



*"Grensverleggend groeien"*

Jaarverslag

2018

Behorende bij de jaarrekening

2018

## INHOUDSOPGAVE

### 1. BESTUURSVERSLAG

1.1 Algemene informatie	blz. 4
1.1.1 Juridische structuur en organisatiestructuur	
1.1.2 Kernwaarden, missie en visie en payoff	
1.1.3 Trends in en rondom het onderwijs	
1.1.4 Belangrijkste kenmerken van het gevoerde financiële beleid	
1.2 Jaarverslag Raad van Toezicht 2018	blz. 6
1.3 Onderwijsbeleid, beheer en organisatie	blz. 11
1.4 Toelichting jaarrekening 2018	blz. 11
1.5 Financiële kengetallen	blz. 12
1.6 Prestatie box	blz. 14
1.7 Overige toelichting	blz. 14
1.8 Treasurystatuut en Jaarverslag	blz. 14
1.9 Continuïteitsparagraaf	blz. 15
1.10 Werkdruk middelen	blz. 20
<b>Overzicht bijlagen</b>	blz. 21
<b>Bijlage 1: Exploitatiecijfers 2018 + analyse</b>	blz. 22
<b>Bijlage 2: Staat van baten en lasten 2018 in verhouding tot de begroting 2019             en de begrotingen 2019-2023</b>	blz. 26
<b>Bijlage 3: Evaluatie Strategisch beleidsplan 2018, strategisch beleid 2019-2023</b>	blz. 27
<b>Bijlage 4: Treasury statuut</b>	blz. 36
<b>Bijlage 5: Treasury jaarverslag 2018</b>	blz. 41
<b>Bijlage 6: Voorwaarden aan de begroting en de financiële kengetallen</b>	blz. 42
<b>Bijlage 7: Beleid m.b.t. voorzieningen en reserves</b>	blz. 43
<b>Bijlage 8: Overzicht toegestane overschrijdingen, overzicht verloop             bestemmingsreserves en algemene reserve             Overzicht investeringen 2018</b>	blz. 52
<b>Bijlage 9: Gegevens teldatum 2018 en prognoses</b>	blz. 55
<b>Bijlage 10: Meerjarig bestuur formatieplan, uitgangspunten formatie,             RDDF, uitvoering afspiegelingsbeginsel</b>	blz. 56

### 2. JAARREKENING 2018 SKOBOS

**AANBIEDING.**

SKOBOS biedt u hierbij het jaarverslag 2018 en de jaarrekening 2018. Het jaarverslag 2018 vormt een uitgebreide toelichting bij de jaarrekening 2018. De jaarrekening 2018 bestaat uit de balans per 31 december 2018 en een exploitatierekening over de periode 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018.

Het jaarverslag van de Raad van Toezicht vormt een onderdeel van het jaarverslag 2018 dat een toelichting geeft bij de jaarrekening 2018. Daarin legt de Raad van Toezicht verantwoording af over de wijze waarop ze in 2018 vorm heeft gegeven aan haar rol als toezichthouder.

SKOBOS ziet terug op een 2018 waarin grote stappen zijn gezet in de verdere ontwikkeling van de organisatie. Het traject van opnieuw benoemen van de visie en missie, van de kernwaarden en van de pay-off van SKOBOS heeft richting gegeven aan de verdere uitwerking van het strategisch beleid waarin Kindcentrum ontwikkeling, Passend Onderwijs en SKOBOS 3.0 leidend zijn.

Ik dank namens SKOBOS en zijn leerlingen al het personeel, de ouders en andere stakeholders voor de geweldige en inspirerende bijdragen die geleverd zijn aan dit mooie proces en de loyaliteit, kritische kanttekeningen én waardering die voortdurend getoond zijn.

Oirschot, 2 juni 2019,

Frans Bruinsma,  
Voorzitter College van Bestuur van SKOBOS

## 1. JAARVERSLAG.

### 1.1 Algemene informatie

#### 1.1.1 Juridische structuur en organisatiestructuur.

Onder SKOBOS ressorteren per 31 december 2018 5 scholen. Het betreft 5 scholen met regulier basisonderwijs, met een in verschillende stadia geformaliseerde link naar stapsgewijs te vormen Kindcentra. De scholen zijn allemaal gelegen in de gemeente Oirschot. 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, die over haar handelen en het bereiken van de doelen van de organisatie verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht. 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, de jaarrekening en het strategisch beleidsplan.

Het College van Bestuur wordt ondersteund door een managementassistente en een medewerkster communicatie en werkt nauw samen met de directeuren van de 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.

#### 1.1.2 Kernwaarden, missie en visie en pay-off.

SKOBOS heeft in het voorjaar 2018 in uitgebreide, 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 er operationeel uitwerking gegeven wordt 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".

#### 1.1.3 Trends in en rondom het onderwijs.

Bij de uitwerking van de nieuwe missie en visie in het voorjaar 2018 is opnieuw een inventarisatie gemaakt van de trends in en rondom het onderwijs, die mede bepalend zijn voor de richting waarin de organisatieontwikkeling van SKOBOS plaats moet vinden.

## A. Extern, in relatie tot kinderen en hun ouders

Er is sprake van .....

- Een toenemende vraag naar intensiteit en kwaliteit van communicatie en verantwoording;
- Een verdergaande behoefte aan maatwerk in onderwijs en kinderopvang;
- Een veranderende ontwikkel-, leer- en speelomgeving waarin explosief groeiende mogelijkheden en veiligheid bepalende items zijn;
- Een maatschappij waarin communicatie en informatie dusdanig toegankelijk zijn geworden dat de waarborging van privacy een voortdurend actie- en aandachtspunt is;
- Een toenemende spagaat tussen gewenste eigen verantwoordelijkheid van kinderen én de feitelijke houding van ouders en opvoeders;
- De idee van teruglopende opbrengsten van taal- reken- en leesvaardigheden;
- Een toenemende behoefte van ouders aan meer flexibilisering in de mogelijkheden van kinderopvang en schoolvakanties.

## B. Extern, in relatie tot de omgeving en de overheid

Er is sprake van .....

- Een toenemende negatieve beeldvorming rondom onderwijs m.b.t opbrengsten en het beroepsprofiel;
- Een toenemend tekort binnen kinderopvang en onderwijs aan vakbekwame professionals;
- Uiteenlopende verwachtingen aan Passend Onderwijs;
- Een toenemend belang van het ontwikkelen van burgerschap in een steeds meer multicultureel wordende participatiemaatschappij;
- Een toenemende behoefte aan één doorgaande ontwikkelings-, leer- en zorglijn van 0 tot 18 jaar;
- Een toenemende rol van data bij het afstemmen van een ontwikkel- en onderwijsaanbod;
- Een toenemend belang van internationalisering als onderdeel van kinderopvang en onderwijs;
- Een toenemende deregulering vanuit de landelijke overheid naar de lokale overheid;
- Een toenemend belang van goede profilering van kinderopvang en onderwijs;
- Een toenemend belang van duurzaamheid en gezondheid als maatschappelijk item;
- Een toenemende juridisering en aansprakelijkheidsschade binnen kinderopvang en onderwijs;
- Een toenemende behoefte aan vakmensen en technisch geschoolde beroepskrachten.

## C. Intern, in relatie tot organisatie / opvang en onderwijs

Er is sprake van .....

- Een toenemend denken en handelen vanuit een integratie van kinderopvang en onderwijs door de hele organisatie heen;
- Een toenemende complexiteit van de organisatie van leer- en ontwikkelingsprocessen;
- Onvoldoende kennis in de organisatie van de digitale mogelijkheden;
- Een nieuwe privacy wetgeving met enorme impact op inrichting, werkwijze en cultuur van de organisatie;
- Een toenemende externe druk om zorgtaken enerzijds en kinderopvang- en onderwijstaken anderzijds in elkaar te laten overlopen;
- Een toenemende samenwerking met externe partners m.b.t. gezondheid, cultuur en sport.

## D. Intern, in relatie tot personeel

Er is sprake van .....

- Steeds hogere eisen aan competenties, vaardigheden en opleiding van pedagogisch medewerkers, onderwijsassistentes, leerkrachten en directeurs.
- Toenemende ervaren werkdruk en ervaren gebrek aan professionele erkenning.
- Een toenemend aanbod aan interne en externe mogelijkheden voor scholing en professionele ontwikkeling binnen en door SKOBOS.

- Een toenemend tekort aan professionals: pedagogisch medewerkers, onderwijsassistenten, leerkrachten en directeuren.
- Een sterk veranderende rol van de leerkracht van leiden naar begeleiden.
- en discrepantie tussen ICT-mogelijkheden en ICT-vaardigheden bij het personeel.

#### 1.1.4 Belangrijkste kenmerken van het gevoerde financiële beleid.

Er is sprake van één begroting waarin alle financiële en materiële kostensoorten verwerkt zijn en één jaarrekening, waarin het jaarverslag toelichting geeft bij de jaarrekening. SKOBOS laat zich bij het gevoerde financiële beleid leiden door de volgende uitgangspunten:

- de financiële middelen worden zoveel mogelijk ingezet t.b.v. het onderwijs op de werkvloer
- personele bekostiging vindt uitsluitend plaats met de personele inkomsten lumpsum
- SKOBOS hecht aan een gezonde, transparante financiële basis
- De reguliere exploitatiebegroting (exclusief investeringen vanuit voorzieningen en reserves) is in principe budgettair neutraal (zie ook de opmerkingen in [bijlage 7](#) en in [bijlage 8](#))
- SKOBOS beschikt over reserves; deze reserves zijn in het verleden ontstaan vanuit vrijvallende voorzieningen dan wel (bewust) niet uitgegeven middelen; SKOBOS wil deze reserves aanwenden om een eigentijdse, professionele onderwijsorganisatie in te kunnen richten die kwalitatief uitstekend onderwijs aanbiedt; de huidige bekostiging vanuit het ministerie biedt daartoe nauwelijks investeringsruimte (zie de uitwerking in [bijlage 8](#))
- de directeuren van de scholen hebben binnen de eigen goedgekeurde begroting maximale bestedingsvrijheid
- de richtlijnen vanuit het ministerie zijn bepalend ten aanzien van beleggingen en beleningen.

## 1.2 Jaarverslag Raad van Toezicht SKOBOS over 2018

### A. 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.

Vorm geven aan toezicht vergt handelen vanuit een visie en bijpassend toezichtkader. De RvT heeft in 2018 een visie op toezicht en een erbij horend nieuw toezichtkader ontwikkeld.

#### A.1. Missie van de RvT

De RvT van SKOBOS wil functioneren als een onafhankelijk en proactief toezichthoudend orgaan, dat integraal toeziet op het besturingsproces 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 formuleert de RvT van SKOBOS: *geen toezicht zonder verantwoordelijkheid en geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording.*

#### A.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 maatschappelijke 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, verbinden, verantwoorden. 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, bestuurlijke relatie met het College van Bestuur.

Principe 4: Het interne toezicht bij SKOBOS richt zich op de strategische koers, waarin continuïteit, kwaliteit en groei 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.

### A.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.

## B. Feitelijkheden van de Raad van Toezicht in 2018

### B.1. Leden van de RvT van SKOBOS in 2018

De RvT bestaat reglementair uit 5 leden; in verslagjaar 2018 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 (per 1 mei)
5. Voorzitter RvT: Joep den Otter

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

De RvT is te bereiken via: [rvt@skobos.nl](mailto: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.

### B.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 per 2018, vastgesteld op 13 december 2017

Naam	Start	Januari 2019	Januari 2020	Januari 2021	Januari 2022	Opmerkingen
Marleen Klaasens	01.01.2012		x			In 3e termijn
Willy Evers	01.05.2018			x		In 1e termijn
Christine Schepel	01.01.2014	x				In 2e termijn
Piet van Dam	01.01.2015			x		In 2e termijn
Joep den Otter	01.01.2012		x			In 3e termijn

### B.3. Vergoedingen Raad van Toezicht

De RvT heeft in 2017 besloten de uitgangspunten, de argumentatie en de gedragsregels van de VTOI/NVTK m.b.t. vergoedingen te gaan 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 verzaamd. De RvT heeft als interne toezichthouder een positie in het kader van goed bestuur. Op basis hiervan heeft de RvT van SKOBOS besloten de hoogte van de vergoedingen aan te passen, maar niet verder te willen gaan dan 50% van het toegestane. De bedragen zijn in 2018 niet aangepast en maken onderdeel uit van de financiële jaarrekening.

### C. Werkwijze en activiteiten Raad van Toezicht

De RvT handelt op basis van de SKOBOS statuten, het RvT-reglement, de Code Goed Bestuur en doet dat conform toezichtvisie en -kader (zie paragraaf 1). 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 unanimitie genomen. Taken worden zoveel als mogelijk gelijkmatig verdeeld. De RvT van SKOBOS kent slechts één vakcommissie, nl. de commissie financiën.

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

- a. 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.
- b. 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 grondig te herijken; eerste initiatieven daartoe zijn genomen.
- c. 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. In het verslagjaar is verder gesproken met accountant, directeur Samenwerkingsverband Passend Onderwijs, de onderwijsinspectie, de verantwoordelijke voor de Plusklas en met een consultant in het kader van het zoeken van een nieuwe bestuurder per najaar 2019.

In verslagjaar 2018 is voorts specifieke aandacht uitgegaan naar:

- \* De concretisering van het project Schaalgrootte, waarin nu de voorkeur is uitgesproken voor een projectplan KC-ontwikkeling.
- \* De wenselijkheid van een unilocatie op De Klep voor basisschool De Beerze, opdat een KC werkelijkheid kan worden op een centrale locatie.
- \* Keuze en prioritering binnen de strategische koers, waarbinnen diverse deelprojecten zijn uitgelijnd en gestart, waaronder professionalisering en competentieontwikkeling van het personeel (Mevolution), de ontwikkeling van de eigen organisatie en de gewenste kwaliteitszorg.
- \* Gesprekken met de onderwijsinspectie en evaluatie van de bevindingen.



\* De ontwikkeling van een aangepaste missie/visie met nieuwe kernwaarden voor de gehele organisatie.

\* De voorbereiding van een wisseling van de wacht als gevolg van de wens van de bestuurder om gebruik te maken van zijn recht op pensionering. Het jaargesprek met de bestuurder is gehouden. Een procedure voor werving en selectie voor een opvolgende bestuurder is opgesteld door de RvT met advisering op het functieprofiel vanuit directeurenoverleg en GMR en met externe begeleiding voor RvT en selectie- en adviescommissie.

Een overzicht van activiteiten in verslagjaar 2018 luidt als volgt:

<b>Datum vergadering</b>	<b>Belangrijkste onderwerpen en relevante besluiten (cursief) vanuit Toezichtkader</b>	<b>Tussenrapportages en besluiten (cursief)</b>
17 januari	* <i>Strategisch beleidsplan 2019-2022 vastgesteld</i>	* Opbrengstrapportages 2017 * Voortgangsrapportage * Indicatie jaarcijfers 2017
12 maart	* Jaarevaluatie RvT over 2017	
21 maart	* Beleidsontwikkeling KC De Beerze * Update proces Missie/Visie	* Voortgangsrapportage * Managementrapportage
23 april	* Organisatieontwikkeling SKOBOS op stafbureau * Project Schaalgrootte; plan B met KC-focus	* <i>Benoeming lid RvT op voordracht GMR</i>
20 juni	* <i>Vaststellen Jaarcijfers en Bestuursverslag over 2017.</i> * <i>Vaststellen jaarverslag RvT over 2017.</i> * <i>Concept trendkaart voor Missie/Visie ontwikkeling</i>	* Voortgangsrapportage * Advies accountant * <i>Vaststellen verslag financiële commissie</i> * <i>Vaststellen Meerjaren formatieplan, risicoanalyse en treasurystatuut</i>
4 juli	* Personeelsontwikkelingen * Project Mevolution	* Managementrapportage * Informatie inspectieonderzoek
29 augustus	* Concept procedure nieuwe bestuurder	* Verwachtingen van monitoringsinformatie
19 september	* Benchmark * Organisatieontwikkeling SKOBOS * Rapportage onderwijsinspectie	* Voortgangsrapportage * Managementrapportage
24 oktober	* <i>Vaststellen procedure nieuwe bestuurder</i> * Dwarsverbanden projecten in kader van strategische ontwikkeling	* Voortgangsrapportage * Managementrapportage * Passend Onderwijs en het samenwerkingsverband * NRO-onderzoek
21 november	* <i>Vaststellen nieuw Toezichtkader</i> * Update projectplannen in kader strategische koers	* Voortgangsrapportage
19 december	* <i>Vaststellen Strategische koers a.d.h.v. matrix</i> * Discussie Begroting 2019 en Meerjarenbegroting 2020-2023	* Voortgangsrapportage-slot * Managementrapportage * <i>Jaarkalender 2019</i> * <i>Rooster van aftreden 2019</i> * Opbrengstrapportages 2018

## D. Continuïteitsparagraaf: vooruitblik 2019-2023

Net als in het voorbije jaar geeft de Raad van Toezicht in haar Jaarverslag een vooruitblik op de nabije toekomst en de te verwachten ontwikkelingen.

### *D.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 management ontstaan meerdere breekpunten door het geplande vertrek wegens pensionering van de bestuurder en een schooldirecteur en mobiliteit van een andere schooldirecteur. Bij het vaststellen van dit jaarverslag is bekend dat alle vacatures adequaat zijn ingevuld; niettemin is het van belang dat de RvT de vinger aan de pols houdt.

Aangezien leerkrachten de spil zijn van het onderwijs is de ontwikkeling in professionalisering een belangrijk onderwerp. 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 met jaargesprekken, opleidingsmogelijkheden en beloningssystematiek. De discussie rondom beleefde werkdruk, inzetten van onderwijsassistenten en verfijning van school- en groepsorganisatie zijn daarbij aandachtspunten. Ook de ontwikkeling van een lerarentekort zal SKOBOS niet ongemerkt voorbij aan. Daarom is kortstondig een klein en kortdurend boven formatief personeelsaantal toegestaan.

### *D.2. Kwaliteitsontwikkeling via SKOBOS 2.0*

De RvT verwacht dat de implementatie van de aangepaste visie met nieuwe kernwaarden de gemaakte keuze voor innovatief handelen - uitgewerkt in project SKOBOS 2.0 (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. Onderwijs en maatschappelijke context gaan hand in hand en daarom investeert SKOBOS doelbewust uit eigen vermogen in projecten die deze innovatiekracht schragen en ontwikkelen. De RvT hecht sterk aan deze innovatie en laat dat zien door goedkeuring te verlenen aan forse investeringsbudgetten met lange termijn doelen.

### *D.3. Project Schaalgrootte*

Demografische ontwikkelingen (krimp) hebben in het recente verleden geleid tot het Project Schaalgrootte. Een proces tot besturenfusie is in 2017 stopgezet. In 2018 is daarop een alternatief scenario in gang gezet met als doelstelling een versnelling in de transitie van basisschool naar KC (kindcentrum) met één doorgaande ontwikkelingslijn, één gebouw, één team, één directeur. Voor één van de scholen wordt dit gecombineerd met nieuwe of aangepaste huisvesting, mogelijk in combinatie met sport en bibliotheek en met eventueel ontmanteling van een locatie. Verder blijft het oog gericht op mogelijke vormen van samenwerking op het vlak van onderwijs met het voortgezet onderwijs. Het spreekt voor zich dat KC-ontwikkeling en vinden van samenwerkingsvormen langetermijnplanningen kennen.

### *D.4. Onderwijskwaliteit*

Het versterken van de onderwijskwaliteit krijgt vorm via verschillende lijnen die in elkaar grijpen. 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). De visie van SKOBOS past er naadloos bij, maar tegelijkertijd is er wel degelijk het besef dat dit een enerverende en uitdagende taakstelling is die nieuwe vaardigheden vergt van leerkrachten en management. De bij SKOBOS al ingezette weg naar professionalisering van organisatie en mensen (zie 4.1.) en het meer en meer denken in

meetbare en kwaliteitsrijke opbrengsten (zie 4.2) kunnen extra stimuleren in het bereiken van de doelstellingen.

