

Jaarverslag 2019



Inhoud

Aanbieding	2
1. Het schoolbestuur	3
1.1 Organisatie	4
1.2 Juridische structuur	4
1.3 Profiel	5
1.4 Dialoog en samenwerking	7
2. Verantwoording beleid	8
2.1 Onderwijs & kwaliteit	9
2.2 Personeel & professionalisering	11
2.3 Huisvesting & facilitair	12
2.4 Financieel beleid	12
2.4.1 Staat van baten en lasten over 2019	13
2.4.2 De financiële positie	14
2.4.3 Kengetallen per balansdatum	15
2.4.4 Reserves en voorzieningen	16
2.4.5 Begroting 2020	19
2.4.6 Treasury	21
3. Continuïteitsparagraaf	22
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	23
3.2 Staat van baten en lasten en balans	24
3.3 Balans	25
3.4 Kengetallen	26
3.5 Bedrijfsvoering	26
3.6 Risico's en risicobeheersing	27
3.6.1 Covid-19	27
3.6.2 Risicoanalyse	28
4. Jaarverslag raad van toezicht	34
4.1 Visie op toezicht	35
4.1.1. Missie van de RvT	35
4.1.2. Visie op toezicht	35
4.1.3. Toezichtkader	35
4.2 Feitelikheden van de raad van toezicht in 2019	35
4.2.1. Leden van de RvT van SKOBOS in 2019	35
4.2.2. Rooster van aftreden	36
4.2.3. Vergoedingen raad van toezicht	36
4.2.4. Nieuwe wetgeving	36
4.3. Werkwijze en activiteiten raad van toezicht	36
4.4. Continuïteitsparagraaf: vooruitblik 2020-2024	38
4.4.1. Organisatieontwikkeling	38
4.4.2. Kwaliteitsontwikkeling	38
4.4.3. Project Schaalgrootte	38
4.4.4. Financiële stabiliteit	38
4.4.5. Onderwijs in coronatijd	39

Aanbieding

SKOBOS biedt u hierbij het jaarverslag 2019 aan, met als onderdelen het bestuursverslag en het rapport inzake de jaarrekening 2019. De jaarrekening 2019 bestaat uit de balans per 31 december 2019 en een exploitatierekening over de periode 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019 en de toelichting erop.

SKOBOS ziet terug op 2019, een jaar waarin grote stappen zijn gezet in de verdere ontwikkeling van de organisatie en haar strategische doelen. De doorontwikkeling van kindcentrumontwikkeling, Passend Onderwijs, SKOBOS 3.0 en ons kwaliteitsbeleid zijn hierbij leidend geweest.

In het voorjaar van 2020 zijn we geconfronteerd met de coronapandemie. De consequenties zijn hiervan direct voelbaar geweest in het omzetten van contactonderwijs naar afstandsonderwijs. Ook hebben wij samen met de kinderopvangorganisaties en gemeente Oirschot onze rol genomen in de noodopvang van kinderen. De veerkracht van leerlingen, ouders en alle medewerkers is bijzonder groot te noemen in deze uitzonderlijke situatie.

Het verslag van de raad van toezicht is integraal opgenomen in hoofdstuk vier.

Ik dank iedereen voor de geweldige en inspirerende bijdragen die geleverd zijn aan dit mooie proces en voor de loyaliteit, kritische kanttekeningen én waardering die voortdurend getoond zijn.

Oirschot, juni 2020

Liesbeth van den Berg-Hardenbol
Voorzitter college van bestuur SKOBOS



Het schoolbestuur

1.1	Organisatie	4
1.2	Juridische structuur	4
1.3	Profiel	5
1.4	Dialogoog en samenwerking	8

1.1 Organisatie

Contactgegevens

- SKOBOS
- Bestuursnummer: 40982
- Adres: Van Tuldenstraat 2a, 5688 DB, Oirschot1
- Telefoonnummer: 0499550517
- E-mail: info@skobos.nl
- Website: www.skobos.nl

Contactpersoon

- Naam contactpersoon: Liesbeth van den Berg-Hardenbol
- Functie: voorzitter college van bestuur
- Telefoonnummer: 0499 - 55 05 17

Overzicht scholen (deze liggen allemaal in de gemeente Oirschot)

- [Kindcentrum de Plataan](#)
- [Kindcentrum de Linde](#)
- [Basisschool de Beerze](#)
- [Speelleerplein de Fonkeling](#)
- [Dalton Kindcentrum AvontuurRijk](#)

1.2 Juridische structuur

Governance

De rechtspersoonlijkheid van SKOBOS is een stichtingsvorm. De stichting is opgericht op 01-01-1998 en is ontstaan uit een fusie tussen het bestuur van de Stichting Katholiek Onderwijs Oirschot en het bestuur van de Stichting katholiek Onderwijs Oost-, West- en Middelbeers. De stichting wordt geleid door een college van bestuur (CvB), die over haar handelen en het bereiken van de doelen van de organisatie verantwoording aflegt aan de raad van toezicht (RvT). De raad van toezicht werkt in dit kader conform een door haar vastgesteld toezichtkader. De raad van toezicht houdt conform de statuten, de formele verantwoordelijkheid van goedkeuring van de begroting, het (financieel) jaarverslag en het strategisch beleidsplan. Het college van bestuur wordt ondersteund door een managementassistente en een communicatieadviseur en werkt nauw samen met de directeurs van de vijf scholen o.a. door een tweewekelijks directeurenoverleg. Het college van bestuur én de raad van toezicht conformeren zich aan de code "Goed Bestuur" zoals door de PO-raad geformuleerd.

Functiescheiding

De [Code Goed Bestuur](#) benadrukt de verplichte scheiding van de functies van bestuur en intern toezicht binnen organisaties voor primair onderwijs. Binnen SKOBOS werken we met functionele scheiding (two-tier)¹.

Bestuur (vanaf 1-8-2019)

- Naam: drs. E.J. (Liesbeth) van den Berg-Hardenbol
- Functie: voorzitter college van Bestuur
- Nevenfuncties 2019: bestuurslid Jeugdfonds Sport en Cultuur (onbezoldigd) en secretaris Stichting Weeshuisjes (onbezoldigd).
- Naam: Frans Bruinsma (tot 19-11-2019)
- Functie: voorzitter college van Bestuur

Intern toezichtsorgaan

1. Lid RvT: Marleen Klaasens
2. Lid RvT: Piet van Dam (tevens voorzitter financiële commissie)
3. Lid RvT: Christine Schepel - van der Kuil (tevens lid financiële commissie)

¹ Onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in twee verschillende organen van het bevoegd gezag. Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij een college van bestuur of statutairbestuurder te berusten (bestuur) en de functie van intern toezicht bij een raad van toezicht (intern toezichtsorgaan).

4. Lid RvT: Willy Evers

5. Voorzitter RvT: Joep den Otter

Het secretariaat van de RvT is in handen van mevrouw Ella Meeuwse.

De RvT is te bereiken via: rvt@skobos.nl.

Alle leden hebben het benoemingsformulier getekend en daarbij verklaard dat zij op basis van de SKOBOS-statuten en reglementen zullen acteren en geen positie, functie of nevenfunctie bekleden die onverenigbaar is of de schijn van belangenverstrengeling kan geven met het lidmaatschap van de RvT.

Het verslag van de raad van toezicht is opgenomen in hoofdstuk vier.

Ontwikkelingen

In 2020 ontstaat een vacature in de RvT doordat Marleen Klaassens aftreedt.

(Gemeenschappelijke) medezeggenschap

De medezeggenschapsleden (MR) van de scholen en kindcentra van SKOBOS kiezen de leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Elke school en elk kindcentrum wordt in de GMR vertegenwoordigd door een ouder en een personeelslid. Het aantal ouders en medewerkers in de GMR is gelijk en ieder lid neemt zitting voor drie jaar. De samenstelling van de GMR, het statuut, de notulen en het jaarverslag staan openbaar op de [website van SKOBOS](#).

1.3 Profiel

Missie & visie

SKOBOS heeft in het voorjaar 2018 in uitgebreide, intern breed gedeelde sessies opnieuw haar kernwaarden, missie en visie benoemd. De daarin onderscheiden kernwaarden zijn "Open-minded", "Verbonden" en "Verantwoordelijk". Zij vormen de krachten van waaruit we operationeel uitwerking geven aan de missie en visie.

Als missie is geformuleerd: "SKOBOS biedt een rijk aanbod aan kinderopvang en onderwijs. Wij geven kinderen van 0 tot 13 jaar een stevige basis in een uitdagende omgeving. Zij krijgen de aandacht en ruimte om hun talenten en interesses te ontwikkelen, zodat zij met een open blik, zelfbewust, kritisch en actief deel kunnen nemen aan onze dynamische maatschappij."

De daaraan gekoppelde visie is: "SKOBOS is een professionele organisatie voor onderwijs en kinderopvang voor kinderen van 0 tot 13 jaar. Onze doorgaande leer- en ontwikkelingslijnen doen recht aan de verschillen tussen kinderen. Door middel van een breed aanbod bieden we alle kinderen op basis van hun achtergrond, talenten, interesses en onderzoekende houding maximale kansen om zich te ontwikkelen. Met uiteenlopende leerarrangementen krijgen kinderen de gelegenheid om doelgericht, actief, uitdagend, zelfstandig, met en van elkaar te leren. De leraar stimuleert en begeleidt hen en geeft ze de juiste feedback, bijvoorbeeld met behulp van een digitaal portfolio. Op die manier geven we kinderen een stevige basis van kennis en vaardigheden die ze nodig hebben om actief deel te kunnen nemen aan de maatschappij van nu en van de toekomst.

Uiteindelijk herkent SKOBOS zich het meest in de pay-off: "Grensverleggend Groeien".

Kernactiviteiten

SKOBOS is in eerste instantie faciliterend voor de scholen als het gaat om algemeen personeels- en financieel beleid. Op het gebied van huisvesting maakt SKOBOS het meerjarenonderhoudsplan en zorgt voor de uitvoering van groot onderhoud. SKOBOS is daarnaast begeleider en monitor van de ontwikkelingen op de vijf scholen op basis van het strategisch beleid en de hieraan gekoppelde individuele schoolplannen.

Strategisch beleidsplan

Binnen SKOBOS werken we met een vierjaren strategisch beleidsplan. Op dit moment is het [beleidsplan 2019-2023](#) van kracht. Scholen hebben in 2019 hun schoolplan opgesteld met doelen, afgeleid en vertaald uit de hoofddoelen van het strategisch beleid.

Korte terugblik op de strategische ontwikkelingen van het jaar 2019

Schaalgrootte

In 2019 zijn geen nieuwe activiteiten opgepakt in het kader van "schaalgrootte".

Passend Onderwijs

In 2019 zijn niet alleen de lichte, maar ook de zware zorgmiddelen rechtstreeks naar de besturen binnen het SWV Passend Onderwijs de Kempen gegaan. Alle scholen hebben een eigen schoolondersteuningsprofiel gemaakt, dat de basis vormt voor het verder ontwikkelen van de eigen basisondersteuning en nieuwe ambities in de

komende jaren. TaalBOS als centrum voor leerlingen binnen Oirschot met een problematische Nederlandse taalontwikkeling en de bovenschoolse Plusklas zijn onverkort doorgezet.

Kindcentra

Op de afzonderlijke locaties is de directeur van de school op basis van detachering verantwoordelijk geweest voor ook de kinderopvang. Praktisch gezien blijkt dit een model waar met name de zakelijke kant van de kinderopvang nog niet altijd voldoende opgepakt wordt. Hierdoor hebben we een pas op de plaats gemaakt. De detacheringen zijn beëindigd en we zijn fris gestart met een projectgroep kindcentrumontwikkeling. Uitgangspunt hierbij is een meer gedragen basis van kindcentrumontwikkeling op basis van een gezamenlijk ondertekende visie (onderwijs en opvang). De intentie is uitgesproken om het proces van kindcentrumontwikkeling te gaan monitoren met een instrument ontwikkeld door Compasnul13. Dit instrument geeft inhoud en praktische handvatten aan het proces van samenwerken tussen opvang en onderwijs, zodat elke school zich kan ontwikkelen passend bij de situatie.

SKOBOS 3.0

De begrippen kernconcepten/leerarrangementen, 21st century skills en digitaal portfolio worden bij dit doel er uitgelicht als aanknopingspunten om inhoud en organisatie van het onderwijs aan te passen aan wat de snel veranderende wereld vraagt. Dit jaar zijn directeuren en een groep kartrekkers van de scholen op studiereis naar New York geweest om zich te verdiepen in dit thema. Middels projectgroepen en kartrekkersnetwerkoverleggen worden doelen omgezet in concrete acties. Met name de projectgroep Mevolution leerlingportfolio en projectgroep herziene gesprekkencyclus op basis van een leerkrachtportfolio Mevolution laten hier al eerste opbrengsten zien. In 2020 is de ambitie dat de nieuwe gesprekkencyclus inclusief competentieprofielen per 1 augustus op alle scholen gaat starten.

Personeel

De grote veranderingen in het onderwijs hebben hun weerslag op alles wat met personeel te maken heeft: andere competenties en vaardigheden, nieuwe inzichten m.b.t. functioneren en beoordelen, aangepaste functieomschrijvingen. De SKOBOS Academie als plek waar verdere professionalisering plaats vindt, heeft ook in 2019 zijn waarde bewezen. Leerkrachten hebben nadrukkelijk invloed gehad op de inhoud van het aanbod van de academie. Alle scholen hebben zelf naar eigen inzichten en met instemming van de PMR de extra gelden in het kader van werkdruk besteed. Daarnaast is een werkgroep "werkdruk" op SKOBOS-niveau bezig geweest om de zgn. stakingsgelden (niet uitgekeerd salaris i.v.m. deelname aan een van de stakingen) planmatig terug te investeren in de organisatie. In 2019 is dat met een adviesdocument met actiepunten afgerond.

