



Versie: d.d. 8 juni 2018

Inhoud: Paul C.W. Appel

p.appel@skbg.nl

Correspondentieadres: Rijksweg 119A, 7231 AD Warnsveld

www.skbg.nl

Telefoon: 0571-261109

Bestuursnummer: 42616

1 Voorwoord College van Bestuur

De Stichting voor Katholiek Basisonderwijs Gelderland (SKBG) is een Stichting die met ruim 240 personeelsleden basisonderwijs verzorgt aan ruim 2.900 leerlingen op 17 scholen in de gemeenten Aalten, Berkelland, Bronckhorst, Brummen, Lochem, Voorst, Winterswijk en Zutphen.

In 2017 is de overname van basisschool Het Hoge in Vorden afgerond en is gestart met de samenvoeging met basisschool De Vordering eveneens in Vorden, die in 2018 zijn beslag zal krijgen. De jaarrekening is aangepast overeenkomstig RJ216.605, "pooling of interests-methode". Dit betekent dat de cijfers van Het Hoge voor heel 2017 zijn meegenomen in de jaarrekening. Ook de begroting en vergelijkende cijfers 2016 zijn hierop aangepast.

SKBG is in 2004 ontstaan uit een fusie van enkele Katholieke schoolbesturen en een Oecumenisch bestuur. Sinds december 2013 heeft SKBG een bestuursmodel met een College van Bestuur en een intern toezichthouder, Raad van Toezicht, conform de Code Goed Bestuur van de PO Raad.

Uitgangspunten voor het bestuur van SKBG zijn: transparantie in beleid (afwegingen, risico's, besluiten en uitvoering) en een organisatie waar taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie zijn neergelegd om een optimaal onderwijsresultaat te realiseren.

2017-2018 is het derde jaar van de planperiode van het Strategisch Ondernemingsplan SBKG 2015 tot en met 2019. In 2016 zijn diverse innovatieprojecten op basis van dit Plan gestart, die allen gericht zijn op meer doeltreffend, boeiend en data-gestuurd onderwijs; het daarvoor beschikbare budget over een periode van vier jaar bedraagt € 250.000,00. Het exploitatieoverschot van het schooljaar 2015-2016 (SKBG werkt intern met een begroting per schooljaar) wordt ingezet ter verdere versterking van de onderwijskwaliteit gedurende de resterende planperiode.

Uitmo 2017 beschikken alle scholen van SKBG over een door de Inspectie van het Onderwijs toegekend basisarrangement. De monitoring van de scholen laat zien, dat het aantal risicofactoren gestaag daalt.

Financieel gezien was 2017 een gunstig jaar. Het exploitatieresultaat bedraagt € 653.268 versus -/ - € 205.452,- begroot, hetgeen overeenkomt met een rentabiliteit van 3,8% (2016: 4,5%). Intern werkt SKBG met begrotingen op basis van schooljaar. Het verschil tussen het werkelijke en het begrote resultaat over het schooljaar 2016-2017 ad € 856.510,00 is onder aftrek van een bestemmingsreserve passend onderwijs ad € 100.450,00 niet toegevoegd aan de reserves maar aangewend voor extra personele inzet, verbetering van oudere schoolgebouwen en investeringen op het gebied van ICT.

SKBG ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet. Het aantal leerlingen per 1 oktober 2017 bedroeg 2.914 leerlingen; door de overname van Het Hoge was t.o.v. 2016 sprake een stijging van 135 leerlingen. De prognose per oktober 2018 bedraagt 2.842 leerlingen (2021: 2.505 ln.); doel van SKBG is minimaal haar huidige marktaandeel te behouden.

Alle medewerkers van SKBG wil ik langs deze weg bedanken voor hun grote inzet in 2017.

Paul C.W. Appel
Bestuurder

Inhoud

1	Voorwoord College van Bestuur	2
2	Missie en visie	4
3	SKBG De organisatie	6
4	SKBG het onderwijs	10
4.1	Kwaliteitszorg binnen SKBG	10
4.2	Inspectie	12
4.3	Onderwijsopbrengsten	12
4.4	Passend Onderwijs	13
5	SKBG de medewerkers	14
6	Huisvesting	19
7	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	19
8	Financiën	20
8.1	Belangrijke financiële kengetallen	20
8.2	Treasury	20
9	Verslag Raad van Toezicht	21
10	Risicoparagraaf	23
11	Continuïteitsparagraaf	25
12	Verbonden partijen	27
13	Gebeurtenissen na balansdatum	27
14	Vooruitblik	27

2 Missie en visie

De missie en visie van SKBG zijn in het kader van het Strategisch Ondernemingsplan 2015-2016 tot en met 2019-2020 herijkt en luiden als volgt:

Missie: SKBG brengt talent tot bloei.

SKBG verzorgt kwalitatief hoogstaand eigentijds en boeiend basisonderwijs, vanuit de traditie van Katholieke en Oecumenische waarden en voor iedereen toegankelijk teneinde kinderen op te leiden die zijn toegerust op het (samen)werken en (samen)leven in de 21^{ste} eeuw.

Visie:

Onze visie op goed onderwijs wordt gekenmerkt door de volgende uitgangspunten:

- Leren is een gezamenlijk proces. Kinderen hebben een natuurlijke drang om zich te ontwikkelen. Alle kinderen leren op een verschillende manier, in een ander tempo. Kinderen leren in een natuurlijke setting waarbij de dialoog met elkaar van belang is;
- Leren vindt ook buiten de schoolsituatie plaats;
- Onderwijs is gericht op de aandacht voor de totale persoonlijke ontwikkeling van het kind: individuele capaciteiten, ontwikkelen zelfvertrouwen, zelfstandigheid, sociale vaardigheden en toekomstgericht handelen;
- Leren is gericht op het ontwikkelen van talenten, zodat ieder kind voor hem/haar passende keuzemogelijkheden krijgt voor vervolgonderwijs.