#### *D.5. Financiële stabiliteit*

SKOBOS is een financieel gezonde onderwijsorganisatie met posities die ruimschoots boven de kengetallen liggen. 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 in 2022-2023 een financieel evenwicht zal ontstaan tussen opbrengsten en kosten. Het toekomstig financieel beleid is hierop gericht. Met alertheid volgt de RvT de ontwikkelingen bij overheid, PO-raad en VTOI-NVTK als het gaat om lumpsumfinanciering, budgetten en vermogensposities teneinde deze - in het perspectief van benchmarking - te spiegelen met die binnen de eigen organisatie.

De Raad van Toezicht dankt 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 2018 en rekt graag opnieuw op hun inzet, deskundigheid en resultaten in 2019 en later.

Namens de Raad van Toezicht van SKOBOS

Joep den Otter  
Voorzitter Raad van Toezicht

Besproken en vastgesteld in de RvT-vergadering van 17 april 2019.

### **1.3 Onderwijsbeleid, beheer en organisatie**

Eind 2018 is er binnen SKOBOS een nieuw strategisch beleid voor jaar 2019 vastgesteld. Dat strategisch beleid is gebaseerd op de nieuwe missie en visie, zoals vastgesteld in het voorjaar van 2018. Het nieuwe strategische beleid is tevens de basis geworden voor de nieuwe meerjarenbegroting 2019 – 2023.

Dragende items zijn aangegeven in de bijlagen 3 en 4.

### **1.4 Toelichting jaarrekening 2018.**

#### 1.4.1. Algemeen.

Het resultaat over 2018 bedraagt -/- 497.326, terwijl een tekort begroot was van -/- 367.437.

Het negatieve verschil ten opzichte van de begroting 2018 is -/- 129.889.

Ten laste van 2018 is echter gebracht een mogelijke terugvordering vanuit het ministerie ter grootte van 161.652. Deze terugvordering heeft te maken met een investering van SKOBOS in de renovatie van de Fonkeling in 2015. SKOBOS vindt deze terugvordering overigens niet terecht en vecht hem juridisch aan. De mogelijke terugvordering is ten laste van 2019 gebracht.

Wanneer dit op het resultaat gecorrigeerd wordt, dan is het resultaat -/- 335.674; een positief verschil van ongeveer 32.000 ten opzichte van de negatieve begroting van -/- 335.674. Daarmee sluit 2018 nagenoeg conform begroting af.

De analyse van inkomsten en uitgaven ([bijlage 1](#)) laat zien dat op een groot aantal onderdelen er (kleine tot meer grote) afwijkingen zijn van de begroting, zowel qua inkomsten als qua uitgaven. Niet alles is te relateren aan de nabetaaling zoals die eind oktober 2018 door het ministerie gedaan is (bijna 500.000). Een deel daarvan (bijna de helft) is naar de extra salarisbetalingen gegaan.

Eind oktober 2018 werd geconstateerd dat er een overschot op de begroting zou komen, mede als gevolg van nabetaalingen én van niet uitgegeven kosten. Er is besloten om een aantal extra uitgaven te doen. Dat heeft geleid tot:

Extra deskundigheidskosten 2018 – 2019:

- 62.500: Het vorm geven aan de verdere uitwerking van een digitaal portfolio in het kader van SKOBOS 3.0; het verder vormgeving aan de visuele uitwerking van de missie – visie, zoals in het voorjaar 2018 vastgesteld; een verdere uitwerking van het traject conform het strategisch beleidsplan 2018.
- 41.000: Extra onderhoudskosten op basis van het Meerjarig Onderhoudsplan, en dan met name die aken die normaal niet opgepakt worden.
- 90.000: Een aantal kosten (bijvoorbeeld zonnepanelen, onderdelen van de speelplaats) waren zowel in de afschrijvingen meegenomen als in de reserveringen voor de voorziening onderhoud; dat leidde tot dubbele kosten; dat is gecorrigeerd en leidde eenmalig tot een extra afschrijving ten laste van de exploitatie.
- 63.000: Het maken van een wettelijk verplichte voorziening langdurig zieken.

#### 1.4.2. Toegestane overschrijdingen.

Zie [bijlage 8](#). In het algemeen zijn de toegestane overschrijdingen conform begroting uitgegeven.

#### 1.4.3. Overzicht verloop algemene reserve en bestemmingsreserves.

Zie [bijlage 7](#) en [bijlage 8](#). Daar is uitgebreid toegelicht welke beleidsmatige veranderingen in 2018 hebben plaats gevonden in het kader van vereenvoudiging van het overzicht van de bestemmingsreserves en welke mutaties een gevolg daarvan zijn. De eindbedragen sluiten aan bij de jaarcijfers, onderdeel Passiva 2.1.1.

#### 1.4.4. Overzicht Investerings 2018.

Zie [bijlage 8](#).

## 1.5 Financiële kengetallen.

**a. Liquiditeit:** is de organisatie in staat om op korte termijn aan de verplichtingen te voldoen. De berekeningswijze: (Vlottende activa / kortlopende schulden).

Norm SKOBOS: > 1,0

Realisatie:

2007: 6,16	2008: 7,40	2009: 6,52	2010: 4,65	2011: 5,67	2012: 3,4
2013: 4,69	2014: 3,58	2015: 5,34	2016: 4,78	2017: 4,83	2018: 3,4

Conclusie: Nog steeds ruim boven de norm.

**b. Solvabiliteit:** is de organisatie in staat om op langere termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De berekeningswijze: (Eigen vermogen x 100 / totaal passiva).

Norm SKOBOS: > 40

Realisatie solvabiliteit exclusief voorzieningen:

2007: 66,91	2008: 69,66	2009: 69,64	2010: 70,52	2011: 72,24	2012: 64,81
2013: 70,39	2014: 64,1	2015: 66,0	2016: 61,63	2017: 62,51	2018: 52,80

Realisatie solvabiliteit inclusief voorzieningen:

2007: 87,51	2008: 89,30	2009: 88,15	2010: 83,27	2011: 86,53	2012: 77,58
2013: 86,17	2014: 79,8	2015: 87,1	2016: 85,62	2017: 87,21	2018: 80,90

Conclusie: Nog steeds ruim boven de norm.

c. Weerstandvermogen: kan de organisatie een tekort permitteren in relatie tot opgebouwde reserves en voorzieningen. Berekeningswijze: (eigen vermogen / totale baten incl. rente x 100).

Norm SKOBOS: >20

Realisatie:

2007: 56,53	2008: 61,47	2009: 60,11	2010: 64,05	2011: 62,35	2012: 55,62
2013: 52,81	2014: 53,1	2015: 50,80	2016: 46,25	2017: 42,35	2018: 34,10

Conclusie: ruim boven de streefwaarde.

d. Rentabiliteit: hoe effectief wordt er met de opbrengsten omgegaan. De berekeningswijze: (netto resultaat / totale baten incl. rente x 100).

Norm SKOBOS: > 0

Realisatie:

2007: 6,05	2008: 6,44	2009: 2,67	2010: - 2,76	2011: -1,66	2012: -7,13
2013: -2,32	2014: -1,2	2015: -4,9	2016: -3,39	2017: -2,01	2018: -7,10

Conclusie: een verwacht negatief resultaat als gevolg van een exploitatietekort dat groter is dan begroot.

e. Huisvestingsratio: Huisvestingslasten / totale lasten\* 100: welk percentage van de feitelijke uitgaven van de organisatie wordt besteed aan huisvesting?

Norm SKOBOS: < 6

Realisatie:

2015: 5,96	2016: 5,74	2017: 5,48	2018: 5,7
------------	------------	------------	-----------

Conclusie: SKOBOS besteedt minder dan 6% van de totale kosten aan de kosten voor huisvesting en blijft daarmee ruim onder de signaleringswaarde van de inspectie (>10)

f. Personele lasten: personele lasten/ personele baten, als indicatie dat die middelen die voor personeel bestemd zijn ook daadwerkelijk daartoe uitgegeven worden. Berekening inkomsten: alle personele inkomsten, inclusief Passend Onderwijs Personeels- en arbeidsmarktbeleid, inkomsten detacheringen, lerarenbeurs. Personele lasten: alle personele uitgaven, inclusief arrangementen Passend Onderwijs en bekostiging SBO en SO. Berekening: lasten/inkomsten

Norm SKOBOS: 1.0

Realisatie:

2016: 1.01	2017: 0,96	2018: 1.02
------------	------------	------------

Conclusie: er is iets meer aan personele uitgaven gedaan dan dat er personele inkomsten zijn geweest.

## 1.6 Prestatie box.

De bestedingen prestatie box zijn gekoppeld aan diverse ontwikkelingen op schoolniveau. De middelen worden rechtstreeks toegevoegd aan de begroting van de scholen. De scholen besteden deze gelden binnen afgesproken kaders: cultuureducatie (en met name muziek), software taal en rekenen (bijvoorbeeld dyslexie programma's) en tijdelijke extra inzet eigen personeel.

## 1.7 Overige toelichting.

Afhandeling klachten 2018: er zijn in 2018 geen formele klachten geweest; er zijn een aantal bespreekpunten geweest bij de beide bovenschoolse vertrouwenspersonen van SKOBOS; zie verder het algemene jaarverslag 2018.

Onderwijsprestaties: SKOBOS scoorde in 2018 in iets onder het landelijk gemiddelde op twee scholen na. Zie verder het algemene jaarverslag 2018.

Beheersing van uitkeringen na ontslag: SKOBOS heeft in 2018 een contract gehad met de arbodienst waarin met name ook geïnvesteerd is in curatief begeleiden van langdurig ziekteverzuim en het preventief voorkomen van werk gerelateerd ontslag, vrijwillig dan wel gedwongen. Verder werkt SKOBOS nauw samen met het Participatiefonds om allerlei risicovolle personele situaties in kaart te brengen en te begeleiden. Bovendien is het personeelsbeleid (benoemingen en ontslagen) nauw gerelateerd aan de meerjarenbegroting en het meerjarig formatieplan, waardoor voortdurende monitoring plaats vindt.

Ontwikkelingen Interne en Externe kwaliteitszorg: Vanaf 2014 kent de kwaliteitszorg een aantal bovenschoolse kaders. Een aantal keren per jaar worden de financiële opbrengsten en de resultaten van het LVS (leerling volg systeem) en de landelijke citotoetsen gemonitord en geëvalueerd. Op basis daarvan worden nieuwe verwachtingen en ambities geformuleerd en worden waar nodig maatregelen genomen.

Het bezoek van de onderwijsinspectie in 2018 heeft erin geresulteerd dat het kwaliteitsbeleid, inclusief de operationele vertaling, in 2018 en 2019 volledig herzien wordt.

Toezicht houden en horizontale verantwoording: in 2011 heeft het bestuur van SKOBOS besloten om, mede in het kader van een scheiding tussen besturen en toezicht houden, met ingang van 1 januari 2012 over te gaan tot een organisatiemodel waarbij het College van Bestuur (voorheen de algemeen directeur) verantwoordelijk is voor de totale bedrijfsvoering en de Raad van Toezicht (voorheen het bestuur) belast is met de toezichthoudende taak. Dit is met ingang van 1 januari 2012 geëffectueerd. De RvT heeft in een eigen beleidsdocument vastgelegd op welke manier ze toezicht wil houden. De Raad van Toezicht heeft in 2018 conform het eigen toezichtkader gehandeld. Verder zijn de jaarverslagen 2018 (financieel en algemeen) ter inzage geweest voor alle morele eigenaars (ouders) en belanghebbenden (gemeente, inspectie, leerkrachten). In hoofdstuk 1.2 is het jaarverslag 2018 van de Raad van Toezicht opgenomen. In dat verslag verantwoordt ze haar handelen in 2018.

Risicobeheersing:

Zie hoofdstuk 1.8.3 en 1.8.4

## 1.8 Treasury statuut en jaarverslag.

In 2018 is, met de vaststelling van het jaarverslag, een nieuw treasury statuut vastgesteld. Daarin zijn de meest recente wettelijke aanpassingen vastgelegd. Zie bijlage 4 voor het vastgestelde statuut.

Zie bijlage 5 voor het treasury jaarverslag 2018.

## 1.9 Continuïteitsparagraaf.

In de continuïteitsparagraaf wordt een aantal zaken benoemd die mogelijk van invloed kunnen zijn op de continuïteit en het financiële resultaat in enig boekjaar en de vermogenspositie van SKOBOS op korte en middellange termijn. In het algemeen is SKOBOS altijd bezig met het in kaart brengen van kansen en risico's op personeel, financieel en onderwijskundig gebied (resultaten). Er is goed zicht op de risico's en mogelijkheden. Waar mogelijk wordt proactief gereageerd.

### 1.9.1. Teldatum.

SKOBOS heeft altijd al de gewoonte om de gegevens van de jaarlijkse teldatum te gebruiken voor prognoses van het aantal leerlingen in de komende 10 á 20 jaar. Daarmee heeft SKOBOS de mogelijkheid om in de organisatieontwikkeling en de meerjarenbegroting in te spelen op krimp of groei van de organisatie en de vertaling daarvan in de personele bezetting. Omdat ruim 80% van de begroting en de exploitatie altijd gerelateerd is aan personele kosten is een zorgvuldige analyse van de veranderingen in de grootte van de organisatie van belang voor het maken van de juiste formatieve afwegingen. Op basis daarvan worden de consequenties bepaald voor het personele bestand van de organisatie. Niet alleen de prognoses op basis van een teldatum worden in dat kader geanalyseerd, maar ook de waarde van de prognoses van eerdere teldata.

In bijlage 9 (gegevens teldatum 2018 en prognoses) is weergegeven wat de prognoses zijn. De prognoses laten zien dat het aantal leerlingen van SKOBOS in de komende jaren nog een lichte groei laat zien. Er is één school die structureel terug lijkt te lopen. Dat is een gevolg van een specifieke omstandigheid waar inmiddels beleid op is gemaakt. De verwachting is dat ook deze school zich op termijn weer in leerlingenaantal stabiliseert

De lichte groei van het aantal leerlingen is een gevolg van de demografische ontwikkeling en met name de uitbreiding van het aantal nieuw te bouwen woningen. Een gevolg daarvan is dat er meer verhuizingen plaats vinden en een groeiend aantal jonge gezinnen naar Oirschot komen dan wel in Oirschot blijven. Het deelnamepercentage van SKOBOS in relatie tot het totaal aantal kinderen in de leerplichtige leeftijd stabiliseert zich.

### 1.9.2. Meerjarenbegroting en balans.

De gegevens van de leerlingenprognoses worden vertaald in de meerjarenbegroting van SKOBOS (zie bijlage 2). SKOBOS maakt van oudsher meerjarenbegrotingen over een periode van minimaal 4 jaar. De huidige meerjarenbegroting zoals vastgesteld eind 2018 loopt van 2019 tot 2023. In de meerjarenbegroting is vertaald de lichte groei van de organisatie tot 2023. Het leidt dan ook tot personele ruimte. In onderstaande tabel in het kader van deze meerjarenbegroting is dit terug te vinden (een groei van de personele bezetting van 83 fte naar 88 fte). De meerjarenbegroting is altijd conform afspraak qua reguliere exploitatie neutraal. De overschrijdingen die jaarlijks gemaakt worden en leiden tot een bewust tekort zijn een gevolg van tijdelijke kwalitatieve investeringen. Het zijn geen structurele kosten. Zie voor een verdere toelichting van deze toegestane overschrijdingen en het effect ervan op de reserves bijlage 7 en bijlage 8.

De goedgekeurde meerjarenbegroting 2019-2023 houdt rekening met de toegekende gelden in het kader van werkdruk sinds 2018 en de jaren erna. Hij wijkt qua groei van de personele bezetting enigszins af van de personele begroting zoals meegenomen in "het meerjarig bestuur formatieplan, uitgangspunten formatie, RDDF, uitvoering afspiegelingsbeginsel" (zie bijlage 11), waarin ook toenemende inkomsten als gevolg van de extra gelden werkdruk wel al ingeschat en vertaald zijn. Het aantal leerlingen is gemiddeld per kalenderjaar en wijkt daarom enigszins af van de prognoses op basis van de teldatum, die per schooljaar weergegeven worden (zie bijlage 10).

Personele bezetting en leerlingaantallen	werkelijk	begroot	begroot	begroot	begroot	begroot
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Leerlingaantallen</b>	1218	1215	1238	1233	1251	1240
<b>Personele bezetting in FTE</b>						
Directie	6	6	6	6	6	6
OP	71	71	73	72	75	73
OOP	5	5	5	6	6	6
<b>Totaal</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>87</b>	<b>85</b>

De balans van de meerjarenbegroting 2019 – 2023 is te vinden in bijlage 2. De hoogte van de vaste activa stijgt in het jaar 2018 en 2019 vanwege de investeringen in het project SKOBOS 2.0. Deze investeringen worden tot uiterlijk 2022 afgeschreven. De liquide middelen dalen als gevolg van de gemaakte investeringen in het project SKOBOS 2.0 en de structurele, bewuste exploitatietekorten die met het aflopen van het project in de komende jaren grotendeels zullen verdwijnen.

Het eigen vermogen daalt als gevolg van de investeringen, de afschrijvingen en de toegestane exploitatietekorten. Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve en een aantal bestemmingsreserves die kwalitatieve investeringen in onderwijs en organisatie van SKOBOS mogelijk maken (zie bijlage 7: beleid m.b.t. voorzieningen en reserves).

De voorzieningen bestaan met name uit voorziening onderhoud. De gebouwen van SKOBOS verkeren in uitstekende staat van onderhoud. Buitenonderhoud is door gedecentraliseerd vanuit de gemeente Oirschot naar SKOBOS. De gebouwen zijn juridisch eigendom van SKOBOS en economisch eigendom van de gemeente Oirschot. Elke twee jaar wordt een nieuw onderhoudsplan gemaakt. Dat is in 2018 opnieuw gebeurd. Op basis daarvan wordt steeds weer een onderhoudsvoorziening gemaakt die de kosten van de komende 10 jaar onderhoud dekt.

#### 1.9.3 risicobeheersing en controlesysteem.

Zoals eerder aangegeven is SKOBOS 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 en vaststellen van een 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

#### 2-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 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
- 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 bestuur formatieplan (zie bijlage 11) en meerjarenbegroting (zie bijlage 9)



- een uitgebreide analyse van de jaarcijfers op SKOBOS- en school niveau, 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
- een analyse van de opbrengsten van de entreetoets en eindtoets, als onderdeel van de managementrapportage op kwartaalbasis
- een jaarlijkse opbrengstenrapportage op schoolniveau waarin alle leeropbrengsten van de scholen weergegeven, toegelicht, geanalyseerd en van vervolgfafspraken voorzien worden; bespreking ervan op schoolniveau, binnen directeurenoverleg, binnen GMR en binnen RVT

Per kwartaal:

- 2 x een voortgangsrapportage strategisch beleid van SKOBOS, besproken in RVT en GMR
- een analyse van de verzuimcijfers op school- en SKOBOS-niveau, met eventueel vervolgfafspraken (onderdeel van de managementrapportage)
- een analyse van de voortgang van de exploitatie- en investeringsbegroting met eventueel vervolgfafspraken (onderdeel van de managementrapportage)
- een analyse inzake het verstrekken van arrangementen in het kader van Passend Onderwijs (onderdeel van de managementrapportage)
- een analyse van de deelname aan de SKOBOS-academie (als onderdeel van de managementrapportage)

Verder zijn er talloze momenten waarop CvB in gesprek is met directeuren, IB en leerkrachten over het onderwijs, de opbrengsten en specifieke problemen. Dit gebeurt door een diversiteit aan schoolbezoeken, studiedagen, gezamenlijke vergaderingen in het kader van beleidsontwikkeling etc.

#### 1.9.4. Risico inventarisatie.

Er zijn talloze risico's te benoemen voor een organisatie als SKOBOS. Bij het bepalen of een risico tot een specifieke actie vanuit de organisatie moet leiden, zijn twee vragen van belang:

- hoe groot is de kans dat het risico zich voordoet?
- hoe groot is de impact op de organisatie wanneer het risico zich voordoet, materieel (dus financieel) en immaterieel (bijvoorbeeld imago).

Met name de risico's met een grote kans dat het zich voordoet en met een grote impact behoeven aandacht.