Huisvesting

Het realiseren van een unilocatie van basisschool de Beerze op de Klep, het sportpark tussen Oostelbeers en Middelbeers, is nog niet veel verder gekomen. In 2019 was verwacht dat de gemeente hier geld voor zou vrijmaken op de begroting. Dit is niet gebeurd. Wel ligt er een motie waarin de raad stelt dat de financiële gevolgen nader onderzocht moet worden.

En verder

De Algemene Verordening Gegevensbescherming is als wet medio 2018 van kracht geworden. In 2019 is een projectgroep opgericht die met verschillende zaken verdiepend aan de slag is gegaan. Speerpunten zijn onder andere het uitwerken van een handboek AVG voor medewerkers en het digitaliseren van de papierendossiers. Dit project loopt door in 2020.

Project Sharepoint/Office 365 is gestart om de communicatie en het wegzetten van informatie meer consequent door de diverse geledingen te doen. Een stukje scholing en bewustwording op de zich steeds ontwikkelende digitale werkomgeving blijven hierbij aandachtspunt.

Toegankelijkheid & toelating

SKOBOS heeft een open toegankelijkheidsbeleid. [Via de website](#) kunnen ouders informatie vinden over hoe zij kinderen kunnen aanmelden. Op geen van de scholen van SKOBOS is er sprake van een wachtlijst.

1.4 Dialoog en samenwerking

Belanghebbenden

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog
VO-scholen	Kempenhorst College Oirschot en Heerbeek College Best. Zorgvuldige doorstroom naar voortgezet onderwijs.
Pabo Kempel	Stagiaires; samen opleiden
Gemeente Oirschot	Samenwerking op het gebied van huisvesting en jeugdzorg.

Samenwerkingsverbanden

Samenwerkingsverband	Beknopte omschrijving van de vorm van de dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
PO-besturen SWV	Kempenkind, SKOzoK, RBOB, De Meent en Veldvest; samen vormgeven aan passend onderwijs.

Klachtenbehandeling

Er zijn in 2019 geen klachten geweest.

Klachtensoort	2019
Informele klacht binnen SKOBOS	0
Formele klacht binnen SKOBOS	0
Formele klacht naar landelijke klachtencommissie	0

Binnen SKOBOS hebben we een klachtenregeling, die gepubliceerd is op de website. Ook de interne en externe vertrouwenspersonen zijn vindbaar op onze website.

Hoofdstuk

Verantwoording beleid

2.1	Onderwijs & kwaliteit	10
2.2	Personeel & professionalisering	12
2.3	Huisvesting & facilitair	13
2.4	Financieel beleid	14
	2.4.1 Staat van baten en lasten over 2019	15
	2.4.2 De financiële positie	17
	2.4.3 Kengetallen per balansdatum	18
	2.4.4 Reserves en voorzieningen	19
	2.4.5 Begroting 2020	22
	2.4.6 Treasury	25

2.1 Onderwijs & kwaliteit

Onderwijskwaliteit

Wij onderscheiden vier gebieden:

- Hoe definieert SKOBOS onderwijskwaliteit?
- Op welke manier heeft SKOBOS zicht op onderwijskwaliteit?
- Op welke manier werkt SKOBOS aan onderwijskwaliteit?
- Hoe verantwoordt SKOBOS zich over de onderwijskwaliteit?

De antwoorden op deze vier gebieden zijn zichtbaar in onderstaand figuur.



Ontwikkelingen

In 2019 is in eerste instantie ingezet op het ontwikkelen van algemeen SKOBOS onderwijskwaliteitsbeleid. Dit heeft geleid tot een dashboard waarin de onderwijskwaliteit gemonitord wordt. In 2020 maken we een vertaalslag van dit beleid op school- en leerlingniveau, waarbij de directeur regie voert.

Doelen en resultaten

Onderwijskwaliteit is in verschillende doelen met normen uitgewerkt in een kwaliteitsmonitor.

We hebben doelen op het gebied van: management, personeel, onderwijs, opbrengsten, veiligheid, leerlingenaantal en financiën. De financiële doelen worden toegelicht in [paragraaf 2.4.3 Kengetallen](#).

Management; we streven naar 100% register directeur onderwijs (RDO) bij onze directieuren. In 2019 zijn twee directieuren van één school in opleiding. Twee directieuren zijn bezig met hun herregistratie, die zij inmiddels behaald hebben.

Op het gebied van onderwijs hebben we als streven dat 80% van de schoolgidsen tijdig voor de ouders beschikbaar zijn. Dit is in het schooljaar 2019-2020 bij twee scholen niet gelukt. Door een oriëntatie op de schoolgids binnen PO-vensters om hiermee de oude schoolgids te actualiseren, kost het meer tijd dan voorzien. De verwachting is dat voor deze twee scholen in het schooljaar 2020-2021 juist tijdwinst gehaald wordt.

Voor de afstemming van schooladvies en toetsscore eindtoets hebben we een ambitie geformuleerd van 80%. We laten in 2019 een stijging zien van 69,7% naar 79,1%. Dit is dus nog niet gehaald, maar het is wel in ontwikkeling. We hebben de advisering op schoolniveau geëvalueerd en het blijkt dat er op één school erg voorzichtig geadviseerd wordt. Deze school gaat haar adviesprocedure kritisch evalueren en bijstellen. Op het gebied van leerlingenaantal is er een onverwachte daling van 2% waar we graag stabiel waren gebleven. De scholen scoren in algemene zin goed op tevredenheid van collega's, ouders en kinderen. De eindopbrengsten zijn op vier van de vijf scholen in de lijn der verwachting. Op één school is hier speciale aandacht voor, omdat deze school twee jaar achter elkaar onder de norm zit. Bestuur en directie hebben bekeken wat oorzaken zijn en welke acties nodig zijn om in 2020 de opbrengsten op voldoende niveau te hebben. In 2020 wordt er geen eindtoets afgenomen in groep 8 door het coronavirus. Indien mogelijk worden wel de E-toetsen in juni afgenomen volgens de SKOBOS-toetskalender. De onderwijsresultaten per school zijn terug te vinden via [scholienopdekaart.nl](https://www.scholienopdekaart.nl).

De kwaliteitsmonitor laat zien dat binnen SKOBOS de veiligheidsbeleving op orde is en met behulp van de Arbomeester wordt dit proces goed gemonitord. Het sociaal veiligheidsplan is per school op de website gepubliceerd.

Internationalisering

Er is op dit moment geen expliciet beleid op het thema van internationalisering.

Inspectie

Naar aanleiding van het inspectiebezoek in 2018 zijn er twee constateringën geweest. Het veiligheidsbeleid van SKOBOS moest wat meer expliciet vorm krijgen en vastgelegd worden. Het systeem van kwaliteitszorg moest steviger weggezet worden: op schoolniveau én in de communicatie en verantwoording tussen de scholen en college van bestuur enerzijds en college van bestuur en raad van toezicht anderzijds. Beide zaken zijn opgepakt en afgerond in 2019 naar tevredenheid van de inspectie. De projectgroep kwaliteit heeft een bestuurskwaliteitsmonitor opgeleverd en zal in 2020 de vertaling maken naar specifieke behoeftes die hieruit voortvloeien op school- en kindcentrumniveau.

Passend onderwijs

Binnen Samenwerkingsverband de Kempen (SWV PO De Kempen) verantwoorden wij middels een afgesproken format de middelen vanuit de lumpsum en de middelen vanuit het samenwerkingsverband, gekoppeld aan de vastgestelde doelen. De doelen zijn geformuleerd vanuit de analyse basisondersteuning vanuit de diverse scholen in onze gemeente. De hieruit voortkomende aandachtspunten worden bovenscholings vertaald in een plan van aanpak.

Het verantwoordingsproces ziet er als volgt uit:

1. De aangesloten besturen verantwoorden op basis van een "format verantwoording 2018-2019" de door hen van SWV PO De Kempen ontvangen middelen uiterlijk 10 oktober 2019.
2. De directeur bereidt samen met het dagelijks bestuur de "dag van de verantwoording" voor, welke in 2019 is gehouden op donderdag 12 december van 8.45 – 16.00 uur.
3. Tijdens de dag van de verantwoording presenteren de schoolbesturen aan elkaar hun verantwoording over de ontvangen middelen van het SWV PO De Kempen en gaan daarover met elkaar in dialoog.

De verantwoording binnen het format kent de volgende hoofdstukken:

- a. Algemeen;
- b. Verbreden en verdiepen basisondersteuning;
- c. Heenstroom en terugstroom 2018-2019;
- d. Inzet ontvangen middelen lichte ondersteuning;
- e. Inzet ontvangen middelen zware ondersteuning;
- f. Inzet ontvangen uren ambulante begeleiding;
- g. Financiële verantwoording.

De belangrijkste conclusies zijn dat binnen hoofdstuk b "Verbreden en verdiepen van de basisondersteuning" op verschillende domeinen doelen zijn geformuleerd en dat deze doelen ook grotendeels behaald zijn. Zo is er bijvoorbeeld meer kennis over executieve functies en hoe je nog beter kunt inspelen op behoeften van kinderen. We kunnen nog groeien in het aanvragen van arrangementen op groeps- en schoolniveau. Nu worden er in verhouding nog veel arrangementen op leerlingniveau aangevraagd. De financiële verantwoording is in december 2019 gepresenteerd aan andere schoolbesturen. Hierbij valt op dat SKOBOS duidelijk, gedetailleerd en inzichtelijk verantwoord.

2.2 Personeel & professionalisering

Doelen en resultaten

We kiezen al een aantal jaar voor een collectieve scholing voor medewerkers, middels een SKOBOS-studiedag in oktober. Deze scholing heeft altijd een duidelijke relatie met het meerjarig strategisch beleid. Daarnaast zorgt SKOBOS voor een aanbod binnen de SKOBOS Academie om scholing laagdrempelig, lokaal en goedkoper aan te kunnen bieden, dan wanneer scholen dit individueel moeten regelen. Bij het aanbieden van de scholing kijken we naar de relatie met de strategische doelen van SKOBOS, van het samenwerkingsverband in kader van passend onderwijs en collectieve wensen die vanuit de scholen aangegeven worden. De SKOBOS Academie functioneert naar grote tevredenheid blijkt middels de enquêteformulieren die ingevuld worden na elke training of workshop.

De realisatie van een ziekteverzuimpercentage van 4,12% scoort onder het landelijk gemiddelde van 5,9%.

Ontwikkelingen

In 2019 is gestart met een projectgroep gesprekkencyclus. Hiermee wordt beoogd een nieuwe impuls aan personeelsontwikkeling en professionalisering te geven, waarbij de medewerker steeds meer zelf regie krijgt en medeverantwoordelijk is voor werkplezier en zijn eigen ontwikkeling en waardering. Aparte SKOBOS-competenties krijgen hier een plaats, waarbij een één-op-één-relatie is met de SKOBOS-competenties die we voor leerlingen aan het ontwikkelen zijn. Ook krijgt elke medewerker de beschikking over een digitaal bekwaamheidsdossier. Hiermee nemen we onze medewerkers mee in de 21^{ste} eeuwse vaardigheden, die we op de scholen opnemen in het onderwijsaanbod.

Uitkeringen na ontslag

Het personeelsbeleid van SKOBOS is er mede op gericht om te voorkomen dat er uitval onder personeel ontstaat en dat we in het geval van langdurig ziekteverzuim proberen de duur van het verzuim en eventuele uitstroom te beperken. Ook zijn we voortdurend actief bij het monitoren van de omvang van de formatie en werken we met een flexibele schil, zodat we aanpassingen snel en zonder bijkomende kosten kunnen doorvoeren. We voorkomen daarmee dat uitgestroomd personeel een beroep moet doen op sociale voorzieningen. Er zijn in 2019 geen kosten voor uitkeringen na ontslag.

Aanpak werkdruk

Elke school heeft conform de afspraak een plan gemaakt om de werkdrukmiddelen te besteden. De PMR heeft per school instemming gegeven en het document ondertekend. SKOBOS heeft haar scholen gewezen op het proces dat hierbij gevolgd kan worden conform de beschikbare [infografic](#).

De werkdrukmiddelen zijn als volgt ingezet:

- Fonkeling: extra leerkrachten in de units;
- Beerze: vakleerkracht bewegingsonderwijs, aanvulling leerkrachten en surveillancekosten tijdens pauzes;
- AvontuurRijk: inzet onderwijsassistent;
- Linde: vakdocent bewegingsonderwijs en onderwijsassistent;
- Plataan: extra leerkracht met als taak bewegingsonderwijs zodat andere medewerkers meer administratietijd hebben, inzet extra personeel voor ontlasten pauzes en een onderwijsassistent.

Daarnaast zijn we bewust met elkaar in gesprek over de zaken die we doen en waarom we ze doen. We hebben de intentie om zaken efficiënter aan te pakken zodat ze minder tijd kosten. In 2019 zijn we bijvoorbeeld gestart met de optimalisatie van AFAS, zodat medewerkers makkelijker declaraties kunnen indienen.