Kernwaarden SKBG:

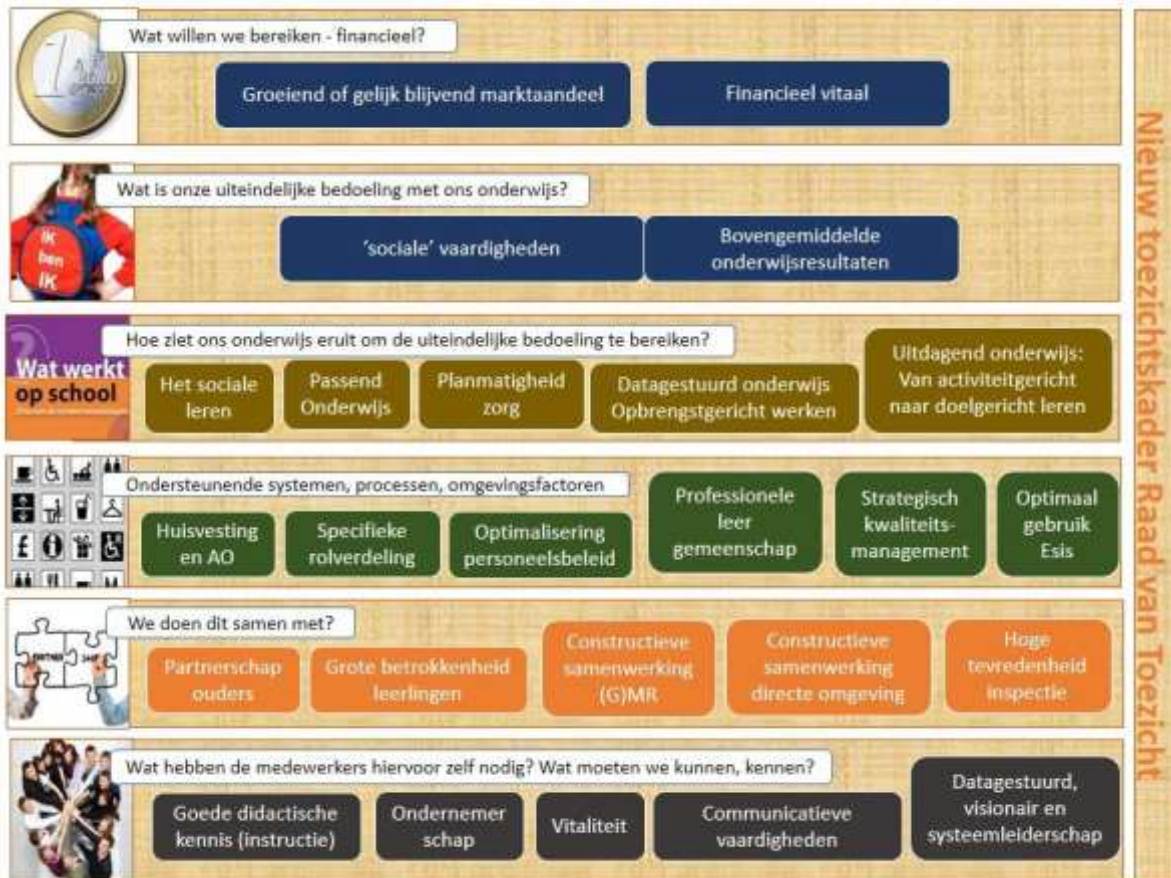
- *Resultaatgericht:* we stellen doelen, stemmen ons handelen daarop af, meten de opbrengsten en stellen zo nodig bij (PDCA-cyclus);
- *Ondernemerschap:* verantwoordelijkheid en pro-activiteit;
- SKBG is zich bewust van haar omgeving waarop zij zich dient te richten. *Open communicatie* met alle actoren in de relevante 'buitenwereld' is van invloed op de mate waarin de beoogde resultaten worden behaald;
- *Talent:* iedereen heeft talenten. Als het gaat om talenten respecteren wij verschillen, zowel waar het de talenten zelf betreft als qua niveau. Hiermee draagt SKBG bij aan een positieve mensontwikkeling, die op haar beurt bijdraagt aan een duurzame, kwalitatieve en harmonieuze maatschappij waarin mensen doen waar ze goed in zijn en voor zichzelf en hun omgeving een optimale en positieve bijdrage leveren;
- *Intrinsieke motivatie en passie* zijn voorwaarden om goed, boeiend onderwijs te geven en om te leren;
- *Professionaliteit:* De professionaliteit van alle medewerkers van SKBG is bepalend voor het succes van de organisatie als geheel en van haar scholen. Professionaliteit houdt onder meer in, dat wij ons baseren op ervaringsgegevens ('Wat werkt') en elkaars kwaliteiten (lerende organisatie).

Identiteit:

SKBG heeft van oorsprong een Katholieke grondslag. Deze identiteit zal blijvend gekoesterd worden, zonder de invloeden van andere grondslagen te negeren of uit te sluiten. De Oecumenische Basisschool in Brummen en de eveneens Oecumenische school - die per augustus 2018 ontstaat door samenvoeging van Het Hoge en De Vordering in Vorden - zijn een goed voorbeeld van de brede blik op de wereld maar staat daar niet alleen in. Alle scholen dragen ieder op hun eigen wijze deze brede blik uit. SKBG selecteert dan ook niet aan de poort op grondslagen van leerlingen en ouders, maar verwacht wel dat de christelijke beginselen die in de scholen van toepassing zijn worden gerespecteerd. Dat geldt ook voor leerkrachten en overige medewerkers.

Strategische beleidsdoelstellingen:

De strategische beleidsdoelstellingen zijn als volgt in kaart gebracht:



3 SKBG | De organisatie

Governance code

Met de invoering van de nieuwe bestuursstructuur eind 2013, is expliciet in de statuten bepaald en vastgelegd dat Toezicht en Bestuur plaatsvinden volgens de 'Code Goed Bestuur in het primair onderwijs' van de PO Raad.