Verder is SKOBOS in het algemeen, dwars door de hele beleidsvoering heen, voortdurend bezig met het zien van kansen en risico's, zonder dat het in specifieke maatregelen vertaald wordt. Het is daarmee een onderdeel van de kwaliteitsbewustheid en kwaliteitszorg

Een aantal risico's wordt al ingedekt door voorzieningen, reserves en bestemmingsreserve. Zie voor een precieze uitwerking: bijlage 8 (beleid m.b.t. voorzieningen en reserves). Het gaat dan specifiek om:

- voorziening onderhoud: elke twee jaar wordt de onderhoud situatie van de schoolgebouwen geïnspecteerd en in kaart gebracht. Op basis daarvan wordt er een meerjarig onderhoudsplan gemaakt, dat vertaald wordt in de voorziening. Alle uitgaven voor de komende 10 jaar zijn daarmee gedekt. Overigens is de onderhoudssituatie van de scholen uitstekend te noemen.
- B2, fictie: de financiële dekking tegen grotere personele fricties, inhuur deskundigheid als gevolg daarvan, transitievergoedingen, claims etc.
- B6, personele inzet: de financiële dekking van kleine, lastig op te lossen personele fricties op scholen waar in de reguliere formatie net niet voldoende ruimte voor is

- B11, aankoop deel Korein: de financiële dekking voor het gegeven dat in een school een klein deel van het gebouw eigendom is van ene commerciële voorziening voor kinderopvang.

In het volgende overzicht wordt nog een aantal reële risico's met forse impact benoemd, met daarbij aangegeven op welk gebied er sprake kan zijn van "impact" en op welke manier SKOBOS probeert er proactief en eventueel "curatief" mee om te gaan.

Risico	Risico en Impact	Toelichting en Maatregelen
Slechte communicatie	+ imagoschade + terugloop leerlingen met diverse vervolg effecten	Communicatie staat eenzaam aan de top als item dat onduidelijkheid en daarmee onbegrip, onrust en conflicten veroorzaakt. Communicatie is heel divers en raakt het werk in elk stukje van de organisatie. <u>Maatregelen:</u> + 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 + trainingen op schoolniveau betreffende "reflecteren en aanspreken" + 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
Ervaren werkdruk	+ Onvrede + ontevredenheid + uitval	Werkdruk was het grote item van 2017 en 2018. Van genuanceerd tot kretologie. Van terecht tot een gevolg van eigen keuzes. Van feitelijk tot emotie. Maar vanuit welk perspectief dan ook, het is er. <u>Maatregelen:</u> + de teams van de scholen zijn zelf aan zet bij de besteding van de werkdruk gelden zoals die door het ministerie versterkt worden, conform werkverdelingsplan. + werkgroep werkdruk die met aanbevelingen komt voor maatregelen in het kader van de werkdruk op SKOBOS-niveau, voor alle scholen; deze maatregelen worden in 2019 operationeel uitgevoerd + 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 nieuwe beleidsitems + waar mogelijk mensen bij elkaar brengen om te leren en niet opnieuw het wiel uit te vinden
Onvoldoende leerkrachten beschikbaar	+ Vacatures niet opgevuld + imagoschade + werkdruk	Er komen steeds minder leerkrachten waardoor vacatures in de toekomst onvoldoende opgevuld kunnen worden. Samenwerking met andere besturen levert nauwelijks iets op. Uitzendbureaus en andere commerciële partijen zijn vooral op eigen gewin uit. SKOBOS wil daar geen maatschappelijk geld in investeren, los van de kwaliteitsvraag.

		<p><u>Maatregelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ een heel goed personeelsbeleid waardoor leerkrachten ook naar buiten toe uitdragen dat het goed is om bij SKOBOS te werken; onderdelen ervan professionalisering, secundaire arbeidsvoorwaarden, inwerken nieuwe leerkrachten, proactieve en vernieuwende uitstraling</li> <li>+ sterk imago, waardoor personeel graag bij SKOBOS komt werken</li> <li>+ Proactief personeelsbeleid, met een goed inzicht in personeel verloop, personele behoefte op de langere termijn en het binden van goede leerkrachten "boven-formatief"</li> <li>+ veel contact met collega-besturen, delen van de zorgen en delen van oplossingen</li> <li>+ een nieuwe werkgroep vanaf schooljaar 2019-2020 die zich gaat buigen over verbinding met opleidingsinstituten en stagiaires om al zo vroeg mogelijk personeel aan zich te binden</li> <li>+ Kindcentrum vorming waardoor er veel meer personele flexibiliteit en uitwisseling mogelijk is, waaronder de inzet van pedagogisch medewerkers en onderwijsassistenten</li> </ul>
ziekteverzuim	+ financieel + werkdruk + imago	<p>SKOBOS heeft een relatief laag ziekteverzuimpercentage. Daar is SKOBOS trots op. Het heeft, zeker ook in het kader van het ERD financiële voordelen. Wel lijkt er een lichte groei waar te nemen. Opvallend is dat het aantal langdurig zieken relatief onafhankelijk van uitstroom op hetzelfde niveau blijft.</p> <p><u>Maatregelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ goed personeelsbeleid, met veel zorg voor mensen</li> <li>+ proactief inzetten van externe deskundigheid bij dreigend verzuim</li> <li>+ Goede monitoring van de verzuimcijfers en veel aandacht binnen het DO voor personeel welzijn, dreigend personele uitval en daadwerkelijke personele uitval</li> <li>+ zorgvuldige begeleiding van elke vorm van ziekteverzuim</li> </ul>
bezuinigingen	+ financieel	<p>De gemeente heeft de afgelopen jaren erg bezuinigd. Alles wat niet tot de wettelijke taak behoort is weg. Ook de prijscompensatie zoals verwerkt in de bekostiging houdt geen gelijke tred met toenemende kwaliteitseisen. Verder kent Passend Onderwijs voor de regio waarin SKOBOS participeert een forse bezuiniging die vertaald is in het wegvallen van Ambulante Begeleiding</p> <p><u>Maatregelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ niet overnemen van de taken die wegbezuinigd worden</li> <li>+ deskundighedsontwikkeling in het kader van Passend Onderwijs bij de bestaande arrangementen ten einde meer onafhankelijk te worden van Ambulante Begeleiding</li> <li>+ delen van deskundigheid die al in de organisatie is i.p.v. van buiten naar binnen halen</li> </ul>
Onvoldoende opbrengsten	+ kwaliteit, waaronder opbrengsten + imago	<p>Mede n.a.v. de opmerkingen van de inspectie in 2018 t.a.v. systeem van kwaliteitszorg naar objectieve maat onvoldoende is.</p> <p><u>Maatregelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ volledige herziening systeem van kwaliteitszorg, rapportages, dashboard, horizontale en verticale verantwoording</li> </ul>
Navordering ministerie	+ financieel	<p>SKOBOS heeft in 2016 geïnvesteerd in de renovatie van de Fonkeling in Spoordonk. Ze heeft daarbij met name geïnvesteerd in flexibiliteit van het gebouw, licht en lucht en een betere kwaliteit vloer. Bij de afrekening van het gebouw heeft SKOBOS het een en ander geboekt als "speelplaats", vanuit geen ander motief dan herkenbaarheid. Dit lijkt tegen de regels waardoor</p>

		SKOBOS mogelijk een navordering van ruim € 161.000 dreigt te krijgen. Maatregelen: + inschakelen van juridische hulpverlening medio 2019 + de mogelijke navordering ten laste van de jaarrekening 2018 in mindering te brengen op de rijksbijdragen en op de balans weg te zetten als een nog te betalen post .
AVG	Financieel. Grootte van de impact niet in te schatten, kans op risico is klein	Sinds medio 2018 is de nieuwe wet op gegevensbescherming van kracht (AVG). SKOBOS werkt intern aan het beleid dat de kans op schade als gevolg van aansprakelijkheid moet minimaliseren. Het beleid spitst zich met name toe op omgaan met de sociale media (facebook), op het toekennen van rechten (ESIS, SharePoint, CITO, AFAS) en bewustwording en houding in het algemeen.
SWV Passend Onderwijs de Kempen	Financieel	SKOBOS is een van de aangesloten besturen van Stichting Passend Onderwijs de Kempen. SKOBOS is, net als de andere besturen, verantwoordelijk voor een negatieve exploitatie van het samenwerkingsverband. Maatregelen: met name in de oprichtingsfase zijn afspraken gemaakt waardoor het risico voor de afzonderlijke schoolbesturen zo klein mogelijk wordt gemaakt én individueel per bestuur beheerst kan worden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het samenwerkingsverband heeft geen eigen personeel in dienst en een beperkte overhead;</li> <li>- Alle middelen worden, onder aftrek van overheadkosten en een bekostiging op basis van solidariteit van specifiek benoemde categorieën arrangementen, rechtstreeks overgedragen aan de besturen;</li> <li>- 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.</li> </ul>

#### 1.9.5. Rapportage Toezichthoudend orgaan.

Zie hoofdstuk 1.2: jaarverslag Raad van Toezicht over 2018.

#### 1.10 **Werkdruk middelen.**

In 2018 heeft SKOBOS in het kader van het terugdringen van de werkdruk in het primair Onderwijs middelen ontvangen vanuit het ministerie. De besteding van deze gelden is voorbehouden aan de individuele scholen, met instemmingsrecht voor de personeelsgeleding van de MR.

SKOBOS heeft conform de voorschriften de besteding van deze middelen overgelaten aan de afzonderlijke scholen.

Met goedkeuring van de eigen MR van de betreffende school hebben drie scholen (De Plataan, de Linde en de Beerze) besloten het geld structureel in te zetten voor de benoeming van een vakleerkracht gymnastiek. Op de betreffende scholen is de factor lesgevende taak voor de leerkracht met het deel vakleerkrachten verkleind. Op de twee andere scholen (Fonkeling en AvontuurRijk) is besloten het geld in te zetten voor extra formatie onderwijsassistent.

**OVERZICHT BIJLAGEN:**

- Bijlage 1: Exploitatiecijfers 2018 + analyse**
- Bijlage 2: Staat van baten en lasten 2018 in verhouding tot de begroting 2019 en de begrotingen 2019-2023**
- Bijlage 3: Evaluatie strategisch beleidsplan 2018, strategisch beleid 2019 – 2023**
- Bijlage 4: Treasury statuut**
- Bijlage 5: Treasury jaarverslag 2018**
- Bijlage 6: Voorwaarden aan de begroting en de financiële kengetallen**
- Bijlage 7: Beleid m.b.t. voorzieningen en reserves**
- Bijlage 8: Overzicht toegestane overschrijdingen, overzicht verloop bestemmingsreserves en algemene reserve, overzicht investeringen 2018.**
- Bijlage 9: Gegevens teldatum 2018 en prognoses**
- Bijlage 10: Meerjarig bestuur formatieplan, uitgangspunten formatie, RDDF, uitvoering afspiegelingsbeginsel**

**BIJLAGE 1: EXPLOITATIECIJFERS 2018 + ANALYSE****RESULTAAT 2018**

Het geconsolideerde resultaat over 2018 bedraagt -/- 497.326 tegenover -/- € 136.563 over 2017. De geconsolideerde resultaten over beide jaren kunnen als volgt worden samengevat:

<b>Baten</b>	Realisatie 2018 (in EUR)	Begroting 2018 (in EUR)	Realisatie 2017 (in EUR)
Rijksbijdragen Ministerie van OCW en EZ	6.698.614	6.405.847	6.541.561
Overige overheidsbijdragen en – subsidies	92.625	95.524	89.264
Overige baten	<u>185.216</u>	<u>146.081</u>	<u>162.472</u>
<b>Totaal baten</b>	<b>6.976.455</b>	<b>6.647.452</b>	<b>6.793.296</b>

<b>Lasten</b>	Realisatie 2018 (in EUR)	Begroting 2018 (in EUR)	Realisatie 2017 (in EUR)
Personeelslasten	5.883.304	5.627.985	5.518.116
Afschrijvingen	441.086	349.076	418.790
Huisvestingslasten	424.249	349.508	380.386
Overige materiële lasten	<u>738.020</u>	<u>696.970</u>	<u>624.831</u>
<b>Totaal lasten</b>	<b>7.486.659</b>	<b>7.023.539</b>	<b>6.942.123</b>

<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-510.205</b>	<b>-376.087</b>	<b>-148.826</b>
Financiële baten en lasten	<u>12.879</u>	<u>8.650</u>	<u>12.264</u>
<b>Resultaat</b>	<b>-497.326</b>	<b>-367.437</b>	<b>-136.563</b>

**Analyse begroting-realisatie 2018**

in de kleur blauw: de getallen uit de saldibalans

in de kleur zwart: de verklaring van het verschil begroot-realisatie

**INKOMSTEN**

	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
<b>totaal</b>	<b>6.647.452</b>	<b>6.976.455</b>	<b>329.003</b>

Het positieve inkomsten-saldo van 490.000 euro is ontstaan door

<b>Rijksbijdragen</b>	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
	6.405.847	6.698.614	292.767

**Meer inkomsten door**

de gewijzigde cao en nabetaling	257.000
werkdrukgelden	129.000
Prestatiebox	20.000
bijzondere bekostiging wegens samenvoeging	2.000
opvang vreemdelingen	35.000
samenwerkingsverband	19.000
<b>Minder inkomsten</b>	
terugvordering materiële instandhouding (er loopt nog een bezwaarprocedure)	-162.000
lerarenbeurs; door omstandigheden vervallen	-7.000
<b>subtotaal</b>	<b>293.000</b>

<b>Bijdragen gemeente</b>	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
	95.524	92.625	-2.899
<b>Meer inkomsten door</b>			
subsidie muziekonderwijs en verkeer 2017 later ontvangen			8.000
tegemoetkoming prognose, niet begroot			1.000
<b>Minder inkomsten door</b>			
wegvallen subsidie conciërge			-12.000
<b>subtotaal</b>			<b>-3.000</b>

<b>Overige baten</b>	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
	146.081	185.216	39.135
<b>Meer inkomsten door</b>			
verhuur			2.000
detachering			3.000
exploitatievergoeding 2017/2018 Korein niet begroot			34.000
<b>subtotaal</b>			<b>39.000</b>
<b>totaal meer aan inkomsten</b>			<b>329.000</b>

**UITGAVEN**

	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
<b>totaal</b>	<b>-7.014.889</b>	<b>-7.473.780</b>	<b>-458.891</b>

<b>Personeelslasten</b>	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
	-5.627.985	-5.883.304	-255.319

<b>Meer lasten door</b>			
cao, hogere premie pensioenfondsen en Participatiefonds			-199.000
interim De Linde			-34.000
vervanging opgelost door extern personeel			-36.000
vervangingen > 100.000			-3.000
dotatie Voorziening Langdurig Zieken; in de loop 2018 toegevoegd			-63.000
werving personeel			-31.000
bedrijfsgezondheidszorg			-5.000
<b>Minder lasten i.v.m.</b>			

niet uitgegeven maar wel begrote loonkosten KC	23.000
van schoonmaakpersoneel naar schoonmaakbedrijf	13.000
"activiteiten personeel" werkdruggelden elders geboekt	20.000
overige personeelslasten	15.000
niet begrote uitkering UWV	15.000
minder dotatie nodig voorziening jubilea	2.000
saldo schoolbegeleiding, scholing, studiedagen	28.000
<b>subtotaal</b>	<b>-255.000</b>

<b>Afschrijvingslasten</b>	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
	-349.076	-441.086	-92.010
<b>Meer lasten door</b>			
extra afschrijving niet-meer-ingebruik; boekwaarde			-4.000
dubbel voorkomen, ook in Voorziening Onderhoud			-96.000
<b>Minder lasten door</b>			
minder investeringen (167.000) dan gepland			8.000
<b>subtotaal</b>			<b>-92.000</b>

<b>Huisvestingslasten</b>	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
	-349.508	-424.249	-74.741
<b>Meer lasten door</b>			
huur (in feite kruispost AvontuurRijk) te laag begroot			-9.000
hogere onderhoudskosten, inhaalslag nov en dec			-41.000
schoonmaakkosten, schoonmaakster eigen dienst ziek			-18.000
gas en warmtepomp (met twee afrekeningen in 2018)			-15.000
beveiligingskosten vallen hoger uit			-6.000
<b>Minder lasten door</b>			
electra (zonnepanelen)			11.000
afvalverwerking, water en heffingen			3.000
<b>subtotaal</b>			<b>-75.000</b>

<b>Overige lasten</b>	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
	-696.970	-738.020	-41.050
<b>Meer lasten door</b>			
administratiekantoor en accountant			-12.000
deskundigen advies:	-84.000	-165.000	
*SOL, digitaal portfolio			-42.000
*onderzoek "De Klep"			-14.000
*functieherwaardering			-11.000
*begeleiding i.v.m. onderhoud			-5.000
*assessments			-5.000
*overig advies			-4.000
aanschaf kleine inventaris; o.a. dir. de Fonkeling			-9.000
contributie APG, nieuw, niet begroot			-5.000
<b>Minder lasten i.v.m.</b>			



PR en marketing, minder besteed dan verwacht	6.000
ICT met budget 147.000, minder besteed dan verwacht	22.000
culturele vorming, niet besteed	10.000
overige onderwijslasten en saldo op meerdere posten	<u>28.000</u>
<b>subtotaal</b>	<b>-41.000</b>

<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
	8.650	12.879	4.229
<b>subtotaal</b>			<u><b>4.000</b></u>
<b>totaal meer aan lasten</b>			<u><u><b>-459.000</b></u></u>

<b>Saldo baten-lasten</b>	<b>begroot</b>	<b>realisatie</b>	<b>verschil</b>
	-367.437	-497.326	-129.889
<b>Saldo baten-lasten</b>			<u><u><b>-130.000</b></u></u>

**BIJLAGE 2: STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2018 IN VERHOUDING TOT DE BEGROTING 2019 EN BEGROTINGEN 2019 – 2023**

<b>Exploitatie</b>							
	<b>Realisatie 2018</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2021</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Begroting 2023</b>
<b>Baten</b>							
Rijksbijdragen OCW	6.698.614	6.405.847	6.938.630	7.056.054	7.202.844	7.277.587	7.283.380
Overige overheidsbijdragen en –subsidies	92.625	95.524	78.628	78.795	58.347	58.755	58.971
Overige baten	<u>185.216</u>	<u>146.081</u>	<u>129.929</u>	<u>129.929</u>	<u>129.929</u>	<u>129.929</u>	<u>129.929</u>
<b>Totaal baten</b>	<b>6.976.455</b>	<b>6.647.452</b>	<b>7.147.186</b>	<b>7.264.776</b>	<b>7.391.120</b>	<b>7.466.271</b>	<b>7.472.280</b>
<b>Lasten</b>							
Personeelslasten	5.883.304	5.627.985	5.981.705	6.198.725	6.230.204	6.275.615	6.290.993
Afschrijvingen	441.086	349.076	298.300	328.675	279.785	302.820	279.244
Huisvestingslasten	424.249	349.508	383.458	389.458	393.458	389.458	383.458
Overige lasten	<u>738.020</u>	<u>696.970</u>	739.380	605.550	565.750	546.850	564.650
<b>Totaal lasten</b>	<b>7.486.659</b>	<b>7.023.539</b>	<b>7.402.843</b>	<b>7.522.408</b>	<b>7.459.197</b>	<b>7.514.743</b>	<b>7.500.345</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-510.205</b>	<b>-376.087</b>	<b>-255.656</b>	<b>-257.631</b>	<b>-68.077</b>	<b>-48.473</b>	<b>-28.065</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<u>12.879</u>	<u>8.650</u>	<u>8.590</u>	<u>8.490</u>	<u>8.490</u>	<u>8.490</u>	<u>8.490</u>
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-497.326</b>	<b>-367.437</b>	<b>-247.066</b>	<b>-249.141</b>	<b>-59.587</b>	<b>-39.983</b>	<b>-19.575</b>