Strategisch personeelsbeleid

De afgelopen jaren is er veel aan personeelsbeleid gedaan in het kader van ontwikkelingen die er zijn binnen SKOBOS zelf, rekening houdend met de landelijke ontwikkelingen zoals de nieuwe cao's. Bij de bestuurswisseling in 2019 is er een overdracht geweest. De vindplaats van de verschillende beleidsdocumenten was niet altijd evident. Niet elk document was bijvoorbeeld voor het personeel op de portal gepubliceerd. In 2019 is een begin gemaakt om de verschillende documenten te bundelen in een document "SKOBOS-personeelsbeleid 2020 e.v.". Input is geleverd door het directieboard en het staffbureau. De ambitie was om dit beleid in het voorjaar van 2020 als concept voor te leggen aan de GMR en om feedback te vragen. De GMR heeft inmiddels op 6 april 2020 ingestemd. Na vaststelling vindt publicatie plaats op de portal.

Scholen nemen het SKOBOS-beleid als kader en maken hiervan een schoolspecifieke vertaling op basis van hun eigen schoolontwikkeling, schoolconcept en teamsamenstelling. Binnen het directieurenberaad is personeelsbeleid een regelmatig geagendeerd agendapunt, zodat er gemonitord en geëvalueerd wordt.

2.3 Huisvesting & facilitair

Doelen en resultaten

Binnen de materiële instandhouding zijn scholen zelf verantwoordelijk voor het kleine onderhoud. Bovenschools wordt een percentage afgedragen. Hiervan creëren we voorzieningen voor groot onderhoud. Middels een samenwerking met [KSS](#) maken we hiervoor tweejaarlijks een schouw en jaarlijks actualiseren we het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) voor de begroting in oktober/november.

In 2019

- Realiseren van zonnepanelen op Kindcentrum de Linde: niet behaald.
- Voorgaande jaren is ingezet op kindcentra en bij basisschool De Beerze gaat het met name om planvorming. Voor de Beerze zijn nog geen concrete resultaten behaald.
- We volgen het MJOP voor de uit te voeren werkzaamheden.

Ontwikkelingen

De zonnepanelen van de Linde zijn uitgesteld naar 2020. Daarnaast laat de laatste stand van zaken zien dat er nog flink in onderhoud in verschillende gebouwen geïnvesteerd moet worden. We hebben ambities geformuleerd in een projectplan, dat we uitvoeren onder regie van een extern deskundige. Hiervan zijn o.a. gootherstel AvontuurRijk, buitenterrein de Linde en gymzaal de Beerze onderdeel. Ook de plannen voor het vormen van een kindcentrum voor de Beerze vervolgen we in 2020 in samenwerking met de gemeente en andere stakeholders.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Op vier van de vijf scholen hebben we in de afgelopen jaren zonnepanelen geïnstalleerd.

2.4 Financieel beleid

Doelen en resultaten

In het beleidsdocument "Voorwaarden aan de begroting en de financiële kengetallen", zijn de kaders voor ons financieel beleid opgenomen. Het financieel beleid is dienstbaar aan het strategisch beleid en bepaalt de kaders waarbinnen uitgaven mogelijk zijn die er toe bijdragen dat we de voornemens uit het strategisch beleidsplan kunnen realiseren. We hebben hiertoe eisen geformuleerd, deze eisen aan de begroting zijn:

1. De begroting is op alle niveaus (scholen en bestuursbureau) taakstellend: alleen binnen de goedgekeurde begroting mag je uitgaven doen;
2. De exploitatiebegroting eindigt in principe altijd neutraal, m.u.v. punt 4;
3. In de exploitatiebegroting mogen geen inkomsten vanuit voorzieningen en reserves, noch rente-inkomsten meegenomen worden;
4. Alleen afspraken t.a.v. extra investeringen kunnen leiden tot een geaccepteerde overschrijding van de exploitatiebegroting ten laste van de reserve voor een bepaalde periode;
5. De begroting dient gekoppeld te zijn aan een meerjarenbegroting;
6. De begroting dient gekoppeld te zijn aan het strategisch beleidsplan;
7. De begroting dient uitgangspunt te zijn van het financieel jaarverslag;
8. De begroting dient realistisch te zijn.

Analyse van het resultaat over 2019

Binnen de kaders van dit beleid hebben wij onze werkzaamheden verricht. We zien in de resultaten over 2019 forse afwijkingen ten opzichte van de begroting en ook ten opzichte van voorgaand jaar. Gedurende het jaar zijn er de nodige ontwikkelingen geweest, met name ten aanzien van de bekostiging die bij het opmaken van de begroting 2019 niet voorzienbaar waren. Dat heeft met name geresulteerd in extra geldstromen aan het einde van het kalenderjaar, die we niet hebben kunnen uitgeven in dat jaar gezien ook het tijdstip waarop deze bekend zijn geworden.

Een deel van die middelen is bestemd voor het opvangen van de consequenties van de in december 2019 afgesloten cao die in 2020 tot uitgaven leidt. De cao heeft een terugwerkende kracht tot 1 januari 2019, maar leidt

dus pas in 2020 tot uitgaven. We zien hieronder dat we de uitgaven goed binnen de begroting hebben kunnen houden. Het betere resultaat is met name gerealiseerd door hogere inkomsten. Hieronder lichten wij dit nader toe.

Het resultaat over 2019 bedraagt € 29.514 negatief tegenover negatief € 497.326 over 2018. In de begroting zijn we uitgegaan van € 415.067 negatief resultaat dat deels gedekt wordt door in 2017 ontvangen werkdrukmiddelen van € 30.000 en door een onttrekking aan de BAPO-reserve van € 138.000. De werkbegroting heeft dan ook een negatief resultaat van € 247.067.

2.4.1 Staat van baten en lasten over 2019

Baten	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
Rijksbijdragen OCW	7.239.819	6.938.629	6.698.614
Overige overheidsbijdragen en –subsidies	84.386	78.628	92.625
Overige baten	156.125	129.929	185.216
Totaal baten	7.480.330	7.147.186	6.976.455
Lasten			
Personeelslasten	6.143.557	6.149.705	5.883.304
Afschrijvingen	294.422	298.300	441.086
Huisvestingslasten	369.467	383.458	424.249
Overige materiële lasten	703.735	739.380	738.020
Totaal lasten	7.511.180	7.570.843	7.486.659
Saldo baten en lasten	- 30.850	-423.657	-510.205
Financiële baten en lasten	1.336	8.590	12.879
Resultaat	-29.514	-415.067	-497.326

Baten

De “Rijksbijdragen OCW” zijn per saldo € 301.190 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een aantal factoren. Er is sprake van een toename van werkdrukmiddelen die deel uitmaken van het P&A-budget (€ 58.135) en een aanvullende eenmalige bekostiging vanuit het onderwijsconvenant van € 120.986. Daarnaast is na de peildatum van 1 oktober het leerlingaantal zodanig gegroeid dat hiervoor extra groeibekostiging ontvangen is van € 39.733. Ook zijn diverse aanvullende subsidies ontvangen (lerarenbeurs en zij-instromers € 12.755) en de ondersteuning vanuit het samenwerkingsverband is met € 20.539 ook hoger dan begroot. Het overige verschil betreft indexering van bekostiging mede door indexeringen en afrekening over schooljaar 2018-2019 en indexering van bekostiging 2019-2020 ter dekking van de consequenties van het cao-akkoord van € 49.041.

De overige baten over 2019 vallen hoger uit doordat meer vergoeding is ontvangen voor het gebruik van ruimtes in onze scholen door derden.

Ten opzichte van 2018 spelen bovengenoemde factoren ten aanzien van de bekostiging een gelijke rol. De stijging van de inkomsten ten opzichte van 2018 komt vrijwel geheel door hogere rijksbekostiging waarbij de eenmalige extra bekostiging een hoofdrol speelt. Daarnaast is sprake van indexering van bekostiging ter dekking van gestegen lasten. SKOBOS heeft geen derde geldstroom of contractactiviteiten.

Lasten

De lasten over 2019 zijn € 59.662 lager dan begroot. Ten opzichte van 2018 stijgen de uitgaven met € 24.521.

Personele lasten

De totale personele lasten zijn € 6.148 lager dan begroot. Ten opzichte van 2018 stijgen de personeelskosten met € 260.253.

De loonkosten van de in dienst zijnde personeelsleden minus de ontvangen uitkeringen van UWV zijn € 179.002 lager dan begroot, mede doordat we minder kosten voor vervangers maken. Het lerarentekort noopt ons soms tot creatieve oplossingen. Wel hebben we een overschrijding bij de inhuur van extern personeel van € 60.415, hier zijn ook de kosten van de ingehuurd facilitair adviseur geboekt. Een voordeel is een lagere premie voor het Participatiefonds, die begin 2020 onverwacht is doorgevoerd, waardoor we hier circa € 30.000 minder aan kwijt zijn.

De overige kosten lopen redelijk in de pas met de begroting, waarbij we wel opmerken dat we minder inzet van de schoolbegeleidingsdienst hebben gehad (€ 37.704) en we meer moeten doteren aan de voorziening voor jubileumuitkeringen (€ 20.830).

Ten opzichte van 2018 zien we een stijging, met name doordat de loonsverhoging van medio 2018 nu een heel jaar doortelt.

Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn vrijwel gelijk aan de begroting. Ten opzichte van 2018 dalen de afschrijvingslasten doordat in 2018 extra afschrijvingen zijn geweest als gevolg van het vervroegde afschrijven van diverse activa.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn € 13.991 lager dan begroot. De belangrijkste oorzaak is dat we in 2019 minder aan dagelijks onderhoud uitgeven.

Ten opzichte van 2018 dalen de huisvestingskosten met € 54.782. In 2018 hebben we relatief veel aan dagelijks onderhoud gedaan, hierdoor zijn die uitgaven hoger.

Overige lasten

De overige lasten vallen over 2019 € 35.645 lager uit dan begroot. De ICT-lasten vallen € 30.836 lager uit, doordat we een betere periodoerekening doorvoeren bij het verantwoorden. Ook de overige onderwijslasten vallen lager uit, dat komt deels doordat we deze in werkelijkheid op andere posten verantwoorden.

Financiële baten en lasten

Het resultaat van de financiële baten en lasten is fors lager dan begroot. Door de lage rentestand krijgen we geen rente-inkomsten voor onze tijdelijk overtollige liquide middelen.

2.4.2 De financiële positie

De financiële positie van SKOBOS maken we inzichtelijk vanuit de balans. Gebruikelijk is om daarvoor kengetallen te hanteren. Ook de Inspectie van het Onderwijs hanteert kengetallen als indicatie voor de financiële positie van onderwijsinstellingen bij haar toezichtstaak.

Hieronder geven wij de balanspositie per 31 december 2019 weer met de vergelijkbare cijfers over 2018. Daarna gaan we in op de kengetallen.

Balans per 31-12-2019 na resultaatbestemming

Activa	31-12-2019 EUR	31-12-2018 EUR
Vaste activa		
Materiële vaste activa	1.452.468	1.530.329
Financiële vaste activa	53.429	53.429
Totaal vaste activa	1.505.897	1.583.758
Vlottende activa		
Voorraden		
Vorderingen	237.790	226.858
Liquide middelen	2.630.449	2.693.107
Totaal vlottende activa	2.868.239	2.919.965

<u>Totaal activa</u>	4.374.136	4.503.723
Passiva	31-12-2019 EUR	31-12-2018 EUR
Eigen vermogen	2.349.880	2.379.394
Voorzieningen	1.279.377	1.266.012
Kortlopende schulden	744.879	858.317
<u>Totaal passiva</u>	4.374.136	4.503.723

Investerings

We hebben in de begroting voorgenomen om in 2019 voor een bedrag van € 344.250 te investeren. Uiteindelijk bedragen de investeringen ruim € 216.000. Met name het doorschuiven van de realisatie van zonnepanelen bij De Linde en minder investeringen in leermethodes (onder meer door directiewisselingen) maken het grote verschil. Deze investeringen zullen grotendeels in 2020 plaatsvinden.

De afgelopen vier jaar heeft SKOBOS stevig geïnvesteerd om de kwaliteit van het onderwijs een impuls te geven. Vanaf 2016 bedragen de investeringen € 1.445.000 waarvan € 857.000 in ICT-materiaal.

2.4.3 Kengetallen per balansdatum

Vanuit bovenstaande balans en staat van baten en lasten kan een aantal kengetallen worden gehaald. De kengetallen over het boekjaar 2019 zijn opgenomen in onderstaande tabel. Daarbij sluiten we aan bij de kengetallen die de Inspectie van het Onderwijs hanteert bij haar financieel toezicht. Tevens zijn de signaleringswaarden van de inspectie opgenomen en de streefwaarde zoals door SKOBOS geformuleerd. SKOBOS gaat de SKOBOS-normen herijken in overleg met de nieuwe externe controller, het college van bestuur en de raad van toezicht.

	Ken- getallen	Ken- getallen	Ken- getallen	Ken- getallen	SKOBOS normen	Signalerings- norm Inspectie van het Onderwijs
	31-12-2019	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2016	
Liquiditeit (Kortlopende activa/ kortlopende passiva)	3,85	3.4	4.83	4.78	>1.0	< 0,75
Solvabiliteit 1 (Eigen vermogen /balanstotaal)	53,7%	52,80%	62,51%	61,63%	>40%	NVT
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen/balanstotaal)	83,0%	80,90%	87,21%	85,62%	>40%	< 30%
Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	-0,4%	-7,10%	-2,01%	-3,39%	>0%	< 0
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen/totale baten)	31,4%	34,10%	42,35%	46,25%	>20%	< 5%

Huisvestingsratio (huisvestingslasten/totale lasten)	4,9%	5,7%	5,48%	5,75%	<6%	> 10%
---	------	------	-------	-------	-----	-------

Kengetallen

Het financiële toezicht op het onderwijs berust bij de Inspectie van het Onderwijs. Een van de onderdelen van dat financiële toezicht is het zogenaamde toezicht op de financiële continuïteit: de vraag of een schoolbestuur/instelling financieel gezond is en op korte en langere termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen.