Naast de statuten SKBG van 20 december 2013, zijn tevens een Reglement Raad van Toezicht, een Profielschets lid Raad van Toezicht, een (intern) Toezichtkader en een Bestuursreglement vastgesteld.

In de vergadering van de Raad van Toezicht van juni 2016 is de notitie 'Het belang van informatievoorziening van de Raad van Toezicht SKBG' goedgekeurd. In deze notitie wordt de zelfstandige informatievergaring door de Raad van Toezicht nader geregeld hetgeen de informatiepositie van de Raad van Toezicht verder heeft versterkt.

Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van governance lijken zich met name voor te doen op het terrein van de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. De roep om een onafhankelijk toezicht neemt toe. Belangrijk blijft, dat het 'eigenaarschap' van de samenwerkingsverbanden bij de scholen blijft berusten.

Visie op 'goed bestuur'

SKBG biedt een veilige omgeving waarin leerkrachten en leerlingen op basis van de Katholieke en Oecumenische waarden een optimaal pedagogisch en didactisch resultaat bereiken. Onderwijs-besturen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van onderwijsbeleid (per gemeente en per samenwerkingsverband).

Horizontale verantwoording

Alle scholen maken voor de communicatie met ouders/verzorgers van leerlingen gebruik van DigiDuif, een middel voor digitale communicatie. Dit uiteraard in aanvulling op regulier overleg met ouders/verzorgers over de schoolprestaties van hun kind/kinderen.

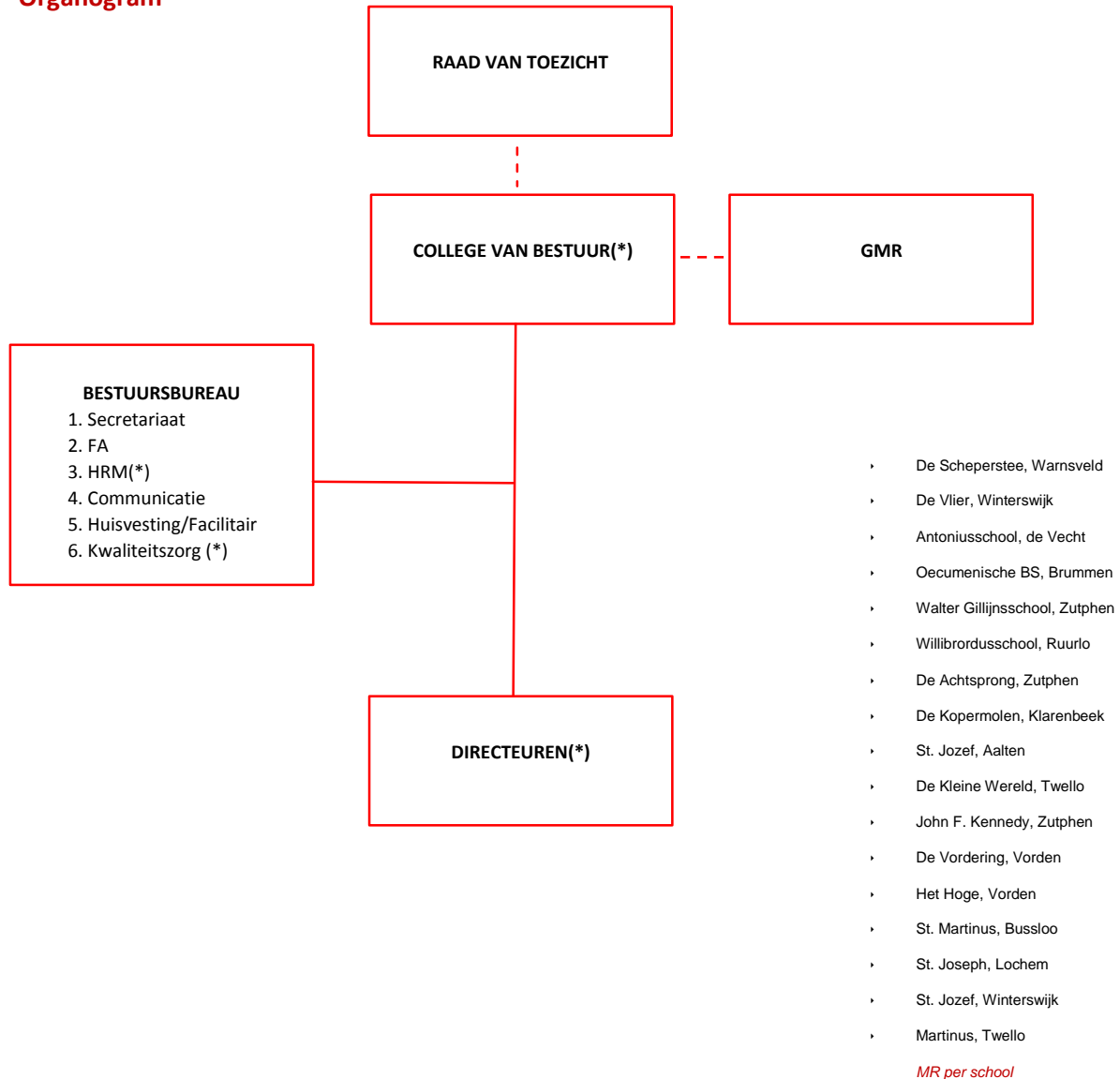
De dialoog met collega- schoolbesturen PO en VO en met gemeenten vindt plaats via de Lokaal Educatieve Agenda en bilateraal overleg en deels via de organen van de Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs, waarin SKBG participeert.

Centraal waar het moet, decentraal waar het kan

De scholen van SKBG geven een eenduidig toekomstperspectief - het zogenaamde Koersplan - maar geen uniforme inrichting. Zo kent SKBG een Jenaplanschool, Daltonscholen en scholen die de 'best practices' van hedendaags onderwijs in zich verenigen. De twee scholen met minder dan honderd leerlingen werken volgens een eigen Slim Fit-aanpak.

