende zeggenschap)

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

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

A.1.8

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

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

Op grond van de WNT regelgeving is de klasseindeling B van toepassing. Bij deze klasseindeling geldt voor 2019 een bezoldigingsmaximum van € 127.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

Deze klasseindeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

Gemiddelde totale baten	4
Gemiddeld aantal leerlingen	1
Gewogen aantal onderwijssoorten	1
Totaal aantal complexiteitspunten	<u>6</u>

1. BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

1a. Leidinggevende topfunctionarissen mét dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt (bedragen in €)

Gegevens 2019	A. Bolijn																
Functiegegevens	Directeur- bestuurder																
Aanvang en einde functievervulling 2019	1/1-31/12																
Omvang dienstverband in FTE	1																
Dienstbetrekking?	ja																
Bezoldiging																	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	97.597																
Beloningen betaalbaar op termijn	17.534																
<i>Subtotaal</i>	<i>115.131</i>																
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	127.000																
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag																	
Bezoldiging	115.131																
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan																	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling																	
Gegevens 2018																	
Aanvang en einde functievervulling 2018	1/1-31/12																
Omvang dienstverband 2018 in FTE	1																
Dienstbetrekking?	ja																
Bezoldiging																	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	94.988																
Beloningen betaalbaar op termijn	15.446																
<i>Subtotaal</i>	<i>110.434</i>																
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	122.000																
Totaal bezoldiging 2018	110.434																

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (bedragen in €)

Gegevens 2019	Y.G.J. Temmink	J. Buis	R.G. Groen	A.J.M. Baas	E.L.M. de Bruijn								
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid								
Aanvang en einde functievervulling 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12								
Bezoldiging													
Bezoldiging	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000								
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.050	12.700	12.700	12.700	12.700								
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag													
Bezoldiging	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000								
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan													
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling													
Gegevens 2018													
Aanvang en einde functievervulling 2018	1/1-31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12	1/4 - 31/12								
Bezoldiging	2.500	2.000	2.000	1.500	1.500								
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.300	12.200	12.200	9.192	9.192								

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt (bedragen in €)

Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband voldaan aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

3. OVERIGE RAPPORTAGEVERPLICHTINGEN OP GROND VAN DE WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Bestemming van het resultaat

Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

- € 310.990 wordt toegevoegd aan de algemene reserve
- € 400.000 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve personeel

Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

Bestuur:

- M.L. Siemelink-Amse

Toezichhouder:

- Y.G.J. Temmink

- J. Buis

- R.G. Groen

- A.J.M. Baas

- E.L.M de Bruijn

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

BRIN-nummers	05XW	Brede School de Springplank
	09FW	OBS ter Stege
	10BU	Openbare Jenaplanschool de Klimboom fusie per 1-8-2019 met 09FW
	10TQ	OBS Holsthoek fusie per 1-8-2019 met 09FW
	11HW	OBS Dijkzicht
	11TQ	OBS A. Bosschool
	18KZ	OBS Elshof
	18MJ	OBS de Peperhof
	18MT	Brede school de Vogelaar
	18NQ	OBS Tellegen
	18PJ	Brede School Kwintijn

Overige gegevens

Controleverklaring

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 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van De Mare, stichting openbaar basisonderwijs Salland te gemeente Olst-Wijhe 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 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 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2019;
2. de staat van baten en lasten over 2019; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 vallen. 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. 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:

- bestuursverslag;
- 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 2019 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 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directeur-bestuurder 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 de directeur-bestuurder en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. De directeur-bestuurder 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 de directeur-bestuurder tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directeur-bestuurder 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 de directeur-bestuurder afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet de directeur-bestuurder de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directeur-bestuurder het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directeur-bestuurder moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede 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 fraude of fouten 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, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, 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;
 - van 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 de directeur-bestuurder en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
 - het vaststellen dat de door de directeur-bestuurder gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
 - het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
 - het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Zwolle, 5 juni 2020

Flynth Audit B.V.

Was getekend

drs. E.J. Schollaardt RA