Dit toezicht, dat deel uitmaakt van het geïntegreerd toezicht, vindt risicogericht plaats. Op grond van een analyse van de financiële gegevens uit de jaarrekening, de continuïteitsparagraaf uit het jaarverslag of eventueel signalen, bepaalt de inspectie of de positie van de instelling nader moet worden onderzocht. Bij de analyse gebruikt de inspectie ter detectie van de risico's een set kengetallen. Deze kengetallen zijn in 2016 opnieuw gedefinieerd en hierboven opgenomen. Deze kengetallen zijn nadrukkelijk geen normen waaraan schoolbesturen/instellingen moeten voldoen. Het onderschrijden van een norm leidt niet automatisch tot aangepast financieel toezicht en het behalen van de norm leidt omgekeerd niet automatisch tot het opheffen van aangepast financieel toezicht als daar sprake van is.

De kengetallen bezien

We kunnen constateren dat vrijwel alle kengetallen ruim boven de inspectienorm liggen en ruim boven de SKOBOS-norm. De financiële positie per balansdatum is dan ook solide. Alleen het kengetal van de rentabiliteit ligt in de afgelopen jaren onder de norm. Hieronder gaan we kort in op de kengetallen.

Er is sprake van een hoog percentage liquiditeit. De reden voor het hoge percentage is het gegeven dat SKOBOS vrijwel uitsluitend spaarvormen heeft afgesloten en het vermogen derhalve volledig liquide is.

De solvabiliteit geeft inzicht in hoeverre een organisatie op lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Voor deze solvabiliteit is geen ondergrens vastgesteld.

Bij solvabiliteit 2 worden de voorzieningen onder de reserves gerangschikt. Op deze manier kan ook een vergelijking worden gemaakt met onderwijsinstellingen die geen voorzieningen gevormd hebben voor onderhoud en personeel. Als ondergrens voor de solvabiliteit (2) is 30% vastgesteld door de inspectie. Hieraan wordt zeer ruim voldaan. De hoogte van de solvabiliteit ten opzichte van andere instellingen geeft ook het inzicht dat we het ons kunnen permitteren te investeren in het onderwijs en een negatief resultaat kunnen opvangen.

SKOBOS beschikt over een vrij besteedbaar vrij vermogen, dat het mogelijk maakt om beleidsrijk een begroting te kunnen opstellen. De afgelopen jaren zijn afspraken gemaakt waardoor er een negatief resultaat is toegestaan. Hierdoor zal de financiële positie van SKOBOS veranderen. Er is nadrukkelijk gekozen voor investeringen in het onderwijs. Hiervoor zijn diverse bestemmingsreserves gevormd.

De huisvestingsratio over 2019 daalt langzaam de afgelopen jaren, het niveau van uitgaven is redelijk stabiel, maar door stijging van de totale lasten daalt de ratio.

De rentabiliteit drukt de verhouding uit tussen het exploitatieresultaat en de totale baten. De afgelopen jaren hebben we steeds een negatief resultaat gehad door de investeringen die we in het onderwijs gedaan hebben en waarvan we de kosten ten laste van bestemmingsreserves brengen. Over 2019 realiseren we een negatief resultaat. Overigens deels ook beïnvloedt door de extra bekostiging waar in 2019 geen lasten tegenover staan.

2.4.4 Reserves en voorzieningen

SKOBOS beschikt ter bereiking van haar doelstellingen o.a. over financiële middelen. Naast de financiële middelen voor de exploitatie beschikt SKOBOS over voorzieningen en reserves. Maatschappelijk is er veel aandacht voor de financiële situatie van onderwijsinstellingen, mede vanuit de idee dat er binnen die instellingen over buitenproportionele reserves beschikt wordt.

Binnen SKOBOS is een aantal jaren geleden beleid gemaakt t.a.v. voorzieningen, reserves en financiële kengetallen. Dit beleid is gericht op het in kaart brengen en beheersen van risico's, maar vooral ook proactief en ambitieus willen blijven in het vormgeven aan de visie van SKOBOS.

Centraal daarin is de ontwikkeling van SKOBOS 3.0 en verder: hoe stemmen we doelstelling, inhoud en organisatie van ons onderwijs af op de sterk veranderende maatschappij waarin de kinderen leven? Welke kennis en vaardigheden hebben ze nodig om zich staande te houden en in alle opzichten zin te geven aan hun leven? De “21st century skills” vormen het kader waarin SKOBOS aan deze ontwikkeling probeert vorm te geven. ICT als middel en “ICT-vaardig” als “skill” nemen daarin een prominente plaats in.

In de jaarrekening 2019 hebben we de bestemmingsreserves in tact gehouden vanuit de jaren hiervoor. In de begroting 2019 hebben we immers uitgaven opgenomen die gedekt worden door een uitputting van de reserves. De onttrekkingen voor 2019 zijn gelijk gehouden aan de inschatting die we gemaakt hebben in het najaar 2019 bij het opstellen van de begroting 2020. Al in het jaarverslag 2018 hebben we aangekondigd in 2020 het totale beleid t.a.v. voorzieningen en bestemmingsreserves te herzien. We betrekken hierbij nadrukkelijk onze risicoanalyse die we ook in 2020 actualiseren.

SKOBOS maakt onderscheid tussen enerzijds de algemene reserve en anderzijds de bestemmingsreserves als onderdeel van het eigen vermogen. Doel ervan is om door een onderverdeling sturing te kunnen geven aan beleidsontwikkeling en risicobeheersing.

De algemene reserve is ontstaan vanuit exploitatieoverschotten. Er zijn geen wettelijke bepalingen die de hoogte van de algemene reserve op een of andere manier reguleren. SKOBOS heeft een aantal jaren geleden besloten om de algemene reserves te gebruiken teneinde een aantal noodzakelijke kwaliteitsontwikkelingen mogelijk te maken. Deze kwaliteitsontwikkelingen zijn nauwelijks te bekostigen vanuit het reguliere budget zoals SKOBOS dat vanuit het ministerie in het kader van de Lumpsum-bekostiging ontvangt. Om die reden worden de exploitatieoverschotten van voorgaande jaren ingezet. Hiervoor zijn gelden gelabeld, zodat de kwaliteitsontwikkeling vanuit het strategisch beleidsplan ook gerealiseerd kan worden. Het labelen heeft plaatsgevonden in bestemmingsreserves.

SKOBOS kent de volgende bestemmingsreserves:

Bestemmingsreserve	Saldo ultimo 2019	Saldo ultimo 2018
B2 Frictie	190.000	190.000
B3 SKOBOS (ideeën)	284.689	453.076
B6 Personele inzet	206.790	273.290
B8 Bouw en verbouw	450.000	454.865
B10 Niet opgenomen BAPO	0	138.724
B11 Aankoop aandeel Korein	130.000	130.000
B14 Passend Onderwijs	294.000	316.000
Totaal	1.555.479	1.955.955

Hieronder lichten wij de aanwezige bestemmingsreserves nader toe:

B 2 Frictie

De bestemmingsreserve “frictie” is gevormd ter afdekking van personele frictierisico’s die we niet uit de reguliere bekostiging willen dekken. Het gaat dan om risico’s en problemen die zich voordoen vanwege arbeidsrechtelijke verplichtingen die we hebben.

Uitgangspunten van de opbouw van de reserve op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren zijn de loonkosten van 2 fte leerkrachten en € 50.000 externe deskundigheid bij calamiteiten. We hebben in 2019 geen beroep gedaan op deze reserve.

B 3 SKOBOS 3.0

De bestemmingsreserve “SKOBOS 2.0” is in de afgelopen jaren gebruikt om met name vorm te geven aan ICT-ontwikkeling. De realisatie van de Digitale Werk Omgeving (DWO) is er een belangrijk resultaat van. De volgende stap is het toewerken naar een Digitale Leer Omgeving.

We hebben eind 2018 nieuwe ambities opgenomen in SKOBOS 3.0. Ontwikkeling van kernconcepten, leerarrangementen, competenties en digitaal portfolio vormen de kern.

In een aantal jaren wordt een fors bedrag geïnvesteerd om de scholen te helpen deze ambitie waar te maken. Een groot deel van dit bedrag is bedoeld ter dekking van afschrijvingen in het kader van dit project. Voorwaarde voor bekostiging is een operationeel projectplan binnen de algemeen vastgestelde kaders, met doelstellingen conform SKOBOS 3.0.

B 6 Personele inzet

De bestemmingsreserve personele inzet is gevormd om scholen de mogelijkheid te bieden kleine fricties, die in de formatie ontstaan, op te lossen en de kosten te dekken uit deze reserve. De reserve is gevormd in tijden dat we niet de volledige bekostiging nodig hadden om de formatie op een goede wijze vorm te geven. Deze reserve biedt ook ruimte om “formatieve wensen” van diverse aard te kunnen honoreren.

B 8 Bouw en verbouw

Deze bestemmingsreserve is gevormd ter dekking van investeringen die SKOBOS nog wil doen in de gebouwen. Door deze impuls vanuit de eigen middelen wil SKOBOS de mogelijkheid hebben noodzakelijke aanpassingen aan gebouwen te realiseren en de gebouwen daarmee geschikt te maken voor eigentijds onderwijs anno “SKOBOS 3.0”. Een flexibel gebruik en kinderopvang zijn daarin leidend. Er ligt nog een ambitie m.b.t. de Beerze. Onduidelijk is in welke richting deze school zich gaat ontwikkelen (nieuwbouw bij de Klep, twee locaties in beide Beerzen dan wel één locatie in Middelbeers).

Aandachtspunt is dat primair onderwijsinstellingen maar beperkte mogelijkheden hebben om in gebouwen te investeren. Dat is een wettelijke plicht en verantwoordelijkheid van de gemeente. Het eigen vermogen van het bestuur vóór invoering van de Lumpsum valt buiten deze regeling. Het eigen vermogen, exclusief bestemmingsreserves en voorzieningen, bedraagt op 31/12/2005 ruim 1.464.686. SKOBOS wil niet de primaire taak van de gemeente overnemen, maar door een eigen investering meer zaken als duurzaamheid, flexibiliteit en andersoortige kwaliteit realiseren die met de VNG-norm nauwelijks haalbaar blijken. De reserve die ultimo 2019 nog aanwezig is, is specifiek bestemd voor de Beerze.

B 10 Niet opgenomen BAPO

De niet meer bestaande BAPO-regeling had de mogelijkheid om verlof niet daadwerkelijk op te nemen maar te sparen. Een aantal personeelsleden binnen SKOBOS heeft daarvan gebruik gemaakt. Het verdwijnen conform cao van de BAPO-regeling heeft tot gevolg gehad dat er nog steeds spaarrechten bestaan die op enig moment verzilverd kunnen worden. Dat is een bepaald risico voor SKOBOS. Deze bestemmingsreserve is bedoeld om eventuele aanspraken op gespaard BAPO-verlof te bekostigen. Bij de bepaling van de noodzakelijke hoogte van de bestemmingsreserve, van het risico dus, is het uitgangspunt dat 75% van het spaarverlof nog daadwerkelijk opgenomen wordt. Elke feitelijke opname in de jaarexploitatie wordt in mindering gebracht op deze reserve. Uiteindelijk gaat de reserve op enig moment vrijvallen wanneer er geen “rechten” meer in de organisatie aanwezig zijn.

In het kader van de vereenvoudiging én van het gegeven dat in 2019 het grootste deel van deze reserve “verzilverd” wordt, is besloten ervoor te zorgen dat deze bestemmingsreserve eind 2019 helemaal leeg is. Het restant van eventuele aanspraken op spaar-BAPO gaat dan rechtstreeks ten laste van de exploitatie.

B 11 Aankoop deel Korein (in basisschool de Plataan)

Basisschool de Plataan vestigt samen met Korein in één gebouw. Een deel van het gebouw is eigendom van Korein. In dat deel van het gebouw positioneren een drietal belangrijke functies, die basisschool de Plataan ook gebruikt: de keuken, een deel van de middenruimte/aula en een invalidentoilet. Mocht Korein om wat voor reden ook failliet gaan of anderszins op enig moment het gebouw willen verkopen, dan heeft SKOBOS, contractueel vastgelegd, het recht op koop van het deel van het gebouw waar deze belangrijke functies zich bevinden. Deze koop is dan noodzakelijk omdat de school moet kunnen beschikken over de genoemde voorzieningen. De waarde van dat deel van het gebouw wordt, op basis van de bouwkosten, ingeschat op € 130.000. Het risico van verkoop door Korein van hun eigendom en de noodzakelijke aankoop van een deel van dit eigendom door SKOBOS dekken we door de inrichting van deze bestemmingsreserve.

B 14 Passend Onderwijs

De bestemmingsreserve Passend Onderwijs zetten we in om extra kosten te dekken voor onderwijs aan specifieke doelgroepen leerlingen die we niet kunnen dekken uit de reguliere bekostiging. Dit bevat onder meer ook TaalBOS (B5) en Plusklas (B12).