Niet alleen sturen via regels en formats, maar vooral ook ruimte en ondersteuning bieden aan de scholen om de gestelde doelen waar te maken.

Organogram



**) Noot: Het College van Bestuur, de bovenschoolse directeuren HRM en Kwaliteitszorg en de directeuren van de scholen vormen het Managementteam van SKBG*

Raad van Toezicht

Conform de statuten bestaat de Raad van Toezicht uit een oneven aantal van (minimaal) vijf personen, waarvan 1 lid voorgedragen wordt door de GMR. De Raad van Toezicht bestond in 2017 uit de volgende personen:

- dhr. W.G.A.M. Weijers, voorzitter;
- mw. I.C.J.I.M. van Dorp;
- dhr. J. van der Noordt;
- mw. E. Kopmels. Per 12.10.2017 is dhr. R. Schutte op voordracht van de GMR in haar plaats gekomen;
- dhr. P.R. Douwsma.

De Raad van Toezicht komt gemiddeld zeven maal per jaar bijeen, waarbij het College van Bestuur aanwezig is (zonder stemrecht). Daarnaast heeft de Raad twee maal per jaar overleg met de GMR in het kader van de horizontale verantwoording. De onderwerpen betreffen vooral het werkgeverschap voor het College van

Bestuur, de financiële verantwoording (jaarverslag/jaarrekening) en het beleid in ruime zin, een en ander conform de omschrijving in de statuten.

De Raad van Toezicht kent een Auditcommissie bestaande uit twee leden van de Raad. Het College van Bestuur neemt zonder stemrecht deel aan de vergaderingen van de Auditcommissie.

College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat volgens de statuten uit één of meer leden en sinds 2014 uit één persoon. Het College vormt het bestuur en bevoegd gezag van de Stichting Katholiek Basisonderwijs Gelderland in de zin van de wet. De aanstelling van de leden, c.q. de voorzitter van het College vindt plaats door de Raad van Toezicht.

Medezeggenschap

Naast een Medezeggenschapsraad (MR) op elke school, heeft SKBG een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) in overeenstemming met de Wet op de Medezeggenschap (WMS). De GMR adviseert en heeft instemmingsrecht over beleid en uitvoeringsregelingen op stichtingsniveau

De GMR stelt zelf een Jaarverslag op. In het verslagjaar heeft met de GMR onder meer overleg plaats gevonden over het Bestuursformatieplan 2017-2018, de invoering van het zogenaamde Overlegmodel, de gevolgen van de nieuwe ARBO- regelgeving en de diverse regelingen op personeel-gebied.

De GMR bestaat uit tien leden en heeft een ambtelijk secretaris.

De **oudergeleding** bestond per 31 december uit:

- M. Wolfs | Daltonschool De Vlier, Winterwijk | Voorzitter; portefeuille Communicatie, PR en Beleid;
- C. Groot Koerkamp | Martinus, Twello | portefeuille Financiën, Huisvesting, Arbo en Veiligheid;
- E. te Winkel | St. Jozef, Winterswijk | portefeuille Onderwijs en Identiteit;
- G. Teerds | St. Joseph, Lochem | portefeuille Personeelsbeleid.
- *Vacature*

De **personeelsgeleding** bestond per 31 december uit:

- M. Bouwmeester | Martinus, Twello | portefeuille Communicatie, PR en Beleid;
- J. Graafmans | Walter Gillijnschool, Zutphen | portefeuille Personeelsbeleid;
- M. Konings | Daltonschool De Vlier, Winterswijk | Portefeuille Onderwijs en Identiteit;
- I. Goudswaard | Portefeuille Onderwijs en Identiteit;
- A. Abbenhuis | De Achtsprong, Zutphen | Portefeuille Personeelsbeleid .

Ambtelijk Secretaris: J. Doppen.

De scholen, plaats en directeur

De scholen van SKBG zijn in hoge mate zelfstandig in de realisatie van de onderwijsdoelstellingen. De SKBG-scholen kennen dan ook zoals gezegd uiteenlopende onderwijsconcepten.

De zelfstandigheid van scholen laat onverlet de gewenste synergie en het gezamenlijk dragen van verantwoordelijkheid voor de Stichting als geheel. Waar nodig werken de scholen samen in clusters; de clusters betreffen de regio's Winterswijk en Berkelland, Zutphen en Voorst.

De onder SKBG ressorterende scholen en de verantwoordelijke directeur per school per eind 2017 zijn:

- Basisschool St. Joseph, Lochem, directie J. Hegeman;
- Basisschool Martinus, Twello, directie E. Kruisselbrink;
- Basisschool De Kopermolen, Klarenbeek, directie C. Woudstra;
- Basisschool St. Martinus, Bussloo, directie E. de Haan ;
- Basisschool Antonius, De Vecht, directie E. de Haan;
- Basisschool St. Jozef, Aalten, directie T. Ten Pas;
- Basisschool Willibrordus, Ruurlo, directie M. de Vries;
- Oecumenische Basisschool Brummen, directie a.i. A. de Groot;
- Basisschool De Vordering, Vorden, directie B. Grob;
- Basisschool Het Hoge, Vorden, directie F. de Kooter;
- Basisschool De Kleine Wereld, Twello, directie E. Ijseldijk
- Basisschool De Vlier, Winterswijk, directie H. van Velzen-van Soldt;
- Basisschool St. Jozef, Winterswijk, directie E. Meijer;
- Basisschool John F. Kennedy, Zutphen, directie a.i. J. Bisschop;
- Basisschool Walter Gillijnsschool, Zutphen, directie P. Put;
- Basisschool De Achtsprong, Zutphen, directie H. Hendriks;
- Basisschool De Scheperstee, Warnsveld, directie R. Achterkamp.