<b>Balans</b>							
	werkelijk	begroot	begroot	begroot	begroot	begroot	begroot
<b>ACTIVA</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>VASTE ACTIVA</b>							
Materiële VA	1.530.328	1.581.676	1.623.126	1.550.542	1.636.917	1.391.547	1.126.303
Financiële VA	53.429	53.429	53.429	43.429	53.429	53.429	8.050
Vlottende activa	226.806	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Liquide middelen	2.693.159	2.428.440	2.056.334	1.680.311	1.565.927	1.648.956	1.968.429
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>4.503.722</b>	<b>4.413.545</b>	<b>4.082.890</b>	<b>3.634.192</b>	<b>3.606.273</b>	<b>3.443.932</b>	<b>3.452.782</b>
<b>PASSIVA</b>							
Eigen vermogen	2.379.394	2.500.280	2.253.214	2.004.073	1.944.486	1.904.503	1.884.982
<i>Algemeen</i>	423.439	543.296	604.482	567.639	601.821	601.171	610.810
<i>Publiek</i>	1.955.955	1.956.984	1.648.732	1.436.434	1.342.665	1.303.332	1.274.118
Voorzieningen	1.266.012	1.278.265	1.194.676	955.119	1.026.787	904.429	932.854
Vorderingen	858.316	635.000	635.000	635.000	635.000	635.000	635.000
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>4.503.722</b>	<b>4.413.545</b>	<b>4.082.890</b>	<b>3.634.192</b>	<b>3.606.273</b>	<b>3.443.932</b>	<b>3.452.782</b>

## **BIJLAGE 3: EVALUATIE STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2018, STRATEGISCH BELEID 2019 - 2023**

### *STRATEGISCH BELEIDSPLAN:*

## **“GRENSVERLEGGEND GROEIEN 2019 – 2023”.**

### *Inleiding:*

*Eind 2018 is het strategisch beleidsplan “grensverleggend groeien 2019 – 2023” vastgesteld. Het strategisch beleidsplan is het resultaat van een uitgebreid traject van reflectie op de organisatie en de positionering ervan binnen de ontwikkeling van onderwijs en kinderopvang. Als onderdeel ervan zijn de missie, visie en kernwaarden opnieuw bepaald. Bij deze reflectie zijn alle geledingen van SKOBOS nauw betrokken geweest.*

*Het strategisch beleidsplan schetst in grote lijnen de kern van de ontwikkeling van de organisatie in de komende jaren op basis van een aantal bepalende pijlers. Het strategisch beleidsplan vormt daarmee tevens de onderlegger voor de begroting 2019 en de meerjarenbegroting 2019 – 2023.*

*In hoofdstuk 1 wordt een beeld gegeven van SKOBOS. Wat is het voor een organisatie? Wat zijn bepalende en onderscheidende cultuurkenmerken? Waar ligt de focus van de organisatieontwikkeling in de komende jaren? Wat is de missie en visie, welke kernwaarden geven het denken en handelen van SKOBOS richting?*

*In hoofdstuk 2 wordt een korte evaluatie gegeven van de strategische ontwikkelingen in de afgelopen jaren.*

*In hoofdstuk 3 wordt een beeld geschetst van 2023: waar staat SKOBOS dan?*

*In hoofdstuk 4 wordt de grote lijn van de strategische ontwikkelingen aangegeven.*

*Na hoofdstuk 4 wordt als bijlage de operationele uitwerking van het strategisch beleidsplan weergegeven*

*Oirschot, februari 2019,*

*Frans Bruinsma,  
Voorzitter College van Bestuur van SKOBOS.*

### **Hoofdstuk 1: SKOBOS.**

*Stichting Katholiek Onderwijs De Beerzen Oirschot en SpoorDonk (SKOBOS) is een proactieve, moderne en financieel gezonde organisatie voor primair onderwijs en kinderopvang in de gemeente Oirschot. SKOBOS telt begin 2019 1.220 leerlingen en 115 medewerkers verdeeld over 5 scholen, die zich ontwikkelen naar kindcentra. De opbrengsten (Cito, maar ook tevredenheidsrapportages) liggen in het algemeen op tot boven het landelijk gemiddelde.*

*SKOBOS wordt geleid door een eenhoofdig College van Bestuur, dat over zijn 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 hem vastgesteld toezichtkader. De Raad van*

*Toezicht houdt 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 directeuren van de scholen o.a. door een tweewekelijks directeurenoverleg.*

*Naast uitgangspunten als professionaliteit, draagvlak, betrokkenheid en verantwoordelijkheid bepaalt het denken vanuit de gezamenlijkheid en onderlinge solidariteit mede de bedrijfscultuur. Binnen gemeenschappelijk vastgestelde kaders hebben de scholen maximale vrijheid om vorm te geven aan de ambities van SKOBOS en aan de specifieke keuzes die scholen daarnaast maken. Scholen zijn dan ook vooral bezig met vorm geven aan de onderwijskundige ambities en met de professionele vertaling ervan. Scholen worden uitgedaagd om vooral een eigen profilering te hebben. Personeel is in dienst van SKOBOS en wordt op basis van kengetallen (aantal leerlingen, zorg, management, etc.) aan de diverse scholen verbonden. Scholen hebben geen eigen financiële reserves. Alle ontwikkelingen worden vanuit gemeenschappelijke middelen gefinancierd. Er is sprake van veel personele mobiliteit tussen de scholen. Maar er is ook regelmatig sprake van externe belangstelling om juist bij SKOBOS te komen werken.*

*De betrokkenheid van het personeel van SKOBOS is groot. De deelname aan de scholing van bijvoorbeeld de SKOBOS Academie is opvallend. Personeel wordt betrokken bij het ontwikkelen van allerlei strategische en inhoudelijke trajecten. Het belang van de zgn. kartrekkers, leerkrachten die vanuit het hart van de organisatie, de scholen, meewerken en meedenken aan nieuwe ontwikkelingen, is groot.*

*In 2018 heeft SKOBOS opnieuw, samen met de RvT, de GMR, de directeuren en een vertegenwoordiging vanuit de leerkrachten, haar missie, visie en kernwaarden vastgesteld. Startpunt daarbij was een zorgvuldige analyse van de trends zoals die intern en extern waargenomen zijn. Het heeft geleid tot de volgende missie en visie:*

#### Missie

*“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.”*

#### Visie

*“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.*

*Ambitie, maar ook communicatie en betrokkenheid hebben een belangrijke positie in onze organisatie. SKOBOS staat open voor mogelijkheden die zich extern aanbieden en blijft zich continue ontwikkelen. Dat zie je ook terug bij onze professionals. Enthousiaste, deskundige mensen met een breed scala aan expertises. Medewerkers die bereid zijn te reflecteren en zich voortdurend verder ontwikkelen. Die respectvol samenwerken en elkaars verantwoordelijkheid voor kinderen en voor de organisatie delen.*

*De kindcentra van SKOBOS geven op hun eigen wijze vorm aan onze visie op leren en ontwikkelen. Bij de een vind je flexibele werkplekken en bij de ander zijn er geen klaslokalen maar meerdere open werkruimtes. Alle locaties zijn uitnodigend, verzorgd en veilig. Het*

*voorzieningenniveau is breed en van hoge kwaliteit. De ICT-mogelijkheden zijn optimaal, zowel voor kinderen als voor medewerkers.”*

*Achter de missie en visie liggen drie kernwaarden die door de hele organisatie heen richting geven aan het denken en handelen van alle betrokkenen bij SKOBOS:*

- *Open minded: we zijn ruimdenkend, onbevangen en onbevooroordeeld en treden op die manier iedereen, onze omgeving en alle ontwikkelingen en gebeurtenissen die zich voor doen, trots en met lef tegemoet;*
- *Verbonden: we zijn ons voortdurend bewust van het belang van in relatie staan en blijven: met onszelf, onze normen en waarden, onze eigenheid, met wat we echt belangrijk vinden; met onze kinderen en hun ouders, hun specifieke behoeften en talenten; met de omgeving, de wereld om ons en om het onderwijs heen; met onze specifieke opdracht als organisatie voor ontwikkeling en onderwijs; we zijn ons ervan bewust dat verbonden ook leidt tot sámen als absoluut uitgangspunt voor denken en doen.*
- *Verantwoordelijk: we zijn verantwoordelijk voor elkaar, voor ieders welbevinden en opdracht om te ontwikkelen en we nemen daarin voldoende ruimte voor onszelf; we zijn verantwoordelijk voor onze omgeving, onze wereld, dé wereld; we helpen onszelf en onze kinderen om tot een verantwoordelijke, respectvolle verhouding tot die wereld te komen en te blijven.*

*SKOBOS is trots op haar missie, visie en kernwaarden. Ze vormen een juiste afspiegeling van de essentie, van het hart van de organisatie.*

## **Hoofdstuk 2: Korte terugblik op de strategische ontwikkelingen van het afgelopen jaar.**

### 1. Algemeen:

*Het missie – visie traject in 2018 markeert de afronding van de strategische ontwikkeling van 2011 – 2017, dat zich met name gekenmerkt heeft door de projecten “schaalgrootte”, “Passend Onderwijs”, de samenwerking met Korein om te komen tot vorming van “kindcentra” en “SKOBOS 2.0”. Het in het voorjaar 2018 gelopen traject vormt daarmee tevens de start van het nieuwe strategische beleidsplan “grensverleggend groeien”. Het traject heeft geleid tot een nieuwe missie en visie en tot het vaststellen van de bepalende kernwaarden binnen SKOBOS: “open minded”, “verbonden” en “verantwoordelijk”. Vanuit alle lagen van SKOBOS is bijgedragen aan deze ontwikkeling. De prachtige visuele vormgeving is eind 2018 afgerond.*

### 2. Schaalgrootte:

*In 2018 zijn geen nieuwe activiteiten opgepakt in het kader van “schaalgrootte”. De zorg rondom de kwetsbaarheid van de organisatie wordt met name vertaald in de plannen tot vorming van kindcentra. Daardoor ontstaat ook een bepaalde mate van “body” die maakt dat voor SKOBOS meer ondersteunende diensten binnen handbereik komen.*

### 3. Passend Onderwijs:

*In 2018 zijn niet alleen de lichte, maar ook de zware zorgmiddelen rechtstreeks naar de besturen binnen het SWV Passend Onderwijs de Kempen gegaan. Dat betekent dat SKOBOS in 2018 expertise heeft ontwikkeld met het toekennen van arrangementen rechtstreeks vanuit SKOBOS zelf. De ervaringen zijn positief, ook al zijn er verschillen tussen scholen in het gebruik maken van deze aanvragen. 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. Het betrekken van de intern begeleiders bij de zorglijnen in de kinderopvang begint schoorvoetend te ontstaan, maar laat nog veel mogelijkheden ongebruikt. TaalBOS als centrum voor leerlingen binnen Oirschot met een problematische Nederlandse taalontwikkeling en de Bovenschoolse Plusklas zijn onverkort doorgezet. Nieuwe bemensing heeft een andere impuls gegeven.*

#### 4. Kindcentra:

*Een al jaren lopend traject heeft in 2018 geleid tot een gemeenschappelijke studiedag met Korein Kinderplein. Daar is in ieder geval afgesproken een stip op de horizon te zetten voor wat betreft de ontwikkeling van elke school afzonderlijk tot een kindcentrum.*

*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. Op twee scholen was er tot 2018 nauwelijks sprake van kinderopvang: de Linde en de Fonkeling. Beide locaties zijn erin geslaagd om in 2018 zowel de Buitenschoolse Opvang als het peuterwerk definitief van de grond te krijgen.*

*Op bestuurlijk niveau zijn er diverse verkennende bijeenkomsten geweest om te kijken waar de samenwerking tussen Korein Kinderplein en SKOBOS op langere termijn toe gaat leiden. Daar zijn nog geen uitspraken over gedaan.*

#### 5. SKOBOS 2.0:

*In 2018 zijn definitief alle middelen besteed die destijds vrijgemaakt zijn om een digitale werkomgeving te realiseren en om een forse impuls te geven aan nieuwe inhoud geven aan en organiseren van onderwijs in de 21<sup>e</sup> eeuw. Met name de begrippen kernconcepten / leerarrangementen , 21st century skills en digitaal portfolio eruit gelicht als aanknopingspunten om inhoud en organisatie van het onderwijs aan te passen aan wat de snel veranderende wereld vraagt. Daarmee loop SKOBOS 2.0 als proces van transitie vanaf 2019 over in een logisch vervolg: SKOBOS 3.0*

#### 6. Personeel:

*De grote veranderingen in het onderwijs hebben zijn weerslag op alles wat met personeel te maken heeft: andere competenties en vaardigheden, nieuwe inzichten m.b.t. functioneren en beoordelen, aangepaste functieomschrijvingen. In 2018 is de aanzet gegeven om vanaf 2019 al deze zaken structureel en met externe begeleiding te gaan uitwerken.*

*In 2018 is een groot scholingstraject opgestart om personeel van SKOBOS een minimale ICT—vaardigheid eigen te laten maken. Dat traject wordt eind 2019 afgerond.*

*De SKOBOS academie als plek waar verdere professionalisering plaats vindt, heeft ook in 2018 zijn waarde bewezen. Leerkrachten hebben nadrukkelijk invloed gehad op de inhoud van het aanbod van de academie. De belangstelling was opnieuw groot en beter verspreid over de afzonderlijke scholen dan in 2017.*

*Werkdruk is een item dat al vanaf 12017 nadrukkelijk op de agenda staat. Alle scholen hebben zelf naar eigen inzichten en met instemming van de eigen MR de extra gelden in het kader van werkdruk besteed. Daarnaast is een werkgroep “werkdruk” op SKOBOS-niveau bezig om de zgn. stakingsgelden (Niet uitgekeerd salaris i.v.m. deelname aan een van de stakingen) planmatig terug te investeren in de organisatie. Dat zal in de loop van 2019 afgerond zijn.*

#### 7. Huisvesting:

*Het grote item van 2018 is het realiseren van een unilocatie van basisschool de Beerze op de Klep: het sportpark tussen Oostelbeers en Middelbeers in. Basisschool de Beerze moet daar een kindcentrum worden in één gebouw. Besluitvorming is pas eind 2019 te verwachten.*

#### 8. En verder:

*In 2018 is er een vierjaarlijks inspectiebezoek geweest. Het heeft o.a. geleid tot twee constatering die daarna opgepakt zijn. Het veiligheidsbeleid van SKOBOS moet wat meer expliciet vorm krijgen en vastgelegd worden. Het systeem van kwaliteitszorg moet 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.*

*De Algemene Verordening Gegevensbescherming is als wet medio 2018 van kracht geworden. De consequenties ervan zijn in 2018 opgepakt en zullen naar verwachting in de loop van 2019 vertaald zijn in protocollen en afspraken.*

Eind 2018 is een groot aantal items zoals in 2018 aan bod gekomen, opgepakt en in projectplannen weggezet. Daarmee is de strategische lijn in de komende jaren helder vastgelegd en operationeel vertaald. Het gaat om:

- Project kwaliteitszorg: zie 8;
- Project veiligheid: zie 8;
- Project competenties en vaardigheden: zie 5 en 6 (gerelateerd aan SKOBOS 3.0);
- Project functioneren en beoordelen: zie 5 en 6 (gerelateerd aan SKOBOS 3.0);
- Project digitaal portfolio: zie 5 en 6 (gerelateerd aan SKOBVOS 3.0).

### **Hoofdstuk 3: Waar staan we als SKOBOS in 2023?**

#### Organisatie

SKOBOS is een begrip in Oirschot en omgeving. We staan bekend als een kwaliteitsrijke, proactieve, ondernemende en grensverleggende organisatie voor kinderopvang en onderwijs. Onze kindcentra staan midden in de samenleving van Oirschot. Elke woonkern heeft een goed bereikbare voorziening voor opvang en onderwijs. We voeren een open dialoog met ouders en andere stakeholders over wederzijdse verwachtingen, de kwaliteit van het aanbod en de opbrengsten. We leggen verantwoording af over de ontwikkelingen in en rondom de opvang en het onderwijs en onze resultaten en investeren maximaal in de operationele processen op de werkvloer. We hebben een gedifferentieerd, eigentijds palet aan voor- en naschoolse opvang en peuterwerk en aan diversiteit aan uitstekende onderwijsvoorzieningen die bijdragen aan de brede ontwikkeling van onze kinderen in de dynamische werkelijkheid waarin we leven.

#### Opvang en onderwijs.

Doel van onze opvang en onderwijs is uiteindelijk kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming zodat ieder zich op zijn eigen manier leert te verhouden tot zichzelf en tot de hem omringende wereld dichtbij en meer veraf. Dat proces vindt plaats in die dynamische wereld die voortdurend andere vragen stelt en dus andere antwoorden noodzakelijk maakt.

SKOBOS heeft daar oog voor en is een organisatie van opvang en onderwijs die midden in die dynamische samenleving staat, waarin ouders en kinderen zich in alle opzichten betrokken voelen en aan wie ten volle verantwoordelijkheid wordt afgelegd. Inhoud en organisatie van opvang en onderwijs is een dynamisch proces dat zich voortdurend ontwikkelt en waar elk kindcentrum binnen algemene kaders een eigen antwoord op formuleert.

Met betrekking tot de inhoud is op alle kindcentra sprake van doorgaande leer-, ontwikkelings- en zorglijnen van 0 tot 12. Elk kindcentra doet een aanbod dat een balans kent tussen instrumentele vaardigheden en eigentijdse competenties en vaardigheden. Deze competenties en vaardigheden zijn nauw gerelateerd aan de kernwaarden van SKOBOS (open minded, verbonden en verantwoordelijk) én aan de gemeenschappelijke skills die SKOBOS voor alle kindcentra in ontwikkelingslijnen uitgewerkt heeft: persoonsvorming/sociale competenties, informatiegeletterdheid en creativiteit. Met betrekking tot de organisatie van het aanbod zijn kinderopvang en onderwijs in elkaar gegroeid waardoor het oorspronkelijke onderscheid niet meer zichtbaar is. Flexibele groeiperingsvormen, gedifferentieerde inzet van leerkrachten, leerkrachtondersteuners, pedagogisch medewerkers en specialisten, de kindcentra zijn van 7 tot 7 bezig met vormgeven aan opvang en onderwijs. Kinderen met specifieke bijzonderheden, zoals taalproblematiek of hoogbegaafdheid, vinden ergens in dit continuüm onopvallend hun plek.