2.4.5. Begroting 2020

Voor het opstellen van de begroting 2020 en de meerjarenbegroting 2021-2024 hebben we voor het eerst gebruik gemaakt van specifiek begrotingssoftware door middel van het programma Cogix. De integraliteit van het programma en doorvoeren van mutaties geven direct inzicht in de gevolgen voor het resultaat. Het gebruikersgemak is een belangrijk voordeel, doordat meerdere personen gelijk aan onderdelen kunnen werken. Ook de vastlegging van de onderbouwingen en de detailleringen van posten is sterk verbeterd. De begroting is in december 2019 vastgesteld.

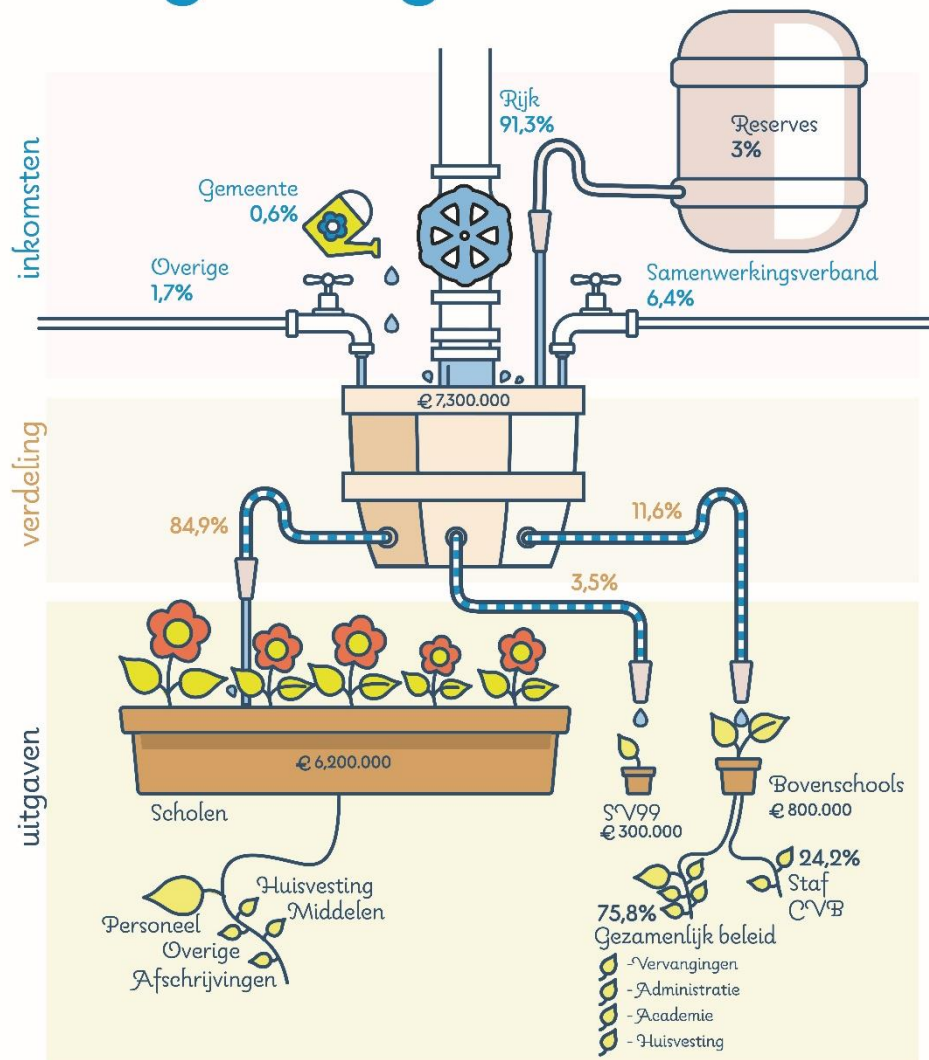
Hieronder hebben we de begroting cijfermatig opgenomen. Ter vergelijking zijn de cijfers van de realisatie 2019 en de begroting 2019 opgenomen.

Baten	Begroting 2020	Begroting 2019	Realisatie 2019
Rijksbijdragen OCW	6.956.937	6.938.629	7.239.819
Overige overheidsbijdragen en –subsidies	43.782	78.628	84.386
Overige baten	120.800	129.929	156.125
Totaal baten	7.121.519	7.147.186	7.480.330
Lasten			
Personeelslasten	5.981.828	6.149.705	6.143.557
Afschrijvingen	312.544	298.300	294.422
Huisvestingslasten	406.987	383.458	369.467
Overige materiële lasten	643.795	739.380	703.735
Totaal lasten	7.345.154	7.570.843	7.511.180
Saldo baten en lasten	-223.635	-423.657	-30.850
Financiële baten en lasten	3.800	8.590	1.336
Resultaat	-219.835	-415.067	-29.514

Zoals te zien is verwachten we een negatief resultaat voor 2020. We investeren volop in de kwaliteit van het onderwijs om bij te blijven en klaar te zijn voor de toekomst. Ook de afgelopen jaren hebben we volop investeringen gedaan om het onderwijs op goed niveau vorm te geven. De komende jaren bouwen we het negatief resultaat af en gaan we naar een sluitende begroting. De kentering is al zichtbaar door afbouw van de kosten.

In onderstaand figuur maken we de begroting 2020 zichtbaar. We constateren dat 97,7% van de inkomsten van het Rijk komt, deels via het Samenwerkingsverband. Daarvan gaat 88,4% rechtstreeks naar de scholen om op schoolniveau in te zetten, deels overigens via activiteiten vanuit passend onderwijs. Van de 11,6% die we bovenschools administreren, gebruiken we 75,8% voor gezamenlijke activiteiten die ondersteunend zijn aan het onderwijsproces. Van alle inkomsten gebruiken we uiteindelijk 2,8% voor dekking van bovenschoolse kosten.

Begroting 2020



skobos
GRENSVERLEGGEND GROEIEN

Onderwijsachterstanden middelen

In 2019 komen de onderwijsachterstandsmiddelen bovenschools binnen. Middels TaalBOS komen deze middelen voor alle kinderen ten goede.

2.4.6 Treasury

De mogelijkheden voor het ontwikkelen van treasury bij onderwijsinstellingen zijn opgenomen in de Regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016. Hierin zijn diverse verplichtingen opgenomen, bijvoorbeeld rondom de inrichting van de organisatie en de verplichting een treasurystatuut vast te stellen. Daarnaast zijn er specifieke regels ten aanzien van de soorten beleggingen die zijn toegestaan aan leningen en derivaten. SKOBOS beschikt over een treasurystatuut dat voldoet aan deze regeling.

De administratieve organisatie is ingericht en voldoet aan de daaraan te stellen eisen. De treasuryfunctie geschiedt onder verantwoordelijkheid van het college van bestuur. Jaarlijks stellen we een meerjaren liquiditeitsbegroting op, op basis van de vastgestelde meerjarenbegroting waardoor inzicht ontstaat in de liquiditeit. Het verloop van de liquiditeitspositie volgen we periodiek, waar nodig zetten we tijdelijk overtollige middelen rentedragend uit of vullen we de betaalrekening aan indien een tekort dreigt.

Er is een procuratieregeling waarin is opgenomen hoe betalingen worden geautoriseerd. Er zijn geen contante middelen op het bestuursbureau of de scholen, er is alleen sprake van giraal geldverkeer. We maken gebruik van de diensten van een administratiekantoor voor het betaalproces. Hierdoor creëren we voldoende functiescheiding en nemen we controles op in het betaalproces. Het verwerken van binnengekomen facturen doen we in eigen beheer. Voorafgaand aan de betalingen accorderen we digitaal facturen. De administratie is zodanig ingericht dat facturen pas voor betaling in aanmerking komen als ze volgens de vastgestelde richtlijnen zijn geaccordeerd.

SKOBOS voert geen actief beleggingsbeleid. De tijdelijke overtollige liquide middelen staan op spaarrekeningen, met uitzondering van een klein bedrag. In het verre verleden zijn voor een klein bedrag staatsobligaties van de Nederlandse staat aangekocht. Hieronder hebben we de relevante gegevens opgenomen. Naast deze belegging heeft SKOBOS een deelname in een coöperatie voor glasvezel. Deze deelname was verplicht om in de betreffende school de aanleg van glasvezel te kunnen realiseren.

In het volgende overzicht zijn de beleggingen opgenomen op balansdatum 31 december 2019

Omschrijving	Balanswaarde in €	Rating
Effecten 7,5 % Nederland 1993/2023 (aankoopwaarde aankoop12/18: €	45.379	AAA
Deelname coöperatie glasvezel	8.050	
Totaal	53.429	



Continuïteitsparagraaf

3.1	Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	27
3.2	Staat van baten en lasten en balans	28
3.3	Balans	30
3.4	Kengetallen	31
3.5	Bedrijfsvoering	31
3.6	Risico's en risicobeheersing	32
	3.6.1 Covid-19	33
	3.6.2 Risico analyse	33

Continuïteitsparagraaf

Enkele jaren geleden zijn maatregelen genomen in het kader van versterking van de bestuurskracht in het onderwijs. Door de minister is de regeling jaarverslaglegging onderwijs uitgebreid. Dit resulteert in een verplichte continuïteitsparagraaf die dient te worden opgenomen in het jaarverslag.

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de toekomstige financiën van SKOBOS. We gaan in op de verwachte ontwikkeling van het resultaat de komende jaren en de daarbij behorende ontwikkeling van de balansposities. De begroting is opgesteld in het najaar van 2019 en vastgesteld in december 2019. Na het opmaken van de begroting zijn nog belangrijke ontwikkelingen te onderkennen die niet verwerkt zijn in onderstaande cijfers. Denk daarbij aan de extra bekostiging die is toegezegd en uitbetaald in 2019 en van invloed is op het vermogen ultimo 2019 en de vaststelling van de cao die tot hogere personele lasten leidt in 2020. In de voorschriften staat dat de vastgestelde begroting dient te worden opgenomen. Dat hebben we hier dan ook gedaan. Ook de balanspositie 2019 zoals in de jaarrekening opgenomen wijkt af van de inschatting van de balanspositie die is gemaakt bij het opstellen van de begroting. Ook hierdoor treden afwijkingen op.

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

De in deze paragraaf opgenomen financiële gevolgen van de toekomstige ontwikkelingen en het beleid afgezet tegen de huidige stand van zaken, geven geen garanties op de toekomstige realisatie.

De hieronder opgenomen meerjarenbegroting is in overeenstemming met de in het najaar 2019 vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting. Op dat moment is ook een inschatting gemaakt van de verwachte balanspositie ultimo 2019. De werkelijke balanspositie ultimo 2019 zoals opgenomen in de jaarrekening 2019 wijkt hier vanaf.

De continuïteitsparagraaf kent verschillende verplichte onderdelen, die hieronder terug te vinden zijn.

Feit begroting 2020	okt-2018	okt-2019	okt-2020	okt-2021	okt-2022
Totaal aantal leerlingen	1.219	1.189	1.204	1.176	1.176
Aantal leerlingen van 4 t/m 7 jaar	608	568	551	532	533
Aantal leerlingen vanaf 8 jaar	611	621	653	644	643
Aantal te huisvesten groepen leerlingen	52	50	50	49	49

De geprognostiseerde leerlingendaling en het zorgvuldig omgaan met financiën noodzaken SKOBOS tot het goed monitoren van het personeelsbestand. Daarbij kan het nodig zijn om personeel binnen de organisatie over te plaatsen. De open dagen en de PR van scholen krijgen extra aandacht. We onderzoeken in hoeverre nieuwbouw en kinderen vanuit nabij gelegen dorpen wellicht interesse hebben in onze scholen en hun verschillende concepten.

Functiecategorie naar schooljaar	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Directie	6,05	6,16	6,16	6,16	6,16
OP	67,24	62,84	61,24	60,34	59,54
OOP	6,36	6,61	6,61	6,61	6,61
Totaal	79,66	75,62	74,02	73,12	72,32
Naar					

Functiecategorie naar kalenderjaar	2020	2021	2022	2023	2024
Directie	5.43	5.43	5.43	5.43	5.43
OP	63.97	62.17	60.86	60.00	59.48
OOP	6.61	6.61	6.61	6.61	6.61
Totaal	76.02	74.22	72.91	72.05	71.53

SKOBOS gaat onderzoeken in hoeverre een flexibele schil een antwoord is om de krimp op te vangen en hoe de nieuwe wet- en regelgeving (WAB en werk-naar-werk-regeling) een plek kan krijgen. Dit werken we voor een deel uit in het bestuursformatieplan 2020.

3.2 Staat van baten en lasten en balans

Hieronder nemen wij de vastgestelde meerjarenbegroting op.

BATEN	2020	2021	2022	2023	2024
Rijksbijdragen	6.956.937	6.840.187	6.840.379	6.790.611	6.789.532
Overige overheidsbijdragen en subsidies	43.782	43.000	39.500	39.500	39.500
Overige baten	120.800	120.800	119.700	119.650	119.650
TOTAAL BATEN	7.121.519	7.003.987	6.999.579	6.949.761	6.948.682
LASTEN					
Personeelslasten	5.981.828	5.926.833	5.875.986	5.855.309	5.851.231
Afschrijvingen	312.544	257.253	255.267	257.026	246.665
Huisvestingslasten	406.987	378.600	377.500	372.325	378.425
Overige lasten	643.795	598.990	591.765	491.620	484.865
TOTAAL LASTEN	7.345.154	7.161.676	7.100.518	6.976.280	6.961.186
Resultaat	-223.635	-157.689	-100.939	-26.519	-12.504
Financiële baten	5.000	4.000	3.000	3.000	3.000
Financiële lasten	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
TOTAAL RESULTAAT	-219.835	-154.889	-99.139	-24.719	-10.704

Voor de berekening van de verwachte Rijksbijdragen OCW gebruiken we de gepubliceerde bekostigingsbedragen voor schooljaar 2019-2020, de prognose leerlingaantallen (T-1) en de verwachte gewogen gemiddelde leeftijd (T-1).