Klachtenregeling

Voor de Klachtenregeling is SKBG aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie. De heer J. Stokvisch, Zernikeplein 8, 7242 JB Lochem is de onafhankelijke vertrouwenspersoon voor SKBG.

In 2017 is de vertrouwenspersoon van SKBG in zeven gevallen ingeschakeld. Deze zaken konden met betrokkenen zonder verdere externe tussenkomst worden afgehandeld.

4 SKBG | het onderwijs

4.1 Kwaliteitszorg binnen SKBG

Het beleidsdocument Strategisch Kwaliteitsmanagement SKBG beschrijft de werkwijze van de ontwikkeling van het strategisch meerjarenplan. Uitgangspunten die bij SKBG centraal staan zijn: weet wat werkt, focus op het positieve, de dialoog stuurt, zet in op mensen, ouders zijn onze partners, wij zetten kleine stappen vooruit, onderzoek en meten is weten.

Het Strategisch Ondernemingsplan (SOP) is tot stand gekomen in samenwerking met leerkrachten, directeuren, ouders, stafmedewerkers en College van Bestuur. De kern van het Plan is weergegeven in een strategische kaart.

Op basis van het Strategisch Ondernemingsplan SKBG en op basis van een eigen omgevings- en interne analyse, hebben de directeuren van de scholen in samenwerking met hun teams hun eigen vierjarenplan samengesteld (ook samengevat in een strategische kaart). De directeuren hebben in gezamenlijke directiebijeenkomsten de inhoud van hun plannen aan elkaar gepresenteerd. Overlap in inhoud werd vastgesteld en ideeën over samenwerking (bijvoorbeeld gezamenlijke scholing, gezamenlijke bijeenkomsten scholen) werden omgezet in daadkrachtige acties.

Aan de hand van hun vierjarenplan stellen de directeuren hun Jaarplan op. De cyclus van planning en control is hierin duidelijk zichtbaar en de uitdaging was om zoveel mogelijk meetbare indicatoren vast te stellen. Op alle scholen zijn gemiddeld vier vernieuwings-/verbeteronderwerpen vastgesteld met bijbehorende indicatoren, acties en checkmomenten.

Managementovereenkomsten en managementrapportages

De doelstellingen vanuit de Jaarplannen zijn samengevat weergegeven in de management overeenkomsten. Over de stand van zaken wat betreft kengetallen op het gebied van onderwijs, personeel, ouders en leerlingen en financiën, wordt vier keer per jaar door de directeuren in een managementrapportage verslag gedaan. Drie keer per jaar vindt een gesprek plaats van het College van Bestuur en de bovenschoolse directeuren Kwaliteit en Personeel met elke schooldirecteur. De stand van zaken - vanuit overeenkomst en rapportage - is daarbij onderwerp van gesprek.

Risicoanalyses

Twee keer per jaar (februari en juni) wordt een Risicoanalyse van alle scholen binnen SKBG geactualiseerd met daarin de volgende kengetallen: leerling verloop (huidig jaar ten opzichte van vier jaar eerder), NPS ouders, NPS personeel, kwaliteit leerkrachten, aantal onvoldoende functionerende leerkrachten, stabiliteit team, ziekteverzuim, professionaliteit team tussenopbrengsten toetsen met inspectienorm laatste twee jaren, eindopbrengsten laatste drie jaren, eindopbrengsten prognoses en (verwacht) inspectieoordeel. De Risicoanalyse (overzicht alle scholen) wordt besproken in de GMR en de Raad van Toezicht. De directeuren bespreken de analyse van hun eigen school met hun team en de MR.

Scholing voor directeuren, intern begeleiders en leerkrachten

Naast de trainingen die extern werden ingekocht (per school of groepen scholen), heeft ook dit jaar veel interne scholing plaatsgevonden. Tijdens de MT-bijeenkomsten (inclusief tweedaagse) hebben de directeuren kennis aangereikt gekregen op het gebied van doelgericht onderwijs, sturen op leeropbrengsten en creëren van managementdashboards, manieren van implementeren en projectmanagement.

De interne trainingen, merendeels door medewerkers van SKBG gegeven, worden goed bezocht en krijgen een vervolg in 2018.

Investeren in onderwijskwaliteit

De SKBG-scholen streven naar aantoonbaar excellent onderwijs, beschikken over een duidelijk en voor leerlingen en ouders aantrekkelijk (zorg-)profiel, zijn de professionele partner van de ouders in het opvoeden van de leerlingen of zijn onderweg dit te realiseren. SKBG zet zo veel mogelijk handen voor de klas. Een goede docentratio is voor de leerkracht en het team een belangrijke voorwaarde om te kunnen voldoen aan de eisen die aan het onderwijs worden gesteld.

Ontwikkeling docentratio (aantal leerlingen per 1 FTE docent per 1 oktober van enig jaar):

2010-2011	: 22,5
2011-2012	: 24,5
2012-2013	: 26,0
2013-2014	: 24,5
2014-2015	: 22,7
2015-2016	: 22,0
2016-2017	: 21,9
2017-2018	: 20,8 (21,9 gewogen)

Projecten

Op SKBG-niveau wordt een aantal doelstellingen vanuit het Strategisch Ondernemingsplan omgezet in projecten. Directeuren van de scholen zijn eigenaar van een project, zij werken samen met stafmedewerkers, intern begeleiders en leerkrachten. De projecten op het gebied van onderwijs en kwaliteit betroffen in 2017 de ontwikkeling stichtingsnormen, het sociale leren, toetsdruk bij kinderen, en opbrengst gericht passend onderwijs onder begeleiding van een interne groep begeleiders.