#### Personeel

Onze medewerkers zijn deskundig en voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en groei. Daar maken we middels de SKOBOS academie graag ruimte voor, omdat we erin geloven dat persoonlijke groei bijdraagt aan die van de organisatie. Medewerkers besluiten vanuit intrinsieke motivatie om buiten SKOBOS door te groeien en nieuwe uitdagingen te zoeken. Net zo benaderen

*nieuwe medewerkers SKOBOS om juist zelf actief om bij SKOBOS te mogen werken. Zij worden daarna specifiek ingewerkt in de school, maar ook in SKOBOS. Medewerkers voelen zich prettig in onze open en mensgerichte cultuur en waarderen de onderlinge betrokkenheid. Zij voelen zich allemaal aan SKOBOS verbonden en begrijpen dat we één organisatie zijn. Zij hebben maximaal grip op de eigen ontwikkeling en gebruiken daarvoor een o.a. een digitaal portfolio, waarin ze verantwoording afleggen over hun eigen ontwikkelingen en ambities. Dankzij onze prettige werksfeer, de aandacht en het respect voor iedereen, dankzij de goede arbeidsomstandigheden en voorwaarden én dankzij de cultuur waarin ieder ruimte krijgt om betrokken te zijn en te blijven en verantwoordelijkheid te hebben voor invulling en organisatie van het eigen werk, ervaren medewerkers bij SKOBOS een goede balans tussen werk en privé, tussen inspanning en ontspanning. De verzuimcijfers zijn traditiegetrouw ruim onder het landelijk gemiddelde. We hebben in 2023 een functiehuis dat past bij onze dynamische en professionele opvang- en onderwijsorganisatie. Competenties en vaardigheden van directeuren, leerkrachten, pedagogisch medewerkers en ondersteunende functies hebben we opnieuw vastgesteld en in lijn gebracht met de inzichten van de 21st Century skills en de wettelijk vastgelegde bekwaamheidseisen. Naast Duurzame Inzetbaarheid focussen we voortdurend op de wijze waarop onze alle medewerkers onze kernwaarden “voorleven”. Professioneel reflecteren en spiegelen is een vanzelfsprekende. We hebben een evenwichtig personeelsbestand in leeftijdsopbouw met een groeiend aandeel mannelijke leerkrachten in vergelijking met 2016. Interne en externe mobiliteit is geaccepteerde en omarmde cultuur en draagt bij aan wederzijdse groei en kennisdeling.*

#### Financiën.

*De financiële middelen laten we maximaal ten goede komen aan opvang en onderwijs en dus aan de kinderen zonder te veel reserves. We richten ons daarbij op de normen van de inspectie en de PO-Raad. Op basis van solidariteit en loyaliteit wijzen we middelen vanuit SKOBOS toe aan de kindcentra op basis van kengetallen en specifieke afspraken. We zijn in 2023 nog steeds een financieel gezonde organisatie met financiële kengetallen die voortdurend op of net boven extern vastgestelde streefwaarden liggen. We houden jaarlijks een risico-inventarisatie en stellen op basis daarvan onze (financiële) kaders bij.*

#### Gebouwen.

*Onze kindcentra zijn gehuisvest in goed onderhouden gebouwen, die binnen de mogelijkheden verduurzaamd zijn. De gebouwen zelf en de omgeving waarin de gebouwen staan, stralen kwaliteit en veiligheid uit. De gebouwen zijn zo flexibel mogelijk ingericht. Waar mogelijk zijn de lokalen open gemaakt om tegemoet te komen aan de behoefte aan grotere leer- en ontwikkelpleinen. Daarmee wordt tegemoet gekomen aan de behoefte om opvang en onderwijs te kunnen verzorgen in wisselende groepen met diverse samenstelling. Kinderopvang en onderwijs lopen in de gebouwen door elkaar heen en zijn niet meer als zodanig herkenbaar. De gebouwen worden waar mogelijk actief verhuurd dan wel aan maatschappelijke partijen ter beschikking gesteld. SKOBOS ziet erop toe dat er in elke woonkern van Oirschot minimaal één goed bereikbare voorziening voor onderwijs en opvang gevestigd is.*

#### Digitalisering.

*We beschikken in 2023 over een portal-omgeving waarin alle informatie- en communicatiestromen van SKOBOS en van de afzonderlijke scholen zijn ondergebracht. Voor alle medewerkers is deze portal-omgeving tevens de Digitale Werk Omgeving. Voor elk kindcentrum hebben we geformuleerd binnen welke kaders het onderwijsleerproces is ingericht, waarbij ICT een ondersteunende en faciliterende rol heeft. Leerkrachten en leerlingen maken gebruik van het digitale portfolio en ieder kindcentrum heeft voor ouders een ouderportal gerealiseerd. We zien erop toe dat onze hardware voortdurend aangepast wordt aan de actuele eisen. De Algemene Verordening Gegevensbescherming die vanaf 25 mei 2018 van kracht is, is in alle opzichten operationeel vertaald.*

#### Veiligheid.

*We zijn een veilige omgeving voor kinderen, ouders en leerkrachten. We gaan respectvol en*



verantwoordelijk met elkaar om. Ieder mag zijn wie hij is en wordt gewaardeerd. Niet alleen de fysieke omgeving van de kindcentra, maar ook de sociale veiligheid is een item waar voortdurend aandacht voor is. Jaarlijks wordt die gemonitord en worden conclusies vertaald in aanpassing van afspraken en protocollen.

#### **Hoofdstuk 4. Grote lijnen van het strategisch beleid van 2019 – 2023.**

SKOBOS is proactief, ambitieus en eigenzinnig. Ze is klein in haar omvang, maar groot in haar denken en doen. Dat blijkt ook uit haar strategische agenda voor de komende jaren. In de strategische keuzes maakt SKOBOS voortdurend duidelijk dat ze zich open minded, verantwoordelijk en verbonden haar primaire opdracht (het verzorgen van opvang en onderwijs) ter harte neemt. De kernwaarden zitten in de cultuur van SKOBOS én in de strategische keuzes die ze voortdurend maakt.

Drie hoofditems items bepalen met name de inhoudelijke strategische agenda: het vormen van Kindcentra, SKOBOS 2.0 en Passend Onderwijs.

##### **a. Kindcentra.**

SKOBOS wil alle scholen omvormen tot kindcentra waar opvang en onderwijs van 0 – 12 jaar aangeboden wordt. Vanuit het gevoel dat SKOBOS verantwoordelijk is voor het aanbieden van kaders voor een optimale ontwikkeling van kinderen. Dát is de toekomst: één ononderbroken ontwikkelings-, leer- en zorglijn, van groot belang voor de evenwichtige ontwikkeling van alle kinderen. SKOBOS is hier al jaren mee bezig. Deze ambitie is al op twee scholen gerealiseerd. Op twee andere scholen is inmiddels sprake van peuterwerk en buitenschoolse opvang. Op deze vier scholen is de directeur eindverantwoordelijk voor kinderopvang én onderwijs. Hij wordt gedeeltelijk bij de kinderopvangorganisatie gedetacheerd om een formele dekking te hebben. Dit proces wordt in de komende jaren verder aangescherpt op basis van ervaringen en verder geborgd. SKOBOS werkt nauw samen met Korein Kinderplein om deze ambities te kunnen realiseren.

Ook voor de ontwikkeling van basisschool de Beerze is het noodzakelijk dat er samenwerking komt met de aanbieder van kinderopvang in de Beerzen: stichting SamenWijs uit Hilvarenbeek. Deze samenwerking wordt in de komende jaren procesmatig verder uitgewerkt.

De huidige accenten die in de komende jaren verder uitgebouwd en geborgd worden, zijn:

- Verbreding aanbod van kinderopvang op alle locaties;
- Het realiseren van één ontwikkelings-, leer- en zorglijn;
- Formaliseren van sturing en verantwoordelijkheid op alle niveaus.

##### **b. SKOBOS 3.0.**

De wereld van kinderen anno 2020 verandert zo ontzettend snel. Het onderwijs (en de kinderopvang) kan zich niet veroorloven daar géén oog voor te hebben; het moet in snel tempo zijn organisatie mee ~~te~~ laten bewegen met die zo sterk veranderende werkelijkheid. Dat heeft consequenties voor doelen, inhouden en manieren van organiseren. Het veronderstelt dat je open minded naar deze ontwikkelingen kijkt, kansen ziet, lef hebt en gewoon aan de slag gaat.

SKOBOS heeft de laatste jaren enorm geïnvesteerd in een digitale werkomgeving en in ICT op de scholen, als middel wel te verstaan. Dat betekent dat de digitale infrastructuur op de scholen van uitstekende kwaliteit is: niet alleen “het signaal”, maar ook uitstekende laptops en tablets voor de leerkrachten en kinderen. Dat op alle scholen veranderingen plaatsvinden in de inrichting van het onderwijs- en leerproces. Dat er nadrukkelijk op alle niveaus scholing en professionalisering plaatsvindt.

De huidige accenten die in de komende jaren verder uitgewerkt en geborgd worden, hebben alles met leren en leerprocessen te maken, met inhoud.

Ze zijn:

- *Ontwikkeling en implementatie van een aantal “kern-leerlijnen” mb.t. de 21st century skills;*
- *Het gaan werken met een digitaal portfolio op leerkracht- en kindniveau;*
- *Het door ontwikkelen van het werken met kernconcepten / leerarrangementen, gebruik makend van de ontwikkeling van het digitaal portfolio en de leerlijnen van de 21st century skills.*

c. Passend Onderwijs.

*De grote verandering van de laatste jaren, die een aantal zaken in het onderwijs versneld heeft, is Passend Onderwijs. SKOBOS is onderdeel van een samenwerkingsverband waar de middelen rechtstreeks naar de besturen gaan. De besturen leggen aan het samenwerkingsverband verantwoording af over inhoud en kwaliteit van de inzet binnen het bestuur. Een groot deel van de middelen gaat rechtstreeks naar de scholen om een zorgsysteem op schoolniveau te kunnen inrichten. Daarnaast is er een bovenschools systeem van zorgarrangementen waarbij er geen onderscheid meer is tussen lichte en zware zorg. De trajectbegeleider van SKOBOS stuurt dit systeem van toekennen van arrangementen aan. Er is in toenemende mate sprake van zorglijnen van 0 tot 12 jaar, waarbij kinderopvang en onderwijs nauw samenwerken. Er is voortdurend overleg en afstemming met de gemeente over zaken als VVE en zorgtrajecten. Verder heeft SKOBOS op elke school opgeleide gedragspecialisten, is er bovenschools een lespunt voor bijzonder begaafde leerlingen én is er bovenschools een klas waar kinderen met een taalachterstand (vaak kinderen van asielzoekers met een verblijfsstatus) gedurende twee dagen een extra onderwijsaanbod krijgen: TaalBOS. Op andere dagen wordt waar mogelijk ondersteuning vanuit TaalBOS binnen de scholen geboden.*

*De huidige accenten die in de komende jaren verder uitgebouwd en geborgd worden, zijn:*

- *Een versterking van de overdracht van de expertise van TaalBOS en de Plusklas;*
- *Een bezinning op de competenties en de vaardigheden van de Interne Begeleider in het kader van zijn specifieke rolneming;*
- *Een versterking en borging van de interne structuur binnen SKOBOS m.b.t. Passend Onderwijs: arrangementen, delen van deskundigheid en de verantwoordelijkheid van de trajectbegeleider.*

*Ook een aantal andere strategisch items krijgt in de komende jaren een prominente plek.*

d. Personeel en organisatie.

*In de ontwikkeling van een onderwijsorganisatie zijn de leerkrachten erg belangrijk en bepalen in grote mate de kwaliteit van wat aan ontwikkeling en onderwijs aangeboden wordt. Bovendien vormen zij, steeds meer, een belangrijke factor bij het realiseren van nieuwe ontwikkelingen. De leerkrachten zijn in dat kader in de laatste jaren steeds vaker betrokken bij de ontwikkeling en verdere uitwerking van nieuwe ideeën zoals o.a. het opnieuw vaststellen van de missie-visie, de ontwikkeling kindcentra, de ontwikkeling van een digitaal portfolio, het beschrijven van nieuwe competenties en vaardigheden en het denken over functioneren en beoordelen.*

*Ook in de komende jaren wordt volop ingezet op een professionele ontwikkeling en begeleiding van de leerkrachten. Gedacht vanuit “grensverleggend groeien” zijn accenten daarbij:*

- *Het ontwikkelen en vaststellen van nieuwe competenties en vaardigheden die voorwaardelijk zij voor de kernwaarden van SKOBOS en drie centrale inhoudelijke ontwikkelingen: Kindcentra, SKOBOS 3.0 en Passend Onderwijs;*
- *Daaraan gekoppeld een eigentijds systeem van “functioneren en beoordelen”: wat willen we met het oude idee van functioneren en beoordelen, wat draagt echt bij aan de professionele ontwikkeling van de leerkrachten, hoe kan dat vorm krijgen met gebruik van het digitale portfolio dat ontwikkeld wordt;*
- *Een verdere ontwikkeling van de SKOBOS academie als motor van professionele scholing.*

e. Kwaliteit en ontwikkeling.

*Een systeem van kwaliteitszorg is noodzakelijk om te kunnen beoordelen of de juiste stappen gezet worden in het proces naar het bereiken van de gewenste resultaten. In de komende jaren gaat SKOBOS nadrukkelijk het systeem van kwaliteitszorg door de hele organisatie heen onder de loep nemen. Dus kaders op school- én op bestuurlijk niveau. Uitgangspunten daarbij zijn o.a. een mix van kwalitatieve en kwantitatieve informatie, zinvolheid van informatie, transparantie, eenvoud en toegankelijkheid van het systeem, digitaal en natuurlijk een accent op de conclusies en de consequenties. Bovendien moet het systeem ook gebruik gaan maken van visitaties en audits als bron voor gegevens.*

*De accenten zijn daarbij:*

- *In kaart brengen van het waarom, wat en hoe van kwaliteitszorg*
- *Rapportages en dashboards, schools en bestuurlijk*
- *Audits en visitaties als onderdelen van het systeem*

## **BIJLAGE 4:        TREASURY STATUUT.**

### **Inleiding**

In de Regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016 heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de regels vastgelegd rondom treasury van de door haar gefinancierde instellingen. De regeling voorziet in een verplicht treasurystatuut waarin het treasuryproces en de geldende regels nader uitgewerkt en vastgesteld zijn.

De Stichting Katholiek Onderwijs De Beerzen, Oirschot en SpoorDonk ("SKOBOS") wordt gefinancierd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en moet deze subsidies (rijksvergoedingen) inzetten voor het onderwijs. Door het realiseren van exploitatieresultaten en het verschil tussen het moment van ontvangst van de rijksvergoeding en het doen van uitgaven ontstaan er tijdelijk overtollige middelen of tijdelijke tekorten van middelen; het proces van beheer van deze geldstromen heet treasury.

Onder 'treasury' is te verstaan: het sturen en het beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële posities en stromen en de hieraan verbonden risico's. In het kader van dit statuut betreft treasury met name het beheer van het vermogen c.q. van de reserves en voorzieningen van SKOBOS. In dit treasurystatuut wordt het beleid ten aanzien van het vermogensbeheer geformuleerd en worden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de organisatie van de treasuryfunctie vastgelegd. Tevens worden afspraken over onderwerpen als beheersing van rentekosten en -risico's, financierings- en beleggingsvraagstukken vastgelegd.

Dit treasurystatuut is van toepassing op de publieke en private middelen van SKOBOS.

Het treasurybeleid en –statuut maakt deel uit van het financiële beleid van SKOBOS. Het vindt plaats binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 juni 2016 met kenmerk WJZ/800938, houdende regels over het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten (Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 RBLD 2016).

### **1. Doelstelling treasuryfunctie**

Het treasurybeleid is ondergeschikt en dienend aan de primaire doelstelling van SKOBOS, namelijk het geven van onderwijs. Hiervan afgeleid is de doelstelling van het financieel beleid het borgen van de financiële continuïteit van de organisatie. Deze doelstelling valt uiteen in het realiseren en borgen van:

- voldoende liquiditeit
- lage financieringskosten
- risicomijdende uitzettingen
- kosteneffectief betalingsverkeer
- beheersen en bewaken financiële risico's

#### *a. Voldoende liquiditeit*

In het geval van tijdelijk overtollige middelen kan een deel van de beschikbare middelen zodanig worden uitgezet dat deze zonder al te veel kosten snel liquide te maken zijn. Om de liquiditeitspositie zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de liquiditeitsbehoefte, wordt er periodiek en minimaal eens per jaar, een liquiditeitsprognose opgesteld, die aansluit op de rapportage- en controlcyclus van SKOBOS". [ 5-jaarsprognose als onderdeel van de meerjarenbegroting, jaarprognose als onderdeel van de begroting en de kwartaalbeoordeling als onderdeel van de managementrapportage, in de

begroting worden o.a. wijzigingen in de voorzieningen, toekomstige investeringen en veranderingen in het werkkapitaal betrokken ]

#### *b. Lage financieringskosten*

Ook het aantrekken van benodigde middelen vindt plaats op basis van een (actuele) liquiditeitsprognose. Bij het aantrekken van langlopende geldleningen worden offertes opgevraagd bij minimaal 2 partijen.

#### *c. Risicomijdende uitzettingen*

Middelen die niet direct noodzakelijk zijn om liquide aan te houden, worden uitgezet. Het College van Bestuur besluit welke treasuryinstrumenten worden ingeschakeld. Desgewenst wordt de huisbankier verzocht om een beleggingsvoorstel. Uit de beleggingen mogen nooit nieuwe risico's ontstaan. Het beleggingsvoorstel omvat een kredietwaardigheidsbeoordeling van de instelling. De kredietwaardigheid wordt minimaal eens per jaar gecontroleerd door het College van Bestuur. Voordat een belegging wordt aangekocht, is aan de hand van een liquiditeitsprognose aangetoond dat de betreffende waardepapieren niet verkocht hoeven te worden voor het einde van de looptijd. Onder deze conditie is sprake van een hoofdsomgarantie (de periode van beleggen is eindig en de belegging wordt op een vooraf vastgestelde einddatum terugontvangen) en een belegging kan pas als risicomijdend worden aangemerkt, als er een dergelijke garantie van toepassing is.

#### *d. Kosteneffectief betalingsverkeer*

Gezien de omvang van het betalingsverkeer is het van belang dat de financiële logistiek optimaal is ingericht. Het betalingsverkeer van SKOBOS is zo ingericht dat het kosteneffectief kan worden beheerd. De bankrelaties van de stichting worden minimaal één keer per vier jaar geëvalueerd.

#### *e. Beheersen en bewaken van risico's*

Het treasurybeleid is gericht op het uitsluiten dan wel minimaliseren van het debiteurenrisico, het renterisico en het interne liquiditeitsrisico:

- Het debiteurenrisico is de kans dat belegde middelen niet worden terugontvangen van debiteuren. Dit risico wordt beperkt door te beleggen bij marktpartijen die voldoen aan de in de wet vermelde voorwaarden.
- Het renterisico wil zeggen het gevaar verbonden aan de veranderingen in de rentestructuur. Het renterisico dient te worden afgedekt door het opbouwen van een evenwichtige beleggingsportefeuille in relatie tot de geldende rentestructuur en de verwachtingen ten aanzien van de renteontwikkeling.
- Het interne liquiditeitsrisico is de kans dat opbrengsten worden gemist dan wel kosten worden gemaakt door wijzigingen in de geprognosticeerde financieringsbehoefte en investeringsplannen. Goede interne afspraken en een regelmatige actualisatie van de prognoses van de financieringsbehoefte zullen het liquiditeitsrisico beperken.

In de bedrijfsvoering wordt gestreefd naar een acceptabele opbrengst van de (tijdelijk) overtollige middelen tegen een aanvaardbaar risico. Met het oog op het afdekken van financiële risico's en het financieren van geplande investeringen worden reserves en voorzieningen opgebouwd. In het treasurybeleid wordt uitvoering gegeven aan eigen verantwoordelijkheid van SKOBOS om alle tot haar beschikking staande middelen risicomijdend uit te zetten.

Bij het aantrekken respectievelijk uitzetten van alle benodigde respectievelijk overtollige middelen wordt gehandeld overeenkomstig de in deze regeling gestelde verplichtingen.

## **2. Richtlijnen en limieten**

### **2.1. Algemene richtlijnen**

Het betreft hier richtlijnen voor het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten van publieke middelen en voor overige middelen, voor

zover deze in de administratie niet zijn afgescheiden van de publieke middelen en voor zover het bestuur hiervoor geen aparte richtlijnen heeft vastgesteld. De wettelijke kaders hiervoor zijn vastgelegd in de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 juni 2016 met kenmerk WJZ/800938. In het kader van deze regeling betekent dit voor SKOBOS dat:

- Leningen of beleggingen worden alleen aangetrokken dan wel uitgezet bij financiële ondernemingen als bedoeld in de Wet op het financieel toezicht en die:
  - gevestigd zijn in een lidstaat (Een lidstaat is staat die lid is van de Europese Unie of een andere staat die partij is bij de overeenkomst betreffende de Europese Economische Ruimte);
  - minstens een single A-rating hebben, afgegeven door ten minste twee van de drie ratingsbureaus Moody's, Standard & Poor's en Fitch.
- Het niet toegestaan is te beleggen in financiële derivaten.
- Beleggingen en leningen met publieke en private middelen worden alleen aangetrokken in euro's.
- SKOBOS zich kwalificeert als een niet-professionele belegger.
- SKOBOS de financiële instelling verzoekt zich te laten aanmerken als niet-professionele belegger bij het aantrekken van leningen en het beleggen van tijdelijk overtollige middelen.

## **2.2. Richtlijnen inzake beleggingen**

- Middelen die tijdelijk overtollig zijn kunnen in een belegging worden uitgezet.
- De periode van het beleggen is eindig en de belegging wordt op een vooraf vastgestelde einddatum terugontvangen.
- De hoofdsom van de belegging wordt door de financiële onderneming te allen tijde gegarandeerd.
- Belegd mag worden in staatsobligaties van EU-lidstaten, mits deze lidstaten aan de ratingeisen voldoen zoals opgenomen in artikel 4 eerste lid van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'.
- Er wordt niet belegd in:
  - a. achtergestelde spaarrekeningen en achtergestelde deposito's;
  - b. aandelen of vergelijkbare producten, tenzij deze noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de wettelijke taak van naam bevoegd gezag.
- Beleggingen moeten vooraf door het College van Bestuur ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht worden gestuurd.