Gedurende de periode 2020 tot en met 2024 blijft de Rijksbekostiging stabiel. We gaan uit van een daling van het aantal leerlingen. In de vorige meerjarenbegroting is nog met een stijging van het aantal leerlingen rekening gehouden. We hebben nu meer dan voorheen onze eigen inzichten aangehouden bij de prognose.

De personeelslasten baseren we op het huidige personeelsbestand. Door de krimp van het aantal leerlingen hebben we minder formatie nodig. Hiermee houden we rekening, maar concretisering is er nog niet, dat zal afhangen van de werkelijke ontwikkeling. We onderzoeken wel de mogelijkheid om personeel in dienst te houden daar waar mogelijk en verantwoord. Ook bij de materiële kosten gaan we uit van minder uitgaven om de daling op te kunnen vangen

In de lonen en salarissen nemen we de premies mee voor sociale lasten en pensioenlasten vanaf 2020. We houden geen rekening met mogelijke indexaties.

3.3 Balans

Het meerjarig perspectief van de staat van baten en lasten leidt tot volgende ontwikkeling van de balanspositie.

ACTIVA	2019 werkelijk	2019 forecast	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot	2024 begroot
VASTE ACTIVA							
Materiële Vaste Activa	1.452.468	1.382.327	1.435.783	1.468.330	1.446.763	1.422.737	1.421.072
Financiële Vaste Activa	53.429	53.429	53.429	53.429	-	-	-
TOTAAL VASTE ACTIVA	1.505.897	1.435.756	1.489.212	1.521.759	1.446.763	1.422.737	1.421.072
Vorderingen	237.790	230.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Kortlopende effecten	0	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	2.630.449	2.914.628	2.161.956	2.024.214	1.855.690	1.888.134	1.884.714
VLOTTENDE ACTIVA	2.868.239	3.144.628	2.511.956	2.374.214	2.205.690	2.238.134	2.234.714
TOTAAL ACTIVA	4.374.136	4.580.384	4.001.168	3.895.973	3.652.453	3.660.871	3.655.786
PASSIVA							
EIGEN VERMOGEN							
Algemene reserve	794.401	446.365	446.365	446.365	446.365	446.365	446.365
Bestemmingsreserve	1.555.479	2.052.881	1.833.046	1.678.157	1.579.018	1.554.299	1.543.595
TOTAAL EIGEN VERMOGEN	2.349.880	2.499.246	2.279.411	2.124.522	2.025.383	2.000.664	1.989.960
VOORZIENINGEN	1.279.377	1.231.138	1.086.757	1.136.451	992.070	1.025.207	1.030.826

KORTLOPENDE SCHULDEN	744.879	850.000	635.000	635.000	635.000	635.000	635.000
TOTAAL PASSIVA	4.374.136	4.580.384	4.001.168	3.895.973	3.652.453	3.660.871	3.655.786

De opgenomen balansposities 2020-2024 ontleen we aan de vastgestelde en goedgekeurde meerjarenbegroting, waarbij een inschatting van de balanspositie per 31-12-2019 de basis is (opgenomen in kolom 2019 begroot). In de eerste kolom staat de werkelijke balanspositie 2019. In de kolom begroting 2019 staat de balanspositie zoals voorzienbaar bij het opmaken van de begroting. Dit is een verplichting vanuit de regelgeving.

Omdat het eigen vermogen in werkelijkheid ultimo 2019 € 149.366 lager is dan verwacht bij het opmaken van de begroting zal ook in het meerjarenperspectief het eigen vermogen € 149.366 lager uitvallen dan bij realisatie van de prognoses.

In de toekomstige balans houden we rekening met investeringen in de komende jaren conform het meerjareninvesteringsplan. Voor het verloop van de voorzieningen is aansluiting gezocht bij het onderhoudsplan. We gaan ervan uit dat het negatieve resultaat ten laste van de bestemmingsreserves komt omdat deze dienen ter dekking van begrotingoverschrijdingen.

3.4 Kengetallen

Van de relevante kengetallen kunnen we het volgende verwachte verloop aangeven. Hierbij sluiten we aan bij de ratio's die door de Inspectie van het Onderwijs als onderdeel van het toetsingskader worden gehanteerd. De boekjaren betreffen de jaren zoals opgenomen in de meerjarenbegroting.

Kengetallen	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquiditeit (KV/KS)	3,40	3,85	3,96	3,74	3,47	3,52	3,52
Solvabiliteit (EV/TV)	52,80%	53,7%	57,0%	54,5%	55,5%	54,6%	54,4%
Solvabiliteit 2 (EV+VOORZ)/TV	80,90%	83,0%	84,1%	83,7%	82,6%	82,7%	82,6%
Rentabiliteit (RES/TB)	-7,10%	-0,4%	-3,1%	-2,2%	-1,4%	-0,4%	-0,2%
Weerstandsvermogen (EV/TB)	34,10%	31,4%	32,0%	30,3%	28,9%	28,8%	28,6%
Huisvestingsratio (HL/TL)	5,7%	4,9%	5,5%	5,3%	5,3%	5,3%	5,4%

We stellen vast dat de kengetallen zich op uitstekend niveau blijven ontwikkelen. De rentabiliteit is onder de 0 als gevolg van de strategische keuze te investeren in de kwaliteit van het onderwijs.

3.5 Bedrijfsvoering

SKOBOS is met behulp van het instrument COGIX direct aan het sturen op begroting en realisatie. Door dit instrument hebben directeuren meer inzicht. Ook voeren directeuren, CvB en de externe controller sinds 2020, vier keer per jaar individuele financiële gesprekken om het "in control" zijn samen nog beter vorm te geven.

Allocatie middelen

Tot en met 2019 is er een beperkte allocatie omdat er een bovenschoolse verantwoording is van alle baten en lasten van het personeel. Voor 2020 is dit omgezet naar een allocatie per school. In de visual van de begroting 2020 is dit zichtbaar. Met behulp van deze visual van de begroting geven we extra inzicht aan directeuren en

andere stakeholders. Uitgangspunt is dat er zoveel mogelijk personele middelen die binnenkomen ook uitgegeven worden aan personele lasten.

3.6 Risico's en risicobeheersing

SKOBOS is voortdurend actief en proactief met kansen en bedreigingen intern en extern. SKOBOS is een financieel gezonde organisatie en wil dat graag zo houden. Een groot aantal maatregelen zorgt ervoor dat SKOBOS zicht houdt op die kansen én risico's.

4-jaarlijks:

- Het maken van een strategisch vierjarenplan op SKOBOS-niveau en het vaststellen van een vierjaren schoolplan op schoolniveau;
- Het houden van een tevredenheidsenquête onder ouders, leerlingen en personeel; het maken van een analyse ervan en vertaling van die analyse in nieuwe beleidsafspraken op SKOBOS- en op schoolniveau.

3-jaarlijks:

- Het afnemen van een risico-inventarisatie conform de Arbo meester, een analyse maken van de gegevens en die analyse vertalen in concrete acties dan wel beleidsafspraken.

Jaarlijks:

- Het steeds opnieuw kijken naar interne en externe trends en vertaling van de analyse naar het meerjarig strategisch beleid op SKOBOS-niveau;
- Een jaarevaluatie van het strategisch beleidsplan en vertaling ervan in een nieuw beleidsplan op SKOBOS-niveau met jaardoelen;
- Een jaarevaluatie van het strategisch jaarplan op schoolniveau en vertaling van de analyse in een nieuw strategisch jaarplan op schoolniveau;
- Een analyse van de gegevens van de teldatum van oktober voor de bekostiging en een analyse van de prognoses op basis van die teldatum, vertaald in het bestuursformatieplan en meerjarenbegroting;
- Uitgebreide analyse van de jaarcijfers op SKOBOS- en schoolniveau, vertaald in afspraken voor en het vaststellen van de nieuwe meerjarenbegroting en vertaald in nieuwe afspraken m.b.t. het beleid inzake voorzieningen, reserves en bestemmingsreserves; bovendien een monitoring van de financiële kengetallen die onder de balans liggen.

Per kwartaal:

- Een voortgangsrapportage strategisch beleid van SKOBOS, besproken in RvT en GMR;
- Een kwaliteitsmonitor SKOBOS met o.a. een analyse van de verzuimcijfers op school- en SKOBOS-niveau, met eventueel vervolgspraken (onderdeel van de managementrapportage), besproken in RvT, directeurenoverleg en GMR;
- Een analyse van de voortgang van de exploitatie- en investeringsbegroting met een externe controller (met behulp van Cogix per oktober 2019).

3.6.1 Covid-19

In 2020 hebben we te maken gekregen met Covid-19, het coronavirus dat een grote maatschappelijke impact heeft op de samenleving. De SKOBOS-scholen hebben hier actief op gereageerd. Telkens als het kabinet met een voor het primair onderwijs relevante maatregel komt, brengen wij alle stakeholders en medewerkers direct met in- en externe nieuwsbrieven op de hoogte van wat dit voor hen betekent. Het college van bestuur heeft sinds de start van de maatregelen wekelijks crisisonderzoek met de gemeente en alle kinderopvangpartners om met elkaar de (nood)opvang en onderwijs zo goed mogelijk te regelen.

Het is scholen gelukt om afstandsonderwijs in zeer korte tijd te realiseren. Ook het omschakelen naar gedeeltelijke opening op 11 mei 2020 verloopt voorspoedig. Het getuigt van veerkracht, doorzettingsvermogen en grote inspanningen van de medewerkers om dit voor elkaar te krijgen. We monitoren continue hoeveel medewerkers en kinderen RIVM-klachten hebben en wat de impact hiervan is op het onderwijs. Tot mei 2020 hebben wij geen groepen naar huis gestuurd en is het ons steeds gelukt om zowel onderwijs als noodopvang te realiseren. Begin mei hebben we nog onvoldoende zicht of er al dan niet sprake is van leer- en

ontwikkelachterstanden bij kinderen. Bij de gedeeltelijke heropening zetten de scholen in eerste instantie in op het volgen en zicht krijgen op de totale ontwikkeling van kinderen. We hebben aandacht voor welbevinden en een focus op het bieden van gelijke kansen. Door het virus verwachten we een grotere uitgave op schoonmaakmiddelen, schoonmaakkosten en leermiddelen zoals extra kopieerwerk in verband met afstandsonderwijs.

3.6.2 Risicoanalyse

Bij onderstaande risicoanalyse gebruiken we de kopjes zoals we die ook zien in onze kwaliteitsmonitor. Hierdoor leggen we een directe relatie tussen onze bestuurskwaliteitsmonitoring en de risicoanalyse.

	Onderwerp	Onderdeel	'Bruto-risico'		Beheersmaatregel
			Waarschijnlijkheid	Impact	
	management				
1	CvB en directeuren	+ ervaren leiderschap	1	5	+ tevredenheidsonderzoek(en) + inrichten audits op school- en bestuursniveau.
	personeel				
2	Onvoldoende leerkrachten beschikbaar	+ niet opgevuld + imagoschade + werkdruk	2	5	+ een goed personeelsbeleid waardoor leerkrachten ook naar buiten toe uitdragen dat het goed is om bij SKOBOS te werken; onderdelen van professionalisering, secundaire arbeidsvoorwaarden, inwerken nieuwe leerkrachten, proactieve en vernieuwende uitstraling. + sterk imago, waardoor personeel graag bij SKOBOS komt werken. + proactief personeelsbeleid, met een goed inzicht in personeelsverloop, personele behoeften op de langere termijn en het binden van goede leerkrachten "boven-formatief". + veel contact met collega-besturen, delen van de zorgen en delen van oplossingen: ook in het geval van krimp en werk-naar-werk-begeleiding. + verbinding aangaan met opleidingsinstituten en stagiaires om al zo vroeg mogelijk personeel aan zich te binden. + vorming Kindcentrum waardoor er veel meer personele flexibiliteit en uitwisseling mogelijk is, waaronder de inzet van pedagogisch medewerkers en onderwijsassistenten.
3	Te veel personeel	+ bij daling leerlingen aantal (krimp)	4	3	+ vacaturestop + inrichten flexibele schil (bekostigen uit gereserveerde vervangingsgelden).

4	Ervaren werkdruk	+ ontevredenheid + uitval	3	2	+ de teams van de scholen zijn zelf aan zet bij de besteding van de werkdruk gelden zoals die door het ministerie verstrekt worden, conform werkverdelingsplan. + aandacht voor elementen van werkdruk in de SKOBOS Academie. + waar mogelijk eigenaarschap en leerkrachten betrekken bij en verantwoordelijk maken voor beleidsontwikkelingen en vertalingen naar de werkvloer. + voortdurend bespreken binnen DO van impact van nieuwe ontwikkelingen op werkdruk; terughoudend zijn ten aanzien van beleidsitems. + waar mogelijk mensen bij elkaar brengen om te leren en niet opnieuw het wiel uit te vinden. + niet stapelen, maar inwisselen.
5	Personeel: ziekteverzuim (Eigen Risico Drager)	+ financieel + werkdruk	3	5	+ goed personeelsbeleid, met veel zorg voor mensen, tijdig externe expertise binnenhalen op gebied van HR/cao omdat we die zelf bij SKOBOS niet hebben. + proactief inzetten van externe deskundigheid bij dreigend verzuim. + goede monitoring van de verzuimcijfers en veel aandacht binnen het DO voor personeel welzijn, dreigend personele uitval en daadwerkelijke personele uitval. + zorgvuldige begeleiding van elke vorm van ziekteverzuim.
6	Transitievergoedingen (WAB)	+ financieel	5	5	+ meer kosten voor vervangingen begroten. + inrichten flexibele schil voor vervangingen. + extra formatie bij scholen om eerste vervangingen op te vangen.