Succesbepalende factor	Onderdeel	Activiteit
Van activiteit naar doelgericht onderwijs	Bovenschoolse begeleidingsgroep	Inzet SKBG-coaches/begeleiders
	1Train de trainer - SKBG-dag 2017 ¹	Gezamenlijke voorbereiding twee workshops
	Verhoging kwaliteit leerkracht lesgeven - doelgericht	Gezamenlijke lesobservaties (collegiale consultaties directeuren en directeur kwaliteitszorg, gerichte acties vanuit de directeuren op de scholen)
	Rekenen 'doelgericht onderwijs'	Methode omzetten naar doelenbladen (Wereld in Getallen)
	Het sociale leren	Ontwikkeling leerlijnen en afstemmen aanbod - anders dan de cognitieve leerlijnen
	Rekentraject BS De Achtsprong	Inhuur externe begeleiding
	Eigentijds onderwijs	Opstellen ICT- beleidsplan
Professionele leergemeenschappen	Huisacademie SKBG/intranetsysteem	Bouwen systeem door externe partij
	Incompany training 'Scrum'.	
Strategisch kwaliteitsmanagement	Visitatie scholen	Inzet SKBG-medewerkers voor visitatie
Planmatigheid zorg	Ontwikkeling, aanschaf plansystematiek, focus PO	Implementatie opbrengstgericht passend onderwijs (OPO) door inzet bovenschoolse begeleidingsgroep
Ouderbetrokkenheid/ partnerschap ouders	Mate van invloed op thuissituatie	Project
	Het hoe en waarom van toetsen: formatief versus summatief	Project

¹ De jaarlijkse SKBG-dag is in 2017 in verband met de staking niet doorggegaan.

4.2 Inspectie

In 2017 heeft de onderwijsinspectie het vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd. Er is onderzocht of wij als bestuur zorgen voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of we financieel in staat zijn om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen.

Hieronder een passage uit het verslag van de onderwijsinspectie:

'Het bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende tot goede kwaliteit. Het bestuur schrijft elke vier jaar op wat de visie is op goed onderwijs en aan welke speerpunten het samen met de scholen wil werken. We herkennen deze speerpunten in de plannen van de scholen. Het bestuur overlegt regelmatig met de directeurs van de scholen over de stand van zaken, wat er goed gaat en wat beter kan. De scholen en het bestuur brengen samen in beeld wat de resultaten zijn, of leraren goed uitleggen en of het veilig is op de scholen. Het bestuur vraagt ook aan ouders en leerlingen wat zij vinden van het onderwijs op de scholen. Het bestuur brengt dit in kaart en gaat hierover in gesprek met de directeurs. Als er scholen zijn met risico's, ondersteunt het bestuur die scholen. Mocht het nodig zijn, dan grijpt het bestuur tijdig in.

Het bestuur en de scholen werken aan het bereiken van hun (hoge) doelen. De structuur binnen SKBG is duidelijk. Iedereen weet wie waarvoor verantwoordelijk is en wie ze waarop kunnen aanspreken. Bovendien hebben we gezien en gehoord dat binnen SKBG sprake is van een open cultuur. De directeurs en teams werken samen aan het verhogen van de kwaliteit van de school en het eigen handelen. Ze leggen de lat hoog. Iedereen krijgt voldoende mogelijkheden om scholingen en cursussen aan te bieden en te volgen, bijvoorbeeld via het aanbod in de SKBG-academie.

Het bestuur legt in het Jaarverslag duidelijk uit wat de resultaten van het onderwijs zijn en hoe ver het staat met voornemens om de kwaliteit te verhogen. Het bestuur betreft daarbij de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Tot slot is het bestuur financieel gezond. Het bestuur weet hoeveel geld het nu en in de toekomst nodig heeft voor het geven van goed onderwijs.'

4.3 Onderwijsopbrengsten

Alle scholen van SKBG zijn in het bezit van het basisarrangement van de Inspectie.

Zoals uit het volgende overzicht van (gewogen) Cito eindscores blijkt, voldoen nog niet alle SKBG scholen aan de eisen die de Inspectie en ook SKBG zelf stelt - als het gaat om de eindopbrengsten -. In onderstaande tabel zijn de eindopbrengsten van de laatste vier schooljaren weergegeven. Daar waar de school onder haar eigen ondergrens scoort (deze ondergrens is afhankelijk van het percentage leerling- gewichten), is de score rood gekleurd. De resultaten 2017 liggen nog beneden de doelstelling van SKBG, die boven het landelijk gemiddelde liggen.

SCHOOL	2014	2015	2016	2017
St. Jozef Winterswijk	535,1	535,1	533,1	539,0
Martinus Twello	535,7	532,6	535,1	535,3
Oecumenische BS Brummen	540,0	538,8	534,2	534,1
Antonius De Vecht	536,1	535,1	525,2	529,5
De Kopermolen Klarenbeek	532,3	534,1	539,6	536,7
De Vlier Winterswijk	532,4	533,1	534,3	533,4
De Vordering Vorden	538,7	538,2	534,6	536,8
De Scheperstee Warnsveld	532,2	536,4	535,5	534,0
St. Joseph Lochem	542,4	544,1	545,2	545,1
St. Martinus Bussloo	540,8	533,6	541,0	537,4
De Kleine Wereld Twello	536,8	536,1	534,6	532,5

De Achtsprong Zutphen	532,6	536,7	529,0	534,3
John F. Kennedy Zutphen	540,2	539,4	539,4	541,3
Walter Gillijnschool Zutphen (*)	-	533,9	534,4	531,6
St. Jozef Aalten	533,4	532,4	532,6	535,0
Willibrordus Ruurlo	539,3	541,5	535,2	540,5
Het Hoge Vorden		538,9	536,4	534,6
Gemiddeld SKBG	536,2	536,3	535,2	535,9
% scholen onder eigen ondergrens	31%	25%	44%	35%

*De Walter Gillijnschool werkte tot 2015 niet met de Cito-eindtoets maar met de zogenaamde Drempeltest

Drie scholen (De Kleine Wereld, Oecumenische basisschool en Antonius) zitten op de kritische grens van twee achtereenvolgende onvoldoende eindopbrengsten. Voor De Kleine Wereld en Antonius de Vecht was dit een verwacht resultaat. De interventies op die scholen (nieuwe directeur en intern begeleider, stabilisatie personele invulling - leerkrachten) werpen inmiddels hun vruchten af en het risico lijkt te zijn afgewend. Voor de Oecumenische school was het onverwacht. Een interim-directeur heeft dit schooljaar een traject ingezet met de nadruk op professionalisering en sturen op opbrengsten.