## **2.3. Richtlijnen inzake leningen**

- SKOBOS geeft geen leningen uit aan derden, noch aan personeel, noch aan andere instellingen of organisaties, tenzij deze lening noodzakelijk is voor de uitvoering van de wettelijke taak van SKOBOS en binnen het doel van SKOBOS past.
- Bij het aangaan van leningen gaat SKOBOS geen extra risico's aan die het voortbestaan van SKOBOS of het geven van onderwijs kunnen bedreigen.
- SKOBOS leent alleen bij financiële instellingen die voldoen aan de eisen zoals opgenomen in artikel 4 eerste lid van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'.
- Leningen moeten vooraf door het College van Bestuur ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht worden gestuurd

## **2.4. Richtlijnen privaat vermogen**

Met betrekking tot de private middelen zijn de hiervoor opgenomen richtlijnen niet van toepassing. Het is echter niet toegestaan dat met private middelen dermate grote risico's worden aangegaan, dat deze een negatief effect kunnen hebben op de publieke middelen. De private middelen zijn

vastgelegd in de jaarrekening en de administratie van SKOBOS en hebben betrekking op de niet door OCW gefinancierde activiteiten.

## **2.5. Treasuryinstrumenten**

Bij het voeren van treasurybeleid zijn de volgende instrumenten toegestaan:

- Rekening-courant
- Kasgeldleningen
- Spaarrekeningen
- Deposito's
- Schatkistbankieren
- Staatsobligaties
- Vaste geldleningen al dan niet bezwaard met een hypotheek
- Onderhandse geldleningen

Als het College van Bestuur instrumenten wil inzetten die niet zijn aangegeven in dit treasurystatuut, vraagt hij hiervoor de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht.

## **3. Organisatie van de treasuryfunctie**

### **3.1. Plaats in de organisatie**

De treasuryfunctie wordt uitgeoefend onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. Het College van Bestuur is bevoegd om dat deel van de middelen dat niet benodigd is om de liquiditeit te waarborgen, zodanig te beleggen dat een acceptabel rendement verkregen wordt. Het College van Bestuur is tevens bevoegd om uitvoerende werkzaamheden te laten uitvoeren door anderen, bijvoorbeeld een extern administratiekantoor.

### **3.2. Treasuryplan**

Het College van Bestuur stelt een treasuryplan vast dat deel uitmaakt van de begrotingsstukken. De begrotingsstukken omvatten onder andere a) de missie, visie en strategie b) het jaarplan en c) het financiële meerjarenplan waarin opgenomen 1) de exploitatie 2) de balans 3) het kasstroomoverzicht 4) het investeringsplan en 5) het meerjarenonderhoudsplan.

In het treasuryplan komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- De liquiditeitsprognose voor het begrotingsjaar en vier daarop volgende jaren (artikel 3 lid1c van de regeling als genoemd in paragraaf 3.1 van dit statuut). Deze prognose is gebaseerd op historische patronen, aangevuld met nadere gegevens omtrent zoals het vermoedelijke verloop van de bekostiging en de personeelskosten, investeringen en groot onderhoud. Uit de prognose blijkt of de omvang van de liquiditeiten gedurende het jaar optimaal is en of reeds ingenomen en eventuele nieuwe posities aangehouden kunnen worden tot het einde van de looptijd.
- De rentevisie van de bank, dit ter ondersteuning voor het opstellen van de begroting, m.n. de financiële baten en lasten.
- Renterisico (voor zover van toepassing): de samenstelling van de huidige leningenportefeuille wordt weergegeven, doorgerekend met enkele rentescenario's.
- Geld- en kapitaalmarktpartijen: hier wordt aangegeven waar de stichting haar middelen belegt of wellicht zal gaan beleggen in het komende begrotingsjaar.

### 3.3. Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van het treasurybeleid. Het College van Bestuur is bevoegd tot het aangaan van externe verplichtingen binnen dit treasurybeleid. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor:

- driemaandelijks opstellen van een kasstroomprognose.
- driemaandelijks bewaken van de werkelijke kasstroom ten opzichte van de prognose.
- Beheren van de beleggingsportefeuille.
- Risicoanalyse en treffen beheersingsmaatregelen ten aanzien van de treasuryactiviteiten.
- Doen van voorstellen aan de Raad van Toezicht voor wijzigingen in de beleggingsportefeuille.
- driemaandelijks opstellen van een verantwoording over de treasuryactiviteiten.

De financiële administratie (al dan niet gevoerd via een administratiekantoor) is verantwoordelijk voor:

- De registratie van de transacties voortvloeiende uit de uitvoering van het treasurybeleid.
- De registratie en bewaking van de vorderingen en schulden.
- De voorbereiding van de betalingen.
- De registratie van de betalingen.

De betalingen worden geautoriseerd zoals vastgelegd in de procuratieregeling van SKOBOS. Het is SKOBOS en de afzonderlijke scholen verboden om een kas te gebruiken. Alle betalingen dienen digitaal middels de bestaande bankrekeningen plaats te vinden.

## 4. Verantwoording

SKOBOS doet ieder jaar in het bestuursverslag ten aanzien van de publieke en private middelen verslag van haar beleid ten aanzien van de beleggingen en leningen, de uitvoering van het beleid in de praktijk, de uitstaande beleggingen en leningen en de aangetrokken en afgesloten leningen.

Hierbij wordt:

- a) een vergelijking gemaakt met de gegevens van het voorgaande jaar;
- b) van elke belegging jaarlijks gemeld op welk moment de belegging vrij valt;
- c) verantwoording afgelegd over het gebruik van derivaten, conform de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- d) een rapportage over het treasurystatuut opgenomen, waarin tenminste verslag gedaan over:
  1. het beleid en de uitvoering ten aanzien van beleggen en lenen;
  2. de soorten en omvang van de beleggingen en leningen;
  3. de looptijden van de beleggingen en leningen.

## 5. Evaluatie

Eénmaal per jaar (of zoveel vaker als de marktsituatie daartoe aanleiding geeft) initieert het College van Bestuur een evaluatie in de vergadering van de Raad van Toezicht inzake de uitvoering van het treasurybeleid. Deze evaluatie is onderdeel van de bespreking en goedkeuring van het jaarverslag inclusief de jaarrekening. Tijdens deze evaluatie komt aan de orde:

- overzicht en analyse van de huidige liquiditeits- en risicopositie,
- prognose van de ontwikkelingen op de financiële markten (rentevisie),
- resultaten ten opzichte van de begroting en het treasuryplan,
- de transacties die de afgelopen periode zijn aangegaan op de geld- of kapitaalmarkt.



**BIJLAGE 5: TREASURY JAARVERSLAG 2018.**

Er is een aantal structurele bijeenkomsten en overlegmomenten tussen de financiële commissie van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van SKOBOS.

Inhoud ervan:

- Overleg voeren over de liquiditeit, het beschikbaar zijn van kasgeld; als gevolg van de grote investeringen in gebouwen waar SKOBOS op basis van afspraken met de gemeente gedurende een korte periode bedragen "voorschiet" is het regelmatig nodig gebleken om vanuit de spaarrekeningen geld door te storten naar lopende rekening waaruit alle betalingen verricht worden; afgesproken is dat het CvB er zorg voor draagt dat het tegoed op de lopende rekening niet te groot wordt.

In het volgende overzicht zijn de beleggingen opgenomen op balansdatum 31 december 2018

Omschrijving	Balanswaarde in €	Rating
Effecten 7,5 % Nederland 1993/2023 (aankoopwaarde) (koerswaarde 31/12/18: € 62.826)	45.379	AAA
Deelname coöperatie glasvezel	8.050	
<b>Totaal</b>	<b>53.429</b>	

Uit dit overzicht blijkt dat de ingenomen posities voldoen aan de regeling 'beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek' van het ministerie van OCW. Bovendien is voldaan aan de interne eisen die aan beleggingen en beleningen worden gesteld zoals verwoord in het treasury statuut. Er is derhalve voldaan aan de eis ter zake het risicomijdend beleggen van overtollige publieke middelen.

De deelname aan de coöperatie glasvezel was destijds noodzakelijk om de twee scholen in het buitengebied (Fonkeling en Antonius/Bongerd) te voorzien van een adequate internetverbinding.

De looptijden van de beleggingen en beleningen

In het volgende overzicht zijn de beleggingen opgenomen naar looptijd en de rentevergoeding van de ingenomen posities.

Omschrijving	Periode	Percentage
Effecten 7,5 % Nederland 1993/2023	t/m 2023	7 ½ %

Uit dit overzicht kan worden geconcludeerd dat is voorzien in het periodiek vrijvallen van liquiditeiten, en dat dit in 2023 opnieuw gaat gebeuren door het vrijvallen van de effecten.

Overige rekeningen en saldo op 31-12-18:

ABN-AMRO NL52ABNA0527683310		13.362,03
Betaalrekening NL32RABO0138273367 bestuur		270.499,74
NL79RABO0138877122 De Fonkeling 11DW		3.290,70
Rabobank NL13RABO0133856038 De Beerze 10JK		4.807,43
Rabobank NL96RABO0138861684 De Plataan 07QZ		1.293,46
Rabobank NL30RABO0133858642 Antoniuschool 09VU		27.707,44
Rabobank NL68RABO0138804958 De Linde 08YI		9.757,72
Rabobank VermogenSparen NLO4RABO3315649618		1.261.517,64
Rabobank DoelReserveren NL38RABO3315649588		100.870,86
Vermogens Spaarrekening NLO2ABNA0472520989		1.000.000,00
Robeco deposito		51,48

## **BIJLAGE 6: VOORWAARDEN AAN DE BEGROTING EN DE FINANCIËLE KENGETALLEN.**

Uit het beleidsdocument: “Voorwaarden aan de begroting en de financiële kengetallen”;

..... “ De 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.

De eisen aan de financiële kengetallen zijn:

Liquiditeit:	> 1,00	(signaleringswaarde ministerie: < 0,75)
Solvabiliteit:	> 40	(signaleringswaarde ministerie: < 30)
Weerstandsvermogen:	> 20	(signaleringswaarde ministerie: < 5)
Rentabiliteit:	> 1,00	(signaleringswaarde ministerie: 3 jaar < 0,00) (signaleringswaarde ministerie: 2 jaar < -0,05) (signaleringswaarde ministerie: 1 jaar < -0,10)
Huisvestingsratio:	< 5	(signaleringswaarde ministerie: > 10)
Personele lasten/personele baten	> 1	(signaleringswaarde ministerie: geen)

De laatste twee kengetallen zijn niet door het ministerie bepaald. Er zijn ook geen signaleringswaarden aan verbonden. Ze dienen wat SKOBOS betreft in samenhang gezien te worden. Personele lasten/totale lasten geeft een indicatie van het percentage van de baten dat aan personeel besteed wordt. Over een aantal jaren heen geeft het een beeld van verschuivingen in die verhouding en vraagt het daarmee om toelichting en verklaringen. De verhouding personele lasten/personele baten geeft aan of SKOBOS consistent is in haar uitgangspunt om personele inkomsten ook daadwerkelijk om te zetten in personele uitgaven. Een evenwicht daarin is de verhouding 1,00.

### **Hoofdstuk 3: Aanvullende voorschriften vanuit het ministerie.**

Ten einde de financiële deskundigheid van onderwijsinstellingen te bevorderen en de feitelijke gang van zaken te kunnen monitoren heeft het ministerie bovendien ten aanzien van het vermogensbeheer en ten aanzien van het budgetbeheer een aantal voorschriften geformuleerd. De inspectie is belast met het toezicht op naleving van deze voorschriften.

De voorschriften ten aanzien van kengetallen zijn vanaf het jaarverslag 2015 aangepast. Een specifiek kengetal is verdwenen: kapitalisatiefactor. Een ander kengetal is ingevoerd: huisvestingsratio. De andere kengetallen zijn onveranderd: solvabiliteit, liquiditeit, weerstandsvermogen en rentabiliteit. Bij alle kengetallen vanuit het ministerie zijn signaleringswaarden vastgesteld (zie voorgaande). Dit zijn geen normen waaraan voldaan moet worden. Ze zijn signalen, die gekoppeld aan andere signalen, door het ministerie gebruikt kunnen worden om risico's vast te stellen en eventueel tot nader onderzoek te besluiten.

**BIJLAGE 7: BELEID M.B.T. VOORZIENINGEN EN RESERVES**

## BELEID SKOBOS

Nr. ....	Vastgesteld in de vergadering van het CvB: mei 2019
<b>Beleid m.b.t. en hoogte van voorzieningen en reserves. Versie mei 2019.</b>	
<p><u>Toelichting:</u></p> <p>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 buiten proportionele reserves beschikt wordt.</p> <p>Binnen SKOBOS is een aantal jaren geleden beleid gemaakt t.a.v. voorzieningen, reserves en financiële kengetallen. Dit beleid was erop gericht om de hoogte van de voorzieningen te labelen aan specifieke risico's dan wel aan geplande operationele - en beleidsontwikkelingen. Inmiddels is SKOBOS een aantal jaren verder in haar ontwikkeling. Een heroriëntatie op het beleid en de gemaakte keuzes vindt regelmatig en meer specifiek jaarlijks bij het opmaken van de jaarstukken voorgaande jaar plaats. Uitgangspunten daarbij blijven het in kaart brengen en beheersen van risico's, maar vooral ook proactief en ambitieus willen blijven in het vorm geven aan de visie van SKOBOS.</p> <p>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 "21th 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.</p> <p>De bestemmingsreserves zijn in het kader van de jaarcijfers 2018 opnieuw herzien. Uitgangspunt daarbij is met name vereenvoudiging. In 2020 zal het totale beleid t.a.v. voorzieningen en bestemmingsreserves herzien worden.</p>	

**1. Voorzieningen en reserves.**

Voorzieningen zijn nodig voor uitgaven op langere termijn die niet ten laste gaan van de exploitatie van het jaar waarin de uitgaven daadwerkelijk plaatsvinden. In feite is het een verdeling van lasten op enig moment over de verschillende jaren heen verspreid. De hoogte van de voorziening en van de jaarlijkse dotatie wordt bepaald door de hoogte van de geplande uitgaven en het aantal jaren waarin die kosten in de jaarlijkse exploitatie terugkomen.

De reserves van SKOBOS zijn de eigen financiële middelen die in de loop der jaren zijn ontstaan als gevolg van overschotten op de exploitatie én van de vrijval van een aantal voorzieningen (leermiddelen en meubilair vanuit het verleden).

## 2. Voorzieningen.

SKOBOS mag op basis van regelgeving en de huidige situatie vier voorzieningen hebben: een voorziening jubilea (gratificaties als gevolg van ambtsjubilea), een voorziening onderhoud (onderhoud aan de schoolgebouwen) en een voorziening Duurzame Inzetbaarheid (ter dekking van kosten van gespaarde rechten Duurzame Inzetbaarheid) en een voorziening langdurig zieke werknemers (ter dekking van kosten die op basis van bestaande ziektegevallen in de jaarbegroting dan wel de jaarcijfers meegenomen wordt).

Alle andere materiële kosten dienen mee te lopen in de jaarexploitatie op basis van afschrijvingen. De voorzieningen t.a.v. leermiddelen en meubilair is al lang geleden afgeschaft. Een voorziening ten behoeve van BAPO was sinds enige jaren niet meer toegestaan. Deze kosten dienen mee te lopen in de jaarexploitatie. Een gevolg van deze maatregelen van regeringswege in de afgelopen jaren (het verdwijnen van de voorzieningen voor leermiddelen, meubilair en BAPO) is dat de vrijval van de voorzieningen naar de algemene reserve juist tot een forse stijging van die reserves heeft geleid. Overigens is BAPO als recht met ingang van oktober 2014 helemaal uit de cao verdwenen en resteren er nog rechten van “gespaarde BAPO”.

De gewenste hoogte van de voorzieningen wordt bepaald op basis van diverse gegevens zoals gewenste investeringen en vastgelegde termijnen. Deze veranderen jaarlijks als gevolg van nieuwe investeringsplannen, personele ontwikkelingen en nieuwe afspraken. Daardoor zal ook de noodzakelijke hoogte van de voorziening jaarlijks fluctueren en dus opnieuw vastgesteld worden.

- 2.1 Voorziening jubilea: deze voorziening is bedoeld voor de bekostiging van de diverse ambtsjubilea. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks op basis van personele kengetallen door het administratiekantoor berekend op basis van verplichtingen in de komende 10 jaar en door het CvB geaccordeerd. In de begroting wordt een dotatie ten behoeve van voorziening opgenomen.
- 2.2 Onderhoudsvoorziening: deze voorziening is bedoeld om toekomstig onderhoud aan de schoolgebouwen dat voor rekening van SKOBOS komt te kunnen bekostigen. Sinds januari 2016 betreft dat ook het buitenonderhoud dat daarvoor nog een verantwoordelijkheid van de gemeente was. De noodzakelijke hoogte van de voorziening is afhankelijk van de POB, zoals die tweejaarlijks wordt vastgesteld. SKOBOS heeft als uitgangspunt dat de hoogte van de voorziening dusdanig moet zijn dat het onderhoud van de eerstkomende 15 jaar gedekt is. Op basis daarvan wordt jaarlijks de bijdrage aan de onderhoudsvoorziening bepaald.
- 2.3 Duurzame inzetbaarheid: conform de nieuwe CAO van 2014 heeft onderwijspersoneel jaarlijks recht op een aantal uren Duurzame Inzetbaarheid (40 uur bij een fulltime aanstelling). Er is ook het recht om deze uren te mogen sparen en op een later tijdstip op te nemen (maximaal 3 jaar). Dat betekent dat er vanaf 2016 een voorziening Duurzame Inzetbaarheid ingericht wordt. Aan deze voorziening worden jaarlijks een standaardbedrag toegekend voor bijzondere gevallen. In het algemeen is afgesproken dat Duurzame Inzetbaarheid bij feitelijke opname van gespaarde rechten rechtstreeks ten laste van de exploitatie komt voor het betreffende jaar. De voorziening voor speciale omstandigheden bevat in totaal 400 uur, tegen een waarde van € 40,- per uur.

## 3. Reserves.

Het toegestane beleid van het ministerie van OCW is erop gericht om zo min mogelijk voorzieningen in het Primair Onderwijs te laten ontstaan. Er zijn nog maar vier voorzieningen toegestaan (zie 2.1, 2.2 en 2.3). Voor het overige worden alle financiële middelen die niet voor de exploitatie conform jaarbegroting noodzakelijk zijn, ondergebracht in de algemene reserve.

SKOBOS heeft in 2009 beleidsafspraken gemaakt t.a.v. de reserves. In de algemene reserve is daarbij onderscheid gemaakt tussen enerzijds de algemene reserve en anderzijds de bestemmingsreserves

als onderdeel van de algemene reserve. Doel ervan was om door een onderverdeling sturing te kunnen geven aan beleidsontwikkeling en risicobeheersing.

Deze afspraken worden waar nodig en mogelijk jaarlijks herzien. De meest uitgebreide aanpassingen zijn gedaan in 2017, bij het vaststellen van de jaarrekening 2016.

### **3.1 Algemene reserve.**

SKOBOS beschikt over een algemene reserve die ontstaan is vanuit exploitatieoverschotten, een vrijval van voorzieningen en niet uitgegeven (gespaarde) personele gelden. Er zijn geen wettelijke bepalingen die de hoogte van de algemene reserve op een of andere manier reguleren. Wel is het zo dat de hoogte van het eigen vermogen invloed heeft op de hoogte van een aantal financiële kengetallen. SKOBOS scoort per ultimo 2017 dan ook ruim boven de minimumnorm van een aantal kengetallen.

SKOBOS heeft een aantal jaren geleden besloten om de algemene reserves te gebruiken ten einde 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. SKOBOS is blij om vanuit eigen middelen deze noodzakelijke vernieuwingen mede te kunnen bekostigen. Deze kwaliteitsontwikkelingen zijn in het strategisch beleidsplan verder uitgewerkt. Het labelen van de daartoe benodigde financiële middelen leidt tot een aantal bestemmingsreserves die als zodanig een onderdeel vormen van de algemene reserve.

Daarnaast onderscheidt SKOBOS in haar bedrijfsvoering een aantal risico's, die specifiek benoemd en financieel vertaald zijn. Ook dit labelen leidt tot een aantal bestemmingsreserves als onderdeel van de algemene reserve.