7	Professionalisering	+ deskundigheid	2	4	+ gesprekkencyclus + SKOBOS Academie
	onderwijs				
8	SWV Passend Onderwijs de Kempen	+ financieel	2	2	+ het samenwerkingsverband heeft geen eigen personeel in dienst en een beperkte overhead. + alle middelen worden, onder aftrek van overheadkosten en een bekostiging op basis van solidariteit van specifiek benoemde categorieën arrangementen, rechtstreeks overgedragen aan de besturen. + ieder bestuur is individueel verantwoordelijk voor de goedkeuring én bekostiging van de eigen arrangementen; dus ook wanneer de hoogte van de bekostiging de eigen middelen, ontvangen van het samenwerkingsverband, overstijgt.
9	Innovatiekracht	+ financieel + urgentiebesef	2	3	+ bovenschools begroten voor gezamenlijk beleid. + urgentiebesef bij medewerkers door onderbouwd en doordacht strategisch beleid. Monitoring op doorvertaling in schoolplannen en jaarplannen.

	opbrengsten/ resultaten				
10	Tevredenheid: o.a. slechte communicatie	+ imagoschade + terugloop leerlingen met diverse vervolg effecten	1	4	+ medewerker communicatie die alle communicatie vanuit SKOBOS organiseert en controleert; die ook op schoolniveau bij ingewikkelde situaties de communicatie stroomlijnt; die verder websites en nieuwsbrieven in de gaten houdt en waar nodig spiegelt en corrigeert; die verder diverse beleidsmatige zaken in het kader van vormen van communicatie en media initieert en ontwikkelt. + trainingen communicatie leerkracht – ouder via de SKOBOS Academie. + voortdurend aandacht tijdens de DO-vergaderingen voor communicatie in het algemeen en specifieke voorbeelden van ervaringen met goede en juist ook minder goede communicatie vanuit de organisatie.
11	(onvoldoende) opbrengsten	+ kwaliteit, waaronder opbrengsten + imago + impact Covid-19	2	5	+ volledige herziening systeem van kwaliteitszorg, rapportages, dashboard, horizontale en verticale verantwoording in 2020. +inzetten op doorontwikkeling in audits op bestuurs- en schoolniveau. + inzetten op het volgen en zicht krijgen op ontwikkeling van kinderen in de breedte. Niet gaan “racen” bij afbouw afstandsonderwijs op cognitieve vakken; inzetten op totale ontwikkeling en het bieden van gelijke kansen.

	veiligheid				
12	Veiligheidsbeleving personeel, medewerkers en leerlingen		2	4	+ inhoudelijke, goede sociaal veiligheidsplannen. + monitoring veiligheidsbeleving jaarlijks bij leerlingen. + monitoring veiligheidsbeleving medewerkers via diverse kanalen (Rie en SMS). Verbinden uitkomsten. + afnemen RIE + begroten kosten voor RIE acties.
13	hack aanval	+ aanval op onze ICT + phishing mail	5	5	+ dienstverlening via Ratho + inrichten 2-factor authenticatie + voorlichting phishing
	leerlingenaantal				
14	bezuinigingen samenwerkingsverband	+ financieel	2	2	+ niet overnemen van de taken die wegbezuinigd worden. + deskundigheidsontwikkeling in het kader van Passend Onderwijs bij de bestaande arrangementen ten einde meer onafhankelijk te worden van ambulante begeleiding. + delen van deskundigheid die al in de organisatie is i.p.v. van buiten naar binnen halen.
15	leerlingen aantal (daling)	+ financieel + marktaandeel	4	5	+ monitoring prognoses versus realiteit + bij begroting rekening houden met actualiteit + marktaandeel monitoring + actieve PR en werving
16	te kleine locaties	+ financieel + kwaliteit	2	5	+ monitoring leerlingenaantal + kwaliteitsmonitor per school
	omgeving				
17	navordering ministerie	+ financieel	4	2	+ inschakelen van juridische hulpverlening in 2019. + navordering is reeds in 2018 als verplichting opgenomen. In 2019 is hier nog geen uitsluitsel over gekomen.

18	AVG	+ financieel + ontevredenheid ouders en personeel privacy	4	3	+aanstelling FG en privacy-team +publiceren van handboek voor alle medewerkers. +publiceren relevante documenten op website en portal voor ouders en medewerkers.
19	inspectie	+ onvoldoende oordeel	2	5	+ inrichten en gebruiken kwaliteitsmonitor.
20	huisvesting De Beerze	+ huisvesting past niet bij onze wensen en gemeente werkt niet mee aan gewenste verandering IKC de Klep	4	4	+ actieve lobby bij gemeente + onderhouden contacten andere stakeholders.

Jaarverslag raad van toezicht

Hoofdstuk

4

4.1 Visie op toezicht	35
4.1.1. Missie van de RvT	35
4.1.2. Visie op toezicht	35
4.1.3. Toezichtkader	35
4.2 Feitelijkheden van de raad van toezicht in 2019	35
4.2.1. Leden van de RvT van SKOBOS in 2019	35
4.2.2. Rooster van aftreden	36
4.2.3. Vergoedingen raad van toezicht	36
4.2.4. Nieuwe wetgeving	36
4.3. Werkwijze en activiteiten raad van toezicht	36
4.4. Continuïteitsparagraaf: vooruitblik 2020-2024	38
4.4.1. Organisatieontwikkeling	38
4.4.2. Kwaliteitsontwikkeling	38
4.4.3. Project Schaalgrootte	38
4.4.4. Financiële stabiliteit	38
4.4.5. Onderwijs in coronatijd	39

4.1 Visie op toezicht

De essentie van het two-tier bestuursmodel met college van bestuur (CvB) en raad van toezicht (RvT) bij SKOBOS is een organieke scheiding tussen besturen en toezicht houden. De RvT heeft een toezichthoudende en controlerende verantwoordelijkheid met als doel: een goed bestuurd organisatie. Vormgeven aan toezicht vergt handelen vanuit een visie en bijpassend toezichtkader.

4.1.1. Missie van de RvT

De RvT van SKOBOS wil functioneren als een onafhankelijk en proactief toezichthoudend orgaan, dat integraal toeziet op het bestuursproces waarin risico's, resultaten en kernwaarden van SKOBOS een hoofdrol spelen. De raad voelt zich verantwoordelijk voor goed toezicht en oefent dit toezicht transparant uit met het oog op verantwoording. Daarbij gaat het om verantwoordelijkheid zien, deze nemen, uitvoeren en samen dragen. Als missie heeft de RvT van SKOBOS geformuleerd: *geen toezicht zonder verantwoordelijkheid en geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording.*

4.1.2. Visie op toezicht

De RvT van SKOBOS wil werken vanuit een zevental principes, namelijk:

- Principe 1: Het interne toezicht bij SKOBOS laat zich leiden door een maatschappelijk perspectief, waarbij wettelijke kaders, inspectievoorschriften en het bereiken van gestelde doelen voor stakeholders leidend zijn.
- Principe 2: Het interne toezicht bij SKOBOS wordt gestuurd vanuit de missie/visie en de kernwaarden van de organisatie; open-minded, verbonden, verantwoordelijk. De Code Goed Bestuur wordt gevolgd.
- Principe 3: Het interne toezicht bij SKOBOS kent verschillende (wettelijke) taken en bijpassende rollen en bewaakt die, ook met het oog op een zuivere relatie met het college van bestuur.
- Principe 4: Het interne toezicht bij SKOBOS richt zich op de strategische koers, waarin continuïteit, kwaliteit en professionaliteit worden vertaald in ambities en (jaar)doelstellingen op alle beleidsdomeinen van onderwijs en kinderopvang.
- Principe 5: Toezicht houden vergt kwalitatieve en kwantitatieve informatie, die vooral wordt verkregen vanuit beslisdocumenten (strategische cyclus), instrumenten voor monitoring en datasystemen. Toezichthouders informeren zich ook via andere bronnen, binnen en buiten de organisatie, en hebben oog voor "soft signals".
- Principe 6: Toezicht bij SKOBOS is gericht op effectiviteit (resultaten), waarbij een professionele werkwijze en efficiënte instrumenten het mogelijk maken dat de toezichthouders als collegiale RvT opereren.
- Principe 7: Goed toezicht voldoet aan zes karakteristieken, die kenmerkend zijn voor toezichthouders en daarmee goed toezicht typeren: onafhankelijk, transparant, professioneel, selectief, slagvaardig en samenwerkend.

4.1.3. Toezichtkader

De missie en visie zijn uitgewerkt tot een concreet toezichtkader van inhoud en instrumenten, opgedeeld in vier hoofdthema's, namelijk: algemeen beleid, strategisch meerjarenbeleid, kwaliteitsbeleid en financieel beleid. Elk thema kent concretisering van de inhoud van toezicht met erbij horende voorbeeldvragen, indicatoren met ijkpunten en instrumenten met hun timing. Dit toezichtkader is in 2018 vastgesteld.

4.2 Feitelijkheden van de raad van toezicht in 2019

4.2.1. Leden van de RvT van SKOBOS in 2019

De RvT bestaat reglementair uit 5 leden; in verslagjaar 2019 waren dat:

1. Lid RvT: Marleen Klaasens
2. Lid RvT: Piet van Dam (tevens voorzitter financiële commissie)
3. Lid RvT: Christine Schepel - van der Kuil (tevens lid financiële commissie)
4. Lid RvT: Willy Evers
5. Voorzitter RvT: Joep den Otter

Het secretariaat van de RvT is in handen van mevrouw Ella Meeuwssen.

De RvT is te bereiken via: rvt@skobos.nl

Alle leden hebben het benoemingsformulier getekend en daarbij verklaard dat zij op basis van de SKOBOS-statuten en reglementen zullen acteren en geen positie, functie of nevenfunctie bekleden die onverenigbaar is of de schijn van belangenverstrengeling kan geven met het lidmaatschap van de RvT.

4.2.2. Rooster van aftreden

Via het jaarlijks vast te stellen rooster van aftreden wordt gevolg gegeven aan de statutair bepaalde termijn (artikel 8, lid 7):

Rooster van aftreden vigerend in 2019, vastgesteld op 19 december 2018

Naam	Start	2020	2021	2022	2023	Opmerkingen
Marleen Klaasens	01.01.2012	x				Nieuw RvT lid neemt ritme van aftreden over van voorganger
Willy Evers	01.05.2018		x			In 1e termijn, herbenoembaar
Christine Schepel	01.01.2014			x		In 3e termijn, niet herbenoembaar
Piet van Dam	01.01.2015		x			In 2e termijn, herbenoembaar
Joep den Otter	01.01.2012		x			In 3e termijn, niet herbenoembaar

Aan het einde van 2019 is Marleen Klaasens teruggetreden als lid vanwege het verstrijken van de statutaire termijnen. De RvT is Marleen bijzonder erkentelijk voor haar jarenlange bijdragen aan de RvT en daarbij mag met name worden genoemd de inbreng op het beleidsdomein jonge kinderen, de remuneratie, personeelszaken en de gesprekkencyclus met de bestuurder. De RvT en SKOBOS als organisatie zijn haar veel dank verschuldigd. In het aansluitende 2020 zal gezocht worden naar een kandidaat ter vervanging.

Eind 2019 zou ook de voorzitter vanwege het verstrijken van de termijnen moeten aftreden, maar de RvT heeft besloten dit een jaar uit te stellen met het oog op wisseling van de wacht in het college van bestuur.

4.2.3. Vergoedingen raad van toezicht

De RvT heeft eerder besloten de uitgangspunten, de argumentatie en de gedragsregels van de VTOI/NVTK m.b.t. vergoedingen te volgen. De VTOI beklemtoont de noodzaak van een passende honorering, aangezien de taken van de RvT wettelijk zijn verankerd en balans in zeggenschap van een organisatie moeten borgen. Bovendien zijn de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden van de RvT verzwaaard. De RvT heeft als interne toezichthouder een positie in het kader van goed bestuur. Op basis hiervan heeft de RvT van SKOBOS de vergoedingen bepaald en daarbij gekozen voor een maximering van 50% van het toegestane. De bedragen zijn ook in 2019 niet aangepast en maken deel uit van de financiële jaarrekening.

4.2.4. Nieuwe wetgeving

In het komende jaar wordt nieuwe wetgeving van kracht via de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR); het is wachten op besluitvorming in de Eerste Kamer en aansluitend de uitwerkingen. De belangrijkste wijzigingen in het perspectief van SKOBOS zijn naar verwachting:

- De RvC staat het bestuur met raad terzijde. Een van de historische verschillen tussen RvC en raad van toezicht (RvT), primair alleen toezicht, verdwijnt daarmee;
- Een wettelijke regeling inzake de individuele verantwoordelijkheid voor het algemene toezicht voor elke toezichthouder.