4.4 Passend Onderwijs

SKBG participeert in twee Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs: IJssel-Berkelland en Oost-Achterhoek. Bij beide is de structuur op orde en verloopt de samenwerking naar tevredenheid.

In 2017 heeft de fusie plaatsgevonden met de Vereniging voor Christelijk Onderwijs te Vorden (Basisschool Het Hoge). De cijfers 2017 zijn gebaseerd op de situatie incl. Het Hoge, de cijfers 2016 zijn excl. Het Hoge. Aan baten passend onderwijs is in de jaarrekening 2017 een bedrag van € 814.465,00 opgenomen (2016 € 429.4120). Begroot was een bedrag van € 443.476 (2016 € 296.227,00); het verschil wordt grotendeels bepaald doordat de vergoeding voor de taalschakelklas en diverse arrangementen niet waren voorzien in de begroting 2017 en het feit, dat cijfers van Het Hoge niet zijn opgenomen in 2016. De baten passend onderwijs zijn als volgt opgebouwd:

	2017	2016 (excl. Het Hoge)
• Samenwerkingsverband (SWV) IJssel-Berkel*	€ 700.285	€ 331.469
• Samenwerkingsverband Oost Achterhoek	€ 99.721*	€ 79.973
• St. Barthomeus	€ 11.459	€ 7.500
• Kentalis	<u>€ 3.000</u>	<u>€ 10.500</u>
Totaal	€ 814.465	€ 429.412

*Van het SWV Oost-Achterhoek is in totaal een bedrag van € 197.150,00 ontvangen. € 97.429,00 hiervan is doorbetaald aan St. Brevoordt.

Deze middelen zijn als volgt ingezet en verantwoord:

	Personele inzet	Extra begeleiding	Leermiddelen	Inhuur	Professio- nalisering	Totaal
SWV IJssel Berkelland	€ 308.864	€ 247.737	€ 23.335	€ 135.857		€ 715.793
SWV Oost Achterhoek	€ 99.721					€ 99.721
St. Barthomeus	€ 10.459		€ 1.000			€ 11.459
Kentalis		€ 3.000				€ 3.000
Subtotaal						€ 829.973
AF: Rekening SKBG						€ - 15.508
Totaal						€ 814.465

5 SKBG | de medewerkers

SKBG is ervan overtuigd dat de doelstellingen - zoals deze staan verwoord in het Strategisch Ondernemingsplan en de jaarplannen van de scholen - alleen behaald kunnen worden met personeel dat goed gekwalificeerd en gemotiveerd is.

SKBG hanteert het werkgelegenheidsmodel, zoals bedoeld in de CAO PO en verwacht ook de komende jaren geen gedwongen ontslagen ten gevolge van de krimp van het aantal leerlingen.

HRM

De HRM-functie wordt binnen SKBG ingevuld door een deskundige en in het onderwijs ervaren functionaris. Haar belangrijkste doelstelling is om de medewerkers optimaal gemotiveerd en goed inzetbaar te houden. Daartoe heeft zij in overleg met de schooldirecteuren regelmatig gesprekken met medewerkers, zowel om tijdig in te spelen op gerezen problemen, maar ook om proactief te signaleren waar behoeften bestaan zodat problemen voorkomen kunnen worden. Zij voert overleg met directeuren en stemt haar bevindingen af met het College van Bestuur en de directeur Kwaliteitszorg. Zij geeft gevraagd en ongevraagd advies over personele aangelegenheden.

Beloningsbeleid

De beloning vindt plaats volgens de geldende CAO PO. Voor de bestuurder wordt de CAO voor bestuurders in het PO gehanteerd.

Formatiebeleid

SKBG hanteert al meerdere jaren het beleid om voorzichtig om te gaan met vaste dienstverbanden gezien de krimp in haar werkgebied en onzekerheden over bekostiging.

Elk jaar wordt in het Bestuursformatieplan de zogenaamde flexibele schil voor de onderwijsuitvoering bepaald aan de hand van de leerlingprognoses, gewenste docentratio's en het natuurlijk verloop. De flexibele schil onderwijsuitvoering, inclusief vervangingspool voor 2016-2017 en 2017-2018 bedraagt 10%. Deze schil zal afnemen tot circa 4% in 2020-2021. Op deze wijze wordt een evenwicht gezocht tussen de gevolgen van de krimp, de gewenste kwaliteit en de krappere wordende arbeidsmarkt.

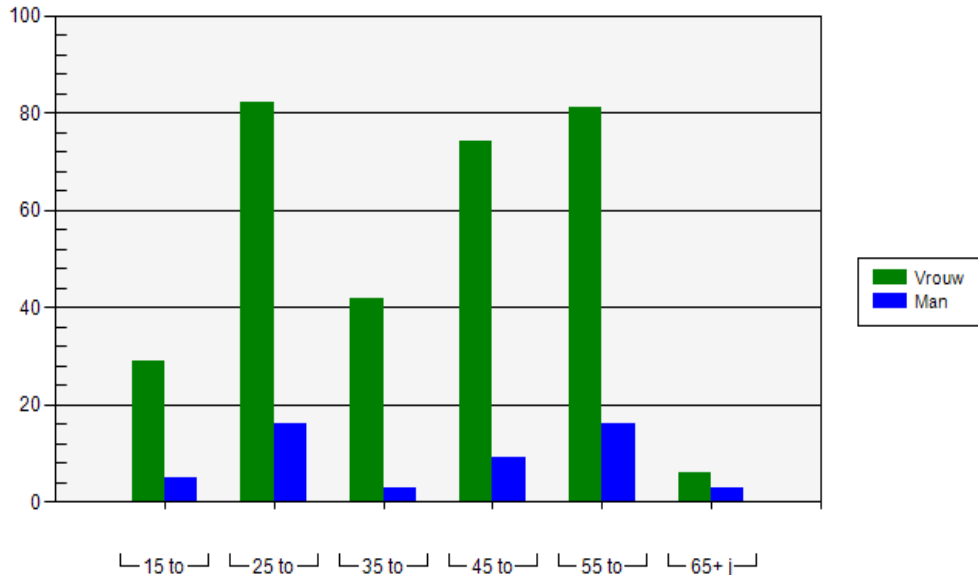
De flexibiliteit ten aanzien van de directieformatie wordt vorm gegeven door deeltijdbanen met een tijdelijke uitbreiding.