In hoofdstuk 3.2 worden de bestemmingsreserves als onderdeel van de algemene reserve verder uitgewerkt. In hoofdstuk 3.3 staat de stand van de bestemmingsreserves per 31-12-2017 samengevat.

### **3.2. Bestemmingsreserves als onderdeel van de algemene reserve.**

Er is een aantal bestemmingsreserves onderscheiden. Jaarlijks worden ten aanzien van de bestemmingsreserves mutaties aangebracht op basis van het jaarverslag van het betreffende jaar en geformuleerde uitgangspunten.

De feitelijke inzet van de bestemmingsreserves wordt elk jaar geaccordeerd middels de goedkeuring van het strategisch beleidsplan en de begroting van het betreffende jaar. Uitgangspunt is dat de inzet van bestemmingsreserves in enig jaar leidt tot toegestane overschrijdingen van de jaarexploitatie. Het kan hierbij gaan om kosten rechtstreeks ten laste van de exploitatie (bijvoorbeeld inzet personeel, scholing, advies) dan wel de kosten van de afschrijving van investeringen ten laste van de bestemmingsreserve (bijvoorbeeld afschrijving van ICT hardware).

### **B 1 Ouderschapsverlof.**

De kosten van ouderschapsverlof lopen sinds 2011 – 2012 mee in de jaarexploitatie. Er is een periode geweest dat SKOBOS een bestemmingsreserve in stand heeft gehouden om de risico's van een meer dan gemiddeld gebruik van ouderschapsverlof in enig jaar in te dekken. Een aantal jaren op rij is geconstateerd dat er nauwelijks sprake is van enig risico. Aan het einde van 2014 is besloten om deze bestemmingsreserve "leeg te maken". Deze reserve is op het overzicht niet meer zichtbaar.

De stand op 31-12-2018: € 0.

**B 2 Frictie.**

De bestemmingsreserve “frictie” is een belangrijke reserve omdat hiermee de financiële consequenties van allerlei risico’s gedekt worden. Deze reserve is in de afgelopen jaren dan ook gebruikt om de consequenties van een aantal grote en minder grote problemen te kunnen bekostigen. Het kan hier gaan om een diversiteit aan problematieken:

- personele problemen, al dan niet werk-gerelateerd;
- benoemingsverplichtingen als gevolg van de lastige regels van de cao en de Wet Werk en Zekerheid;
- toevallige, onvoorziene omstandigheden op scholen, personeel dan wel anderszins
- claims, boetes vanuit diverse hoek;
- de kosten als gevolg van de nieuwe cao van een transitievergoeding;

Uitgangspunten van de opbouw van de reserve op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren zijn vereenvoudigd: maximaal 2 fte leerkrachten en € 50.000 externe deskundigheid bij calamiteiten.

De stand op 31-12-2018: € 190.000.

**B 3 SKOBOS 2.0.**

De bestemmingsreserve “SKOBOS 2.0” had oorspronkelijk als naam “Ideeën” en was bedoeld om geld vrij te maken voor ambities en nieuwe ontwikkelingen. Deze reserve is in de afgelopen jaren gebruikt om met name vorm te geven aan ICT-ontwikkeling. De realisatie van de Digitale Werk Omgeving (DWO) was er een belangrijk resultaat van. De volgende stap was het toewerken naar een Digitale Leer Omgeving.

In 2015 zijn deze ambities verwerkt in het project “SKOBOS 2.0”. Kern van dit project is dat de sterk veranderende maatschappij en leefomgeving van kinderen leidt tot een heroriëntatie op inhoud en vorm van onderwijs en opvoeding. 21st Century skills geven aan wat kinderen aan competenties en vaardigheden moeten beheersen in die sterk veranderende wereld. Ze geven ook richting aan de wijze waarop we onderwijs en opvoeding moeten inrichten. De mogelijkheden van ICT en “ICT-vaardig” spelen hierin een grote rol. Eind 2018 zijn de nieuwe ambities vertaald in SKOBOS 3.0. Ontwikkeling van kernconcepten, 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 binnen conform SKOBOS 3.0.

De stand op 31-12-2018: € 453.076.

**B 4 Strategische ontwikkeling Antoniuschool.**

Deze reserve is destijds gebruikt om de strategische ontwikkeling van de Antoniuschool te bekostigen. Het resultaat van deze investering is geweest dat de Antoniuschool van een school met weinig perspectief en teruglopende leerlingenaantallen in 2008 uitgegroeid is tot een moderne, bruisende, actieve Daltonschool in 2017 met nog steeds licht groeiende aantallen leerlingen. Er is besloten om deze bestemmingsreserve definitief leeg te maken. De hoogte en opbouw/achtergrond (afschrijvingen) van deze bestemmingsreserve is niet goed te onderbouwen vanuit de feitelijke afschrijvingen. Deze bestemmingsreserve wordt enkel nog gebruikt om een aantal afschrijvingen uit te bekostigen.

De stand op 31-12-2018: € 0.

**B 5 Scholing functiemix.**

Deze reserve is destijds ingericht om een heel eigen invulling te geven aan de invoering van de wettelijk verplichte functiemix. Het heeft geleid tot de zgn. “leerkracht LB met projecttaak” waarbij een groot aantal leerkrachten geschoold is in een masteropleiding projectmanagement. Het is een goede kwalitatieve impuls geweest. Het nog resterende bedrag is in 2014 afgeboekt. Daarmee is de bestemmingsreserve “leeg gemaakt”. Eventuele scholing in het kader van de functiemix gaat vanuit de reguliere scholingsmiddelen.

De stand op 31-12-2018: € 0.

**B 6 Personele inzet.**

In de jaren vóór 2009 hebben de scholen van SKOBOS heel bewust niet alle middelen voor de personele formatie uitgegeven. Op die manier is een soort “buffer” gevormd. Deze buffer was bedoeld om op momenten dat de formatie net wat lastiger uit zou vallen er extra middelen beschikbaar zouden zijn om kleine fricties op te kunnen lossen. Bovendien zou het ruimte kunnen bieden om “formatieve wensen” van diverse aard te kunnen honoreren.

Deze “sparpot” wordt daadwerkelijk gebruikt waarvoor hij bedoeld is. Verschillende scholen hebben daarmee kleine formatieve fricties opgelost.

Met ingang van 31-12-2013 zijn de diverse bedragen van de afzonderlijke scholen samengebracht tot één personele bestemmingsreserve.

Deze bestemmingsreserve is destijds opgebouwd uit personele besparingen en is dus nog steeds beschikbaar om kleine knelpunten door het jaar heen op te lossen.

Uitgaven ten laste van deze bestemmingsreserve worden structureel in de begroting meegenomen. Maar omdat dit soort kleine fricties zich vooral in de operationele werkelijkheid voordoen, zullen ook uitgaven ten laste van deze bestemmingsreserve door het jaar heen kunnen plaatsvinden. Deze uitgaven worden dan achteraf in het jaarverslag verantwoord.

Aan deze bestemmingsreserve is eind december 2016 een bedrag van 209.831 toegevoegd. Dit bedrag is afkomstig vanuit het leegmaken van de bestemmingsreserve B13 NEKEB. De bestemmingsreserve personele inzet ligt in de lijn van de oorspronkelijke bestemming van de middelen van de bestemmingsreserve die leeg gemaakt en dus opgeheven wordt.

Een deel van de bestemmingsreserve Personele Inzet (het bedrag t.b.v. TaalBOS) is in het kader van de vereenvoudiging overgebracht naar de bestemmingsreserve Passend Onderwijs, waar TaalBOS een onderdeel van vormt.

De stand op 31-12-2018: € 273.290.

**B7 Bouw bestuurskantoor.**

Bij de nieuwbouw van de Plataan in 2014 – 2015 is besloten om ook een bestuurskantoor in de nieuwbouw op te nemen. Er was geen fatsoenlijke voorziening binnen de scholen van SKOBOS beschikbaar voor het bovenschools management en de Raad van Toezicht. De afschrijvingskosten en exploitatiekosten van een in eigen beheer gerealiseerde voorziening (€ 8000,- per jaar) zijn veel lager dan ergens commercieel een vergelijkbare ruimte te moeten huren (175 m<sup>2</sup> x € 75,- = € 13.125, excl. exploitatielasten). De voorziening is na de bouw opgeheven. De reserve is niet meer zichtbaar op het overzicht.

De stand op 31-12-2018: € 0,-.

**B 8 Bouw en verbouw.**

In deze bestemmingsreserve zijn investeringen opgenomen die SKOBOS op enig moment gedaan heeft dan wel nog wil doen in de gebouwen. Door deze impuls vanuit de eigen middelen wil SKOBOS de mogelijkheid hebben noodzakelijke aanpassingen aan het gebouw te kunnen realiseren en de gebouwen daarmee geschikt te maken voor eigentijds onderwijs anno "SKOBOS 2.0". Een flexibel gebruik en kinderopvang zijn is daarin leidend. Met deze middelen is de verbouw van de AvontuurRijk en de Fonkeling en de nieuwbouw van de Plataan en het bestuurskantoor mogelijk gemaakt. Er ligt nog een ambitie m.b.t. de Beerze. Onduidelijk is in welke richting deze zich gaat ontwikkelen (nieuwbouw bij de Klep, twee locaties in beide Beerzen dan wel één locatie in Middelbeers).

In het kader van de vereenvoudiging gaan de lasten t.a.v. investeringen in bijvoorbeeld zonnepanelen na 2019 niet meer ten laste van de bestemmingsreserves maar ten laste van de voorziening onderhoud.

Onderwijs mag niet investeren in gebouwen. Dat is een 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, bedroeg 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 stand op 31-12-2018: € 4.864. (Fonkeling)

De stand op 31-12-2018: € 450.000. (de Beerze)

**B 9 Materiële investering in de St Willibrordusschool.**

Deze bestemmingsreserve is destijds ingericht om een inhaalslag te kunnen maken m.b.t. de materiële investering in de voormalige Willibrordusschool (huidige basisschool de Beerze, locatie Middelbeers). Die is in de jaren vóór 2009 nogal achtergebleven. In de jaren voor 2013 is een aantal belangrijke investeringen in meubilair en leermiddelen gedaan. Daarna is de bestemmingsreserve leeg gemaakt. Deze reserve is niet meer zichtbaar op het overzicht.

De stand op 31-12-2018: € 0.

**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 kunnen 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 om ervoor te zorgen dat de deze bestemmingsreserve eind 2019 helemaal leeg is. Het restant van eventuele aanspraken op spaar-bapo gaat dan rechtstreeks ten laste van de exploitatie.

De stand op 31-12-2018: € 138.724.



**B 11 Aankoop deel Korein (in basisschool de Plataan).**

Basisschool de Plataan is samen met Korein Kinderplein in één gebouw gevestigd. Een deel van het gebouw is eigendom van Korein. In dat deel van het gebouw zitten een drietal belangrijke functies gepositioneerd die ook door basisschool de Plataan gebruikt worden: 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 wordt door de inrichting van deze bestemmingsreserve gedekt.

De stand op 31-12-2018: € 130.000.

**B 12 Plusklas.**

In het kader van Passend Onderwijs is er met ingang van het voorjaar 2014 een plusklas voor bijzonder begaafde leerlingen gerealiseerd. De middelen die daarvoor de komende jaren nodig zijn, komen in 2014 vanuit het opheffen van het oorspronkelijke samenwerkingsverband WSNS. SKOBOS heeft destijds € 142.000 ontvangen. De middelen worden gebruikt voor personele inzet én voor de aanschaf en afschrijving van de inrichting en leermaterialen. Wanneer deze voorziening “leeg” is, wordt de Plusklas bekostigd uit de reguliere exploitatie van SKOBOS. Eind 2016 is aan deze voorziening een extra bedrag toegevoegd van 104.000. Dit bedrag is afkomstig van de bestemmingsreserve 13 NEKEB, die per die datum leeggemaakt en daarmee opgeheven wordt. Het doel van de bestemmingsreserve Plusklas ligt in het verlengde van het doel van de opgeheven bestemmingsreserve NEKEB.

In het kader van de vereenvoudiging van de bestemmingsreserves is besloten om deze reserve eind 2018 leeg te maken en over te hevelen naar Passend Onderwijs, waar de Plusklas een onderdeel van is.

De stand op 31-12-2018: € 0.

**B 13 Nekeb.**

In 2013 heeft het ministerie plotseling twee extra subsidies beschikbaar gesteld: € 251.000 zonder specifieke bestemming en € 30.000 als stimuleringsmaatregel om jonge leerkrachten aan de organisatie te kunnen binden. Van beide subsidies was op dat moment niet duidelijk of en in welke mate ze structureel worden en waarvoor ze specifiek bedoeld zijn dan wel gelabeld zouden worden. In 2014 is daar nog eenmalig een bedrag van € 50.000 bij gekomen.

Uiteindelijk bleken de extra inkomsten niet structureel en niet “gelabeld”.

SKOBOS beschouwt ze als een bestemmingsreserve waarmee heel specifiek problemen als gevolg van krimp van de organisatie (inmiddels achter de rug) dan wel als gevolg van steeds toenemende eisen en verwachtingen. Per 31 december 2016 is deze reserve opgeheven en ondergebracht bij twee andere reserves (personele inzet en plusklas)

De stand op 31-12-2018: € 0.

**B 14 Passend Onderwijs.**

De komst van Passend Onderwijs en daarmee het verdwijnen van Weer Samen Naar School heeft veel onzekerheid gebracht. Met name de onduidelijkheid over de continuïteit van de rugzakjes en de aan Passend Onderwijs gekoppelde bezuinigingen hebben ertoe geleid dat er een kleine bestemmingsreserve "Passend Onderwijs" is ingericht. Daaruit kunnen fricties als gevolg van de nieuwe wetgeving opgelost worden. Bovendien is er in 2016 een extra bijdrage vanuit het samenwerkingsverband gekomen van 107.000 die niet begroot is. Deze is in dat jaar (2016) aan deze bestemmingsreserve toegevoegd.

In het kader van de vereenvoudiging zijn aan deze bestemmingsreserve toegevoegd de middelen van TaalBOS (B5) en Plusklas (B12).

De stand op 31-12-2018: € 316.000.

**3.2. Stand van de bestemmingsreserves m.i.v. 31-12-2018.**

	<b>Bestemmingsreserve</b>	<b>31-12-16</b>
B 1	Ouderschapsverlof	0
B 2	Frictie	190.000
B 3	SKOBOS 2.0	453.076
B 4	Strategische Ontwikkeling Antonius	0
B 5	Scholing functiemix	0
B 6	Personele inzet	273.290
B 7	Bouw bestuurskantoor	0
B 8	Bouw Plataan	0
B 8	Bouw Fonkeling	4.865
B 8	De Beerze nieuwbouw	450.000
B 9	Materiële investering Willibrordus	0
B 10	Niet opgenomen Bapo	138.724
B 11	Aankoop deel Korein	130.000
B 12	Plusklas	151.000
B 13	Nekeb	0
B 14	Passend Onderwijs	316.000

**3.3. Stand van zaken m.b.t. investeringen in gebouwen door SKOBOS.**

Conform de wet mag SKOBOS niet vanuit eigen middelen investeren in "stenen", in het gebouw dus. Dit is primair een verantwoordelijkheid van de gemeente. Hiervan uitgezonderd is het eigen vermogen van schoolbesturen vóór de ingang van de Lumpsum financiering per 1 januari 2006.

SKOBOS deelt de opvatting dat primair de gemeente verantwoordelijk is voor een adequate huisvesting en daarvoor middelen beschikbaar stelt. SKOBOS weet ook dat de normen die daarvoor gelden dusdanig beperkt zijn dat het qua duurzaamheid en flexibiliteit nauwelijks mogelijk is voldoende kwaliteit te realiseren.

SKOBOS is dus ook bereid om mee te financieren in gebouwen op voorwaarde dat het tot een meerwaarde leidt van het gebouw ten aanzien van duurzaamheid, flexibiliteit en exploitatiedruk.

---

Stand van zaken per 31-12-2018:

Eigen vermogen SKOBOS per 31-12-2005:	<u>1.464.686</u>
Investering in de nieuwbouw Plataan:	300.216
Investering in bestuurskantoor (gebouw, niet inventaris)	161.000
Investering in de renovatie de Fonkeling:	187.883
Geplande investeringen (B8 en B11):	580.000

## BIJLAGE 8: Overzicht toegestane overschrijdingen, OVERZICHT verloop bestemmingsreserves en algemene reserve. Overzicht investeringen 2018.

Toegestane overschrijdingen i.v.m. jaarverslag 2018			
versie van 11 april 2019			
<b>Materieel</b>			
geplande overschrijdingen 2018 - realisatie 2018			
		res	planning realisatie
5 deskundigheidsadvies			
schaalgrootte	A	15.000	0
6 ICT deskundigheidsadvies			
SKOBOS 2.0 deskundigheidsadvies	B3	10.000	10.000
SKOBOS 2.0 Linde afschr. bekab. en accessp t/m2024	B3	2.349	2.349
SKOBOS 2.0 afschr. inv. SKOBOS tablets lk t/m 2022	B3	10.016	10.016
SKOBOS 2.0 de Plataan t/m 2022	B3	26.173	26.173
SKOBOS 2.0 de Linde t/m 2022	B3	38.803	38.803
SKOBOS 2.0 Antonius t/m 2022	B3	21.258	21.258
SKOBOS 2.0 De Beerze t/m 2022	B3	56.045	56.045
SKOBOS 2.0 de Fonkeling t/m 2022	B3	20.017	20.017
8 de Fonkeling: pv-cellen 15j t/m 2032	B8	4.865	4.865
Plataan: pv cellen en warmtepomp 20 j.	A	7.200	7.200
18 Bovenschoolse plusklas	B12	2.000	2.000
<b>Totaal</b>		<b>213.726</b>	<b>198.726</b>
<b>Personeel</b>			
geplande overschrijdingen 2018 - realisatie 2018			
		res	planning realisatie
3 frictie	B2	80.850	80.850
11 Personele inzet	B6	17.900	17.900
12 ICT scholing DWO - DLO	B3	10.000	10.000
17 opname gespaarde BAPO ivm duurzame inzetbaarheid	B10	29.390	11.191
18 bovenschoolse plusklas	B12	25.000	25.000
<b>Totaal</b>		<b>163.140</b>	<b>144.941</b>
<b>Eindtotaal materieel en personeel</b>		<b>376.866</b>	<b>343.667</b>
<b>Onttrekkingen Reserves</b>			
Onttrekkingen Algemene Reserve en Bestemmingsreserves			
		res	planning realisatie
A Algemene Reserve	A	22.200	7.200
B2 Frictie	B2	80.850	80.850
B3 SKOBOS 2.0	B3	194.661	194.661
B6 Personele inzet	B6	17.900	17.900
B8 Bouw en verbouw de Fonkeling	B8	4.865	4.865
B10 Niet opgenomen BAPO	B10	29.390	11.191
B11 Aankoop deel Korein	B11		
B12 Plusklas	B12	27.000	27.000
B14* Passend onderwijs*	B14		
<b>Totaal</b>		<b>376.866</b>	<b>343.667</b>
B1 ouderschapsverlof (vervallen)			
B4 strategische ontwikkeling Antonius (vervallen)			
B5 scholing functiemix (vervallen)			
B7 bouw bestuursbureau (vervallen)			
B9 materiële investeringen Willibrordus (vervallen)			
B13 Negatieve effecten van krimp en bezuinigingen (vervallen)			
* TaalBOS is nu (2018) onderdeel van Personele Inzet; Plusklas is een aparte reserve.			
TaalBOS en Plusklas zijn echter integraal onderdeel van Passend Onderwijs; zo wordt er ook gedacht en gewerkt.			
Bij het opmaken van de jaarrekening 2018 verhuizen TaalBOS voor 50.000 euro en Plusklas voor 100% naar de Reserve Passend Onderwijs.			
Bovenstaand overzicht "onttrekkingen reserves" is vanaf kolom R m2019 verwerkt in het overzicht "Reserves mjb".			