4.3. Werkwijze en activiteiten raad van toezicht

De RvT handelt op basis van de statuten, het RvT-reglement, de Code Goed Bestuur en doet dat conform toezichtvisie en -kader. Een profiel is aanwezig. De leden zijn onafhankelijk en professioneel en ieder brengt in vanuit eigen achtergrond, opleiding en (werk)ervaring. Adviezen en besluiten komen tot stand in collegiaal overleg; besluiten vereisen consensus en worden vrijwel altijd in unanimité genomen. Taken worden zoveel als mogelijk gelijkmatig verdeeld. De RvT van SKOBOS kent slechts één vakcommissie, nl. de commissie financiën.

In het voorbije verslagjaar is veel aandacht besteed aan de werving en selectie van een nieuwe voorzitter college van bestuur vanwege de pensionering van de zittende bestuurder de heer Frans Bruinsma. De RvT heeft een uitgebreid projectplan samengesteld, zich laten bijstaan door een externe deskundige en heeft voor de profielschets waardevol overleg kunnen voeren met zowel de voltallige GMR als het directeurenoverleg. In de selectiecommissie was de GMR vertegenwoordigd.

Het uitgebreide voorwerk heeft ertoe kunnen leiden dat per 1 augustus 2019 mevrouw drs. Liesbeth van den Berg - Hardenbol is benoemd tot voorzitter van het college van bestuur voor een eerste termijn van vier jaren.

In november is op passende wijze afscheid genomen van Frans Bruinsma middels een mini-symposium met als thema "Grensverleggend Groeien", waarvoor alle medewerkers en stakeholders zijn uitgenodigd. De vertrekkende bestuurder Bruinsma is uitgebreid in het zonnetje gezet en heeft voor zijn vele verdiensten voor het onderwijs en voor de ontwikkeling van SKOBOS in het bijzonder hartelijke woorden en talloze dankbetuigingen mogen ontvangen met een Liber Amicorum als blijvend "ego-document". De RvT heeft zich nadrukkelijk ingespannen om Frans Bruinsma voor te dragen voor een onderscheiding, die hem in april 2020 werd uitgereikt.

bij zijn benoeming tot Ridder in de Orde van Oranje Nassau. De RvT is Frans Bruinsma veel dank verschuldigd voor zijn tastbare en blijvende bijdragen aan SKOBOS als professionele onderwijsorganisatie; die dank is groot!

Een belangrijk deel van de andere werkzaamheden betreft drie hoofdthema's:

- De strategische cyclus. Op basis van wettelijke taken is de RvT gehouden aan discussie, advisering en besluitvorming inzake strategisch beleidsplan, jaar- en meerjarenbegroting met investeringsprogramma, jaarexploitatie, bestuursverslag en conclusies van de accountant. Alle taken zijn uitgevoerd.
- De advisering en monitoring. Op basis van een viertal instrumenten, namelijk de managementrapportage (Marap), de voortgangsrapportage, de besluitenlijst van het CvB en de rapportage "lopende ontwikkelingen" adviseert en monitort de RvT de organisatie. Uitgevoerd conform afspraken. Tevens is de wens uitgesproken om instrumenten voor monitoring te herijken.
- De financiële stabiliteit. SKOBOS werkt aan de hand van jaarbegrotingen, meerjarenbegrotingen, investeringsplannen, exploitatieresultaten en balansen met informatie over liquiditeiten en vermogen. De financiële commissie neemt in de toezichttaak hierin het voortouw door gesprekken met de bestuurder en accountant. De commissie analyseert, beoordeelt en rapporteert hieromtrent aan de RvT en doet dat via schriftelijk vastgelegde notities. In het perspectief van de langere termijn en de benodigde investeringen in onderwijsontwikkelingen en digitalisering is vastgesteld dat SKOBOS financieel stabiel en solide is en dat uitgaven voldoen aan de criteria van rechtmatigheid en doelmatigheid.

Naast de hoofdthema's hecht de RvT veel waarde aan de presentaties van schooldirecteuren voorafgaande aan de RvT-vergadering en aan het tweemaal per jaar overleggen tussen (de voorzitters van) GMR en RvT.

Een overzicht van activiteiten in verslagjaar 2019 luidt als volgt:

Datum vergadering	Belangrijkste onderwerpen en relevante besluiten vanuit Toezichtkader	Vaste tussenrapportages en genomen besluiten
15-16 januari	Sollicitatiegesprekken (fase 1)	
20 februari	Eindversie strategisch plan (Grensverleggend Groeien) 2019-2023 met daarin "the big five" Vaststellen begroting 2019 Besluit tot benoeming van de nieuwe voorzitter CvB Bestuur	Voortgangsrapportage en Marap 4e kwartaal 2018 Rapportage financiële commissie over begrotingen
5 en 6 februari	Sollicitatiegesprekken (fase 2)	
13 februari	Conclusies sollicitatiegesprekken	
26 februari*	Presentaties sollicitanten (fase 3)	
27 februari*	Concept voordracht (fase 4)	
18 maart	Jaarevaluatie RvT	Eigen evaluatie over 2018 (20.00)
17 april	Kennismaking nieuwe directeur De Linde Hoofdpunten jaarexploitatie 2018 Ontwikkelingen m.b.t. kindcentra en De Klep Vaststellen Jaarverslag RvT	Voortgangsrapportage en Marap over 1 ^e kwartaal 2019 Spiegelen inzake overdracht verantwoordelijkheden aan nieuwe bestuurder
19 juni	Vaststellen en goedkeuren Bestuursverslag over 2018 Vaststellen jaarcijfers 2018 Conclusies van de werkgroep Werkdruk en info over AVG Goedkeuring op draaiboek en begroting afscheid voorzitter college van bestuur	Voortgangsrapportage Marap 2e kwartaal 2019, deel 1 Aanbevelingen accountant Rapportage van de financiële commissie over jaarcijfers 2018 Benaming accountant voor boekjaar 2019
18 september	Verslag overleg RvT en GMR Uitkomsten onderzoek Scholen met Succes Eerste bevindingen nieuwe bestuurder Benchmarkrapport	Voortgangsrapportage Marap 2e kwartaal 2019, deel 2 Spiegelen over reacties op New York studiereis
14 november	Afscheid Frans Bruinsma	Donderdagmiddag
27 november	Vaststellen Strategisch beleidsplan 2020-2024 met Jaarplan voor 2020 Inzicht in kwaliteitsmonitor Inzicht in Cogix Vacature RvT	Voortgangsrapportage Marap over 3 ^e kwartaal 2019, incl. leerlingenaantallenontwikkeling Terugblik 1411 en kostenoverzicht Uitwerking Bapo voormalige bestuurder

18 december	Vaststellen en goedkeuren Begroting 2020 en Meerjarenbegroting '20-'24 met investeringsplan en balanspositie	Voortgangsrapportage 2019 Jaarkalender 2020 Rooster van optreden RvT Rapportage financiële commissie
-------------	---	---

* Als gevolg van de voortvarendheid in de procedure zijn deze fases vervroegd.

4.4. Continuïteitsparagraaf: vooruitblik 2020-2024

Net als in de voorbije jaren geeft de raad van toezicht in haar jaarverslag een vooruitblik op de nabije toekomst en de te verwachten ontwikkelingen.

4.4.1. Organisatieontwikkeling

Nu en in de komende jaren maakt SKOBOS extra werk van het thema "organisatieontwikkeling", met een accent op mensen. In de continuïteit van het CvB ontstaat een breekpunt door de benoeming van een nieuwe voorzitter CvB. De overdracht is naar wens verlopen en er is veel vertrouwen in de aanpak en professionaliteit van de nieuwe bestuurder, die voortvarend en initiatiefrijk zaken oppakt. Omdat medewerkers het hart van het onderwijs vormen, is professioneel personeelsbeleid een vereiste; initiatieven zijn genomen om de gesprekscyclus structureel aan te pakken, te verbeteren en rapportages ervan vast te leggen.

Daarbij worden meerdere beleidsterreinen geraakt. Leidend is het ontwerpen van nieuwe, op visie en kernwaarden gebaseerde competenties en vertaling ervan in een eigentijdse HRM-cyclus, opleidingsmogelijkheden, beloningssystematiek en toepassing van de nieuwe cao.

4.4.2. Kwaliteitsontwikkeling

De RvT verwacht dat de implementatie van de aangepaste visie met nieuwe kernwaarden de gemaakte keuze voor innovatief handelen - uitgewerkt in onder meer het project SKOBOS 3.0 (waarbinnen "21st century skills") met digitalisering in leeromgevingen -, nieuwe impulsen zal geven. Bovendien worden nieuwe elementen toegevoegd, met name het werken aan en met digitale portfolio's van zowel leerkrachten (start) als leerlingen (vervolg). Ook de explicitering en vastlegging van de gewenste kwaliteitszorg zal eraan bijdragen.

In dit strategisch beleid gaat het om professionalisering, acteren met kwaliteitsoutput en innovatiekracht. Een kwaliteitsmonitor is daarbij nodig en inmiddels worden daarvan de eerste resultaten zichtbaar. SKOBOS investeert doelbewust uit eigen vermogen in projecten die de innovatiekracht schragen en ontwikkelen. Op deze wijze geeft SKOBOS sturing aan de verbetering van de kwaliteit van onderwijs, immers goede besturen focussen op het beter maken van onderwijs door het uitdragen van visie en ambitie en het stellen van gerichte doelen. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en verantwoording/dialoog zijn daarin kernbegrippen.

Het versterken van die onderwijskwaliteit krijgt nadrukkelijk ook vorm door sturing op de drie bepalende geledingen, te weten: leraar - schoolleider - bestuurder.

In het verder implementeren van Passend Onderwijs ziet SKOBOS kansen om op schoolniveau kwaliteitsimpulsen te realiseren, wanneer het gaat om inhoud en organisatie van onderwijs op school-, groeps- en leerlingenniveau. Ouders/verzorgers vragen ook om meer maatwerk voor de specifieke ontwikkelingsbehoeften van hun kind(eren). Dat maatwerk impliceert dat alle leerlingen geletterd en gecijferd zijn en een niveau halen dat bij hun capaciteiten past. De visie van SKOBOS past er naadloos bij. Tegelijkertijd is er wel degelijk het besef dat dit een enerverende en uitdagende taakstelling is die nieuwe vaardigheden vergt van leerkrachten en management.

4.4.3. Project Schaalgrootte

Alhoewel het Project Schaalgrootte in het verleden niet heeft geleid tot een succesvolle afronding (afgeblazen besturenfusie) zijn nieuwe demografische ontwikkelingen (krimp) en toenemend lerarentekort voldoende aanleiding om in de nabije toekomst verkenningen te verrichten die SKOBOS toekomstperspectief laten houden. De doelstelling om de transitie van basisschool naar kindcentrum (KC) met één doorgaande ontwikkelingslijn, één gebouw, één team, één managementteam realiseerbaar te houden, blijft bestaan. Voor één van de scholen blijft de combinatie met nieuwe of aangepaste huisvesting nog steeds een wens, alhoewel het commitment vanuit de gemeente nog niet tot concretisering zal leiden binnen de planperiode. Verder blijft het oog gericht op mogelijke vormen van samenwerking met derden op het vlak van onderwijs en ondersteuning.

4.4.4. Financiële stabiliteit

SKOBOS is een financieel gezonde onderwijsorganisatie met posities die ruimschoots boven de kengetallen liggen. SKOBOS maakt al jarenlang werk van zogeheten beleidsrijk begroten, oftewel: er is een directe relatie tussen financieel beleid en onderwijskundige beleidskeuzes. In de voorbije jaren is fors geïnvesteerd uit liquiditeiten en reserves in kwaliteitsverbetering van onderwijs en innovatie, vooral in het perspectief van digitalisering. Ook de komende jaren zal dit het geval zijn. Het niveau en het tempo van de investeringen zijn hoog en de plannen zijn uitdagend. Niettemin blijft SKOBOS bewust extra investeren vanuit beschikbare reserves

en liquiditeiten, waarbij rond 2022/2023 een financieel evenwicht zal ontstaan tussen opbrengsten en kosten. Het toekomstig financieel beleid is hierop gericht.

4.4.5. Onderwijs in coronatijd

De minister van Onderwijs vraagt expliciet om in dit jaarverslag over 2019 uitspraken te doen over onderwijs in een tijd waarin het coronavirus rondwaart. De RvT verwijst voor de inhoud ervan graag naar de passage van het CvB in dit bestuursverslag.

In dit kader wil de RvT haar grote dank en waardering uitspreken voor de inzet en flexibiliteit van alle medewerkers van SKOBOS. Van de medewerkers wordt veel gevraagd. Voortdurende alertheid gaan hand in hand met steeds veranderende gegevens, die ertoe leiden dat medewerkers het onderwijs anders, digitaler, flexibeler en gedifferentieerder moeten verzorgen en daarbij ook organisatorische impact moeten sturen. Dat vergt veel aan energie, betrokkenheid, vakbekwaamheid, organisatievermogen en flexibiliteit. Dat alles gebeurt ook nog in een context van onzekerheid over eigen gezondheid en al dan niet overbrengen van het virus aan kinderen, aan geliefden thuis, aan collega's. De RvT zegt met veel waardering en veel respect tegen al deze SKOBOS-medewerkers: dank je wel!!

Ook in algemene zin dankt de RvT alle betrokkenen bij SKOBOS, in het bijzonder de personeelsleden, het ondersteunend personeel, de schooldirecties, het college van bestuur en de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden voor hun tastbare en kwaliteitsrijke bijdragen in 2019 en rekent graag opnieuw op hun inzet, deskundigheid en resultaten in 2020 en later.

Namens de raad van toezicht van SKOBOS

Joep den Otter
Voorzitter raad van toezicht

Besproken en vastgesteld in de RvT-vergadering van 29 juni 2020.