OVERZICHT VERLOOP BESTEMMINGRESERVES EN ALGEMENE RESERVE													versie 12-06-2019						
Bestemmingsreserve	s 2011	s 2012	s 2013	s 2014	s 2015	s 2016	s 2017	m 2018	s 2018	m 2019	s 2019	m 2020	s 2020	m 2021	s 2021	m 2022	s 2022	m 2023	s 2023
2 licentie	545.000	294.000	243.900	268.900	221.900	215.000	164.848	25.152	190.000	0	190.000	0	190.000	0	190.000	0	190.000	0	190.000
3 SKOBOS 2.0/3.0 (ideeën)	367.000	306.930	384.130	348.130	871.130	814.747	647.737	-194.661	453.076	-168.387	284.689	-144.933	139.757	-59.904	79.852	-12.467	67.385	-2.349	65.036
4 etate-ontw.-Asterius	29.960	22.260	75.100	67.400	59.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 behoefting-functiemix	84.731	72.731	69.531	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 personele inzet (incl. taalbees)	665.747	655.447	533.747	421.897	352.997	484.578	341.190	-67.900	273.290	-66.500	206.790	0	206.790	0	206.790	0	206.790	0	206.790
8 bouw en verbouw																			
Jozef Sp (14-15) de Fonk	325.000	325.000	325.000	325.000	60.000	70.000	68.379	-63.514	4.865	-4.865	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De Beerze nieuwbouw	275.000	275.000	275.000	275.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
10 niet opgenomen BAPO	298.915	298.915	298.915	277.915	245.915	205.915	179.915	-41.191	138.724	-138.724	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 aankoop deel Korein (gemees)	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
12 Pluskass								-151.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 nekeb-weggezetten-bijpersonele-inzet (incl. taalbees) en								0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 passend onderwijs								174.000	316.000	-22.000	294.000	-22.000	272.000	-22.000	250.000	-22.000	228.000	-22.000	206.000
<b>totaal</b>	<b>2.721.353</b>	<b>2.380.283</b>	<b>2.616.323</b>	<b>2.622.242</b>	<b>2.850.473</b>	<b>2.694.240</b>	<b>2.275.069</b>	<b>-319.114</b>	<b>1.955.955</b>	<b>-400.476</b>	<b>1.555.479</b>	<b>-166.933</b>	<b>1.388.547</b>	<b>-81.904</b>	<b>1.306.642</b>	<b>-34.467</b>	<b>1.272.175</b>	<b>-24.349</b>	<b>1.247.826</b>
Toegest. overschr. t.t.v. Alg. Res.								-17.353		-66.500		-40.500		-7.000		0		0	
Resultaat								-160.859											
<b>Algemene Reserve</b>	<b>995.257</b>	<b>852.153</b>	<b>933.494</b>	<b>921.117</b>	<b>383.864</b>	<b>319.041</b>	<b>601.651</b>	<b>423.439</b>	<b>356.939</b>	<b>316.439</b>	<b>309.439</b>	<b>309.439</b>	<b>309.439</b>	<b>309.439</b>	<b>309.439</b>	<b>309.439</b>	<b>309.439</b>	<b>309.439</b>	<b>309.439</b>
<b>totaal Best. Res + Alg. Res.</b>	<b>3.716.610</b>	<b>3.232.436</b>	<b>3.549.817</b>	<b>3.543.359</b>	<b>3.234.337</b>	<b>3.013.281</b>	<b>2.876.720</b>	<b>-497.326</b>	<b>2.379.394</b>	<b>-466.976</b>	<b>1.912.418</b>	<b>-207.433</b>	<b>1.704.986</b>	<b>-88.904</b>	<b>1.616.081</b>	<b>-34.467</b>	<b>1.561.614</b>	<b>-24.349</b>	<b>1.557.265</b>
gerealiseerd / begroot resultaat								510.205	-255.656	-257.631	-68.077	-48.473	-28.065						
financiële baten								12.879	8.590	8.490	8.490	8.490	8.490						
netto resultaat								-497.326	-247.066	-249.141	-59.587	-39.983	-19.575						
<b>totaal uit tabel toegestane overschrijvingen</b>								-376.866	-308.255	-212.298	-93.769	-39.332	-29.214						
s stand 31-12 van genoemd jaar																			
m mutatie in genoemd jaar volgens tabel toegestane overschrijving																			
r gerealiseerd volgens financieel jaarverslag																			

SKOBOS INVESTERINGS- EN RAPPORTAGEOVERZICHT jaar:		2018							
		2018	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023
omschrijving		budget	actual	budget	actual	strategie	strategie	strategie	strategie
<b>1</b>	<b>12200 gebouwen en terreinen</b>								
	Bestuur	-	-39.710	-	-	-	-	-	-
	De Plataan	-	-	-	-	-	-	-	-
	De Linde	-	-	-	-	-	-	-	-
	Antoniussschool	-	-	-	-	-	-	-	-
	De Beerze	-	-	-	-	-	-	-	-
	de Fonkeling	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>totaal gebouwen en terreinen</b>	<b>-</b>	<b>-39.710</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>2</b>	<b>12210 inventaris en apparatuur</b>								
	Bestuur	-	39.710	-	-	-	-	1.000	-
	De Plataan	4.000	-	11.000	-	-	-	1.200	-
	De Linde	-	-	89.000	-	-	-	-	-
	Antoniussschool	1.200	-	20.000	-	-	2.000	-	-
	De Beerze	11.350	-	18.350	-	-	-	-	-
	de Fonkeling	-	-	2.000	-	-	-	-	-
	<b>totaal inventaris en apparatuur</b>	<b>16.550</b>	<b>39.710</b>	<b>140.350</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.000</b>	<b>2.200</b>	<b>-</b>
<b>3</b>	<b>12220 meubilair</b>								
	Bestuur	-	-	-	-	-	-	-	-
	De Plataan	40.500	27.368	13.000	-	-	-	-	-
	De Linde	29.000	25.080	10.000	-	9.000	-	9.000	-
	Antoniussschool	20.500	24.299	7.500	-	50.000	-	-	-
	De Beerze	49.000	39.511	21.100	-	-	-	-	-
	de Fonkeling	-	1.395	7.500	-	10.000	3.250	2.500	-
	<b>totaal meubilair</b>	<b>139.000</b>	<b>117.653</b>	<b>59.100</b>	<b>-</b>	<b>69.000</b>	<b>3.250</b>	<b>11.500</b>	<b>-</b>
<b>4</b>	<b>12250 ICT</b>								
	Bestuur	6.000	-	18.000	-	-	71.500	-	6.000
	De Plataan	12.000	3.590	-	-	20.000	50.500	6.000	-
	De Linde	42.950	10.871	16.900	-	52.000	60.000	-	-
	Antoniussschool	13.500	-	-	-	2.000	41.000	-	-
	De Beerze	101.500	66.164	19.000	-	4.000	110.000	-	-
	de Fonkeling	-	14.888	-	-	44.000	18.000	15.000	-
	<b>totaal ICT</b>	<b>175.950</b>	<b>95.512</b>	<b>53.900</b>	<b>-</b>	<b>122.000</b>	<b>351.000</b>	<b>21.000</b>	<b>6.000</b>
<b>5</b>	<b>12300 Leermiddelen</b>								
	Bestuur	-	-	-	-	-	-	-	-
	De Plataan	10.000	11.509	16.000	-	17.000	-	-	-
	De Linde	15.500	-	-	-	10.000	-	13.500	-
	Antoniussschool	17.900	-	8.400	-	10.000	10.000	9.250	-
	De Beerze	44.000	27.982	48.500	-	28.000	-	-	-
	de Fonkeling	12.400	2.033	18.000	-	-	-	-	8.000
	<b>totaal leermiddelen</b>	<b>99.800</b>	<b>41.523</b>	<b>90.900</b>	<b>-</b>	<b>65.000</b>	<b>10.000</b>	<b>22.750</b>	<b>8.000</b>
<b>6</b>	<b>12390 Overige materiële vaste activa</b>								
	Bestuur	-	9.634	-	-	-	-	-	-
	De Plataan	-	-	-	-	-	-	-	-
	De Linde	-	-	-	-	-	-	-	-
	Antoniussschool	-	-	-	-	-	-	-	-
	De Beerze	-	-	-	-	-	-	-	-
	de Fonkeling	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>totaal overige materiële vaste activa</b>	<b>-</b>	<b>9.634</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>totaal</b>		<b>431.300</b>	<b>264.323</b>	<b>344.250</b>	<b>-</b>	<b>256.000</b>	<b>366.250</b>	<b>57.450</b>	<b>14.000</b>
<b>totaal per vestiging</b>									
	Bestuur	6.000	9.634	18.000	-	-	71.500	1.000	6.000
	De Plataan	66.500	42.467	40.000	-	37.000	50.500	7.200	-
	De Linde	87.450	35.951	115.900	-	71.000	60.000	22.500	-
	Antoniussschool	53.100	24.299	35.900	-	62.000	53.000	9.250	-
	De Beerze	205.850	133.656	106.950	-	32.000	110.000	-	-
	de Fonkeling	12.400	18.316	27.500	-	54.000	21.250	17.500	8.000
<b>totaal</b>		<b>431.300</b>	<b>264.323</b>	<b>344.250</b>	<b>-</b>	<b>256.000</b>	<b>366.250</b>	<b>57.450</b>	<b>14.000</b>



**Bijlage 10:****Meerjarig bestuursformatieplan: uitgangspunten formatie, RDDF, uitvoering afspiegelingsbeginsel.**

mei 2019.

**1. SKOBOS laat zich bij het (meerjarig) bestuur formatieplan leiden door de volgende uitgangspunten:**

- Elke school krijgt jaarlijks op basis van een aantal uitgangspunten formatie toebedeeld. Deze uitgangspunten zijn formeel vastgesteld en gelden elk jaar opnieuw. Het aantal leerlingen is daarbij de variabele factor. Zie voor de uitgangspunten het bijgesloten overzicht “Uitgangspunten voor de verdeling van fte en € over de KC”.
- Bij het toebedelen van de formatie wordt uitgegaan van de ruimte die de specifieke personele bekostiging biedt. De personele bekostiging wordt gevormd door de inkomsten vanuit het ministerie en overige personele inkomsten (Passend Onderwijs, specifieke subsidies). Uitgangspunt is dat de personele inkomsten volledig voor 100% vertaald worden in personele uitgaven. De formatieve uitgaven vormen daarmee een vast onderdeel van de totale personele uitgaven. De ruimte daartoe wordt elk jaar opnieuw bij het maken van het formatieplan berekend. In het jaarverslag wordt telkens daarover verantwoording afgelegd.
- SKOBOS kent de formatie niet toe op basis van de bekostigingssystematiek (t-1) maar op basis van het feitelijk aantal leerlingen. Daarmee is de toedeling van de formatie aan de scholen pas mogelijk tegen het einde van het schooljaar ervoor, op het moment dat er redelijke zekerheid bestaat over het aantal aanmeldingen en daarmee de prognose voor de teldatum van oktober.
- Er vindt altijd achteraf in het schooljaar een correctie plaats van de formatie op basis van de feitelijke teldatum van het betreffende schooljaar.
- Al het personeel is in dienst van SKOBOS. De scholen krijgen geen personeel, maar formatie in fte toebedeeld, op basis van de gemiddelde personeelslast. Nadat voor elke school berekend is voor hoeveel fte er aan formatie beschikbaar is, wordt binnen het directeurenoverleg bepaald wie op welke school werkzaam zal zijn. Uitgangspunten daarbij zijn:
  - o Fte-behoefte van de school (dus een vertaling van groei of krimp en uitstroom van personeel op de betreffende school)
  - o Inhoudelijke behoeften van de school
  - o Wensen van de personeelsleden zelf (die altijd in het voorjaar voorafgaande aan een nieuw schooljaar in kaart worden gebracht)
  - o Mobiliteit (vrijwillig dan wel verplicht)
- De scholen besluiten zelf over de verdere verdeling van de toegekende formatie op schoolniveau en overleggen dat met de eigen MR.
- Een meerjarig formatieplan is de vertaling van de leerlingenprognoses op school- en bestuursniveau op basis van de vaststaande uitgangspunten. In de meerjarenbegroting zijn de stijging of daling van het aantal leerlingen en de invloed op de personele inkomsten meegenomen. Daarmee vormt de meerjarenbegroting, samen met de vaststaande uitgangspunten, het grote kader van de meerjarig formatieplan van SKOBOS.
- In de feitelijke jaarbegroting wordt elk jaar opnieuw ingeschat of de financiële (personele) ruimte in evenwicht is met de feitelijke formatiebehoefte op basis van de vaststaande uitgangspunten; wanneer er sprake is van terugloop van het aantal leerlingen en dus terugloop van de personele bekostiging, wordt gekeken, met handhaving van de uitgangspunten van de formatietoedeling, of er sprake is van een personeel overschot en op



welke manier er met de consequenties van dat personele overschot omgegaan moet worden.

- SKOBOS brengt jaarlijks vóór 1 mei in beeld wat, in het kader van de leerlingenprognoses en de meerjarenbegroting, personele knelpunten zijn als gevolg van een eventuele daling van het aantal leerlingen dan wel van specifieke personele problemen die voorzien worden. De financiële vertaling van deze knelpunten leidt tot een overzicht waarin de personele terugloop en de noodzaak van RDDF-plaatsingen in beeld wordt gebracht. Zie het overzicht "Personele begroting 2019 – 2023". Tevens wordt dan bepaald of er specifieke andere maatregelen nodig zijn om de personele risico's te beheersen.
- Wanneer er een personele terugloop te verwachten is, dan gaat het "beleid afspiegelingsbeginsel" bepalend zijn voor de wijze waarop en de volgorde waarin personeelsleden in het RDDF van de formatie geplaatst worden en op basis daarvan op enig moment ontslagen kunnen worden.

## 2. Conclusies meerjarig bestuur formatieplan 2019-2023 e.v.:

- De ontwikkelingen van de leerlingenaantallen in de komende jaren zijn positief en geven geen aanleiding tot aanvullende maatregelen.
- De uitgangspunten op basis waarvan de formatie vanuit SKOBOS aan de scholen toebedeeld worden zijn gebaseerd op solidariteit, transparant en toepasbaar. Ze houden rekening met een diversiteit aan variabelen. Ze leiden tot een toedeling van leerkrachtformatie op basis van 1 fte per 25 leerlingen . Dit valt binnen de gemiddelde toedeling van de afgelopen 10 jaar die varieert tussen 24,5 en 26,5 leerling per leerkracht.

Oirschot, mei 2019,  
Frans Bruinsma,  
Voorzitter CvB van SKOBOS.

## Bijlage A bij Meerjarig bestuursformatieplan: uitgangspunten

**Leerlingen per groep** 25

### Normen voor verdeling

	<b>wtf</b>
zorg voet incl. 100 lln	0,4000
zorg per leerling >100	0,0020
directie voet	0,3000
directie per leerling	0,0037

**lestijd per leerling per jaar** 955

### Overige

	<b>€</b>	
nascholing	500	per leerkracht-fte per jaar
nascholing directie	3.000	per KC per jaar
(onderwijs)begeleiding	50	per leerling
vrij besteedbaar	150	per leerling
extra formatie ivm vervanging		

	<b>fte</b>
De Plataan	0,2
De Linde	0,4
AvontuurRijk	0,2
De Beerze	0,4
de Fonkeling	0,2

### Ouderschapsverlof

geraamde kosten 30.000

### GPL

	<b>€</b>
gem. directielid KC	97.948
gem. leerkracht KC	70.261
gem. ond.ass., p.m.-er	31.725

### Opmerkingen

Alle BAPO-kosten zijn in de GPL opgenomen.

De kosten voor ouderschapsverlof zijn in de GPL opgenomen.

## Bijlage B bij Meerjarig bestuursformatieplan: Personele begroting

<b>PERSONELE BEGROTING 2019 - 2023</b>											
					versie mei 2019						
					<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>		
gemiddeld aantal leerlingen					1215	1238	1233	1252	1240		
mutatie personele inkomsten 4500 gemiddeld per leerling					103.500	-22.500	85.500	-54.000			
regulier verloop 2 fte gemiddeld per jaar					130.000	130.000	130.000	130.000			
<b>ruimte per schooljaar</b>					<b>233.500</b>	<b>107.500</b>	<b>215.500</b>	<b>76.000</b>			
<b>Te realiseren middels ontslag:</b>					<b>v</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2.021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	
						0	0	0	0	0	
							0	0	0	0	
1-8-2020	ruimte	3.5 fte	rddf	0 fte							
1-8-2021	ruimte	1.5 fte	rddf	0 fte							
1-8-2022	ruimte	3.3 fte	rddf	0 fte							

**Bijlage C bij Meerjarig bestuursformatieplan:****BELEID SKOBOS T.A.V. AFSPIEGELINGSBEGINSEL****Uitgangspunten:****Algemeen:**

- Verplicht bij elke vorm van bedrijfseconomisch ontslag.
- Vijf leeftijdscategorieën:
  - o 15 t/m 24 jaar
  - o 25 t/m 34 jaar
  - o 35 t/m 44 jaar
  - o 45 t/m 54 jaar
  - o 55 jaar en ouder
- Ontslagen moeten zo verdeeld worden dat de leeftijdsopbouw zoveel mogelijk ongewijzigd blijft
- Binnen elke leeftijdsgroep werkt principe van “last-in, first out”.

**Uitwerking SKOBOS:**

- Het betreft ontslag voor de functiegroep leerkrachten (OP) omdat de bedrijfseconomische reden terugloop van het aantal leerlingen betreft; dus minder behoefte aan leerkrachten;
- Leerkrachten LB en Interne Begeleiders horen allemaal tot de functiegroep OP en tellen dus mee in het afspiegelingsbeginsel;
- OOP wordt incidenteel in terugloop meegenomen als daar mogelijkheid toe is; dus geen / minder herbenoeming bij uitstroom; gebeurde de afgelopen jaren een aantal keren.
- Aanstellingsomvang speelt geen rol in het afspiegelingsbeginsel, dus ook niet in de rekensystematiek die gehanteerd wordt bij het bepalen van het ontslag
- De wettelijke bepalingen van het onderwijs gelden ook (bijvoorbeeld geen deeltijdontslag mogelijk)
- Volgorde bij het toewijzen van de RDDF over de diverse categorieën
  - o Eerst één persoon uit de categorie met het hoogste aantal, daarna één persoon uit de categorie met het een na hoogste aantal etc.;
  - o Wanneer het feitelijk aantal ontslagen in fte nadat uit elke categorie iemand in de RDDF geplaatst is fte, nog niet bereikt is, dan wordt dezelfde procedure als net beschreven opnieuw toegepast totdat het benodigde aantal fte wel bereikt is;
  - o De volgorde zoals net beschreven is tevens de feitelijke ontslagvolgorde wanneer er na een jaar tot daadwerkelijk ontslag overgegaan moet worden, tenzij specifieke deskundigheid in deze fase een meewegend criterium is; in dat geval wordt dat voor 1 mei van het betreffende jaar bij het bepalen van de RDDF voor het jaar erna als zodanig meegenomen en door de PGMR instemmend beoordeeld.

Voorbeeld 1: Berekening bij 8 fte ontslagen:

## Samenstelling onderwijzend personeel:

Leeftijd	15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 66
Aantal personen	9	20	36	25	10
Percentage	9%	20%	36%	25%	10%
Aantal ontslagen x percentage	0,72	1,60	2,88	2,00	0,80
Afgerond (in principe naar boven)	0	2	3	2	1

En zo makkelijk is het dus niet. Elk voorbeeld gaat uit van mensen met een volledige betrekking. Als dat niet zo is, dan moet ook voor het resterende deel opnieuw percentages worden gemaakt totdat de afspiegeling zo getrouw mogelijk gerealiseerd is.

Voorbeeld 2: SKOBOS, 2015 – 2016:

## Minimaal twee personen in de RDDF:

Leeftijd 1-8-2015	15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 66
Aantal personeelsleden	0	25	26	24	19
Percentage	0 %	26,6 %	27,7 %	25,5 %	20,2 %
Aantal personele ontslagen (RDDF) x percentage (WTF)	0	0,532	0,554	0,51	0,404
Afgerond (in principe naar boven). Gebeurt niet, eerst wordt gekeken naar de relatie betreffend personeelslid en wtf.					

Berekening SKOBOS, feitelijk 2019 – 2020:

Niet van toepassing omdat er geen op basis van het formatieplan geen gedwongen ontslagen te verwachten zijn in de komende jaren.