Formatieopbouw

Personeelssterkte in dienst SKBG (bron youforce)					
Functiegroep		01-01-2017		31-12-2017	
Docenten	personen	202	76,40%	222	77,70%
	FTE	138,44		155,33	
Conciërge	personen	4	1,80%	6	2,60%
	FTE	3,35		5,15	
Schoonmaak	personen	2	0,40%	2	0,30%
	FTE	0,64		0,64	
OOP lesgevend	personen	6	2,10%	8	2,80%
	FTE	3,76		5,66	
OOP	personen	27	9,60%	24	7,70%
	FTE	17,33		15,35	
Directie	personen	19	9,70%	19	8,90%
	FTE	17,6		17,8	
TOTAAL	personen	260		281	
	FTE	181,12	100,00%	199,93	100,00%

De stijging van het totaal aantal medewerkers wordt verklaard door de overname van het Hoge.

Het aandeel mannen op de totale formatie is circa 14% en circa 3,6% lager dan het voorgaande jaar. Dit ondanks het feit dat we het afgelopen jaar verhoudingsgewijs meer mannen in dienst hebben genomen dan voorafgaande jaren. De vergrijzing zorgt voor een onevenredige verdeling van medewerkers over leeftijdsklassen en beloning; ten opzichte van voorafgaande jaren neemt deze wel licht af. Het percentage leerkrachten in de leeftijdscategorie 15-25 jaar is gestegen met 4,2%.



Funciemix

De GMR heeft in haar vergadering van maart 2017 instemming verleend aan het voorstel van het College van Bestuur met betrekking tot (afronding van de invoering van) de Funciemix.

Bij de aanstelling op LB-niveau wordt gekeken naar de vereiste competenties (aan welke eisen dient een LB'er nu of binnen een redelijke termijn te voldoen) en niet aan relatieve competenties (wie voldoet per team het meeste aan LB-competenties). Het CAO-streven van een minimum van 30% LB op schoolniveau wordt dan ook op middellange termijn gedeeld, maar kan op korte termijn leiden tot uit een oogpunt van continuïteit ongewenste mobiliteit of het niet benoemen van de meest geschikte medewerkers op LB-niveau. Voor de bepaling van de absolute aantallen LB en LC wordt uitgegaan van het schooljaar 2019-2020, waarbij het aantal gewenste vaste docenten ad 110fte behoorde. Dit aantal fte is - mede door toevoeging van Het Hoge - intussen gestegen naar afgerond 124 (= 129,68/- 5,9 OA) fte vast in 2019-2020.

In onderstaande tabel zijn de afspraken en aannames van maart 2017 weergegeven. Van de huidige LA-formatie kwalificeert zich 2,6FTE in de nabije toekomst voor een LB-inschaling. Dit is verwerkt in de regel Extrapolatie 2021-2022. Deze regel laat zien dat dan ruim voldaan wordt aan de beoogde funciemix-verdeling.

Funciemix	LA	LB bestuursnivo	LC bestuursnivo
Norm	58%	40%	2%
Situatie 01.08.2018	63%	35%	3%
Extrapolatie 2021-2022	55%	42%	3%

Scholing

Onder het hoofdstuk Kwaliteitszorg 'Scholing voor directeuren, intern begeleiders en leerkrachten' is al melding gemaakt van het verder professionaliseren van medewerkers. Daarbij is steeds meer gebruik gemaakt van het train-de-trainer principe om de effectiviteit te verhogen en de kosten te verlagen. Er is veel scholing uitgevoerd door de directeur Kwaliteitszorg, een aantal enthousiaste directeuren, HRM en een aantal externe trainers. Dit verklaart mede, dat het budget Nascholing 2017 ad afgerond € 288.000,00 slechts gedeeltelijk is besteed (€ 129.000,00). In 2017 is een begin gemaakt met de realisatie van een Intranet als onderdeel van een SKBG-academy.

In 2017 het vierslagleren afgerond. De zittende leerkracht is geslaagd voor haar master, de startende leerkracht is de master aan het afronden. In dit jaar is het koppel dat gestart is in 2016, gestart met het 2^e vierslagjaar. Zittende- en startende leerkracht zijn beiden verbonden aan dezelfde school. Ook ziet het er naar uit dat beiden de opleiding in 2018 afronden.

In 2017 hebben drie medewerkers de lerarenbeurs aangevraagd. Twee medewerkers zijn gestopt met de opleiding. Van de nog lopende beurzen zijn er in 2017 ook twee gestopt.

In augustus 2017 zijn twee medewerkers gestart met de zogenaamde teambeurs. De opzet van deze beurs is als volgt:

- het gezamenlijk volgen van eenzelfde masteropleiding door een lerarenteam, bestaande uit minimaal twee leraren;
- het bieden van studieverlof voor het volgen van de masteropleiding;
- het inbedden van de nieuw opgedane kennis door leraren voor de schoolontwikkeling in de eigen school.

In 2017 heeft één directeur haar opleiding tot schoolleider afgerond. Verder hebben 8 medewerkers in 2017 een mastersopleiding afgerond

Op 1 januari 2018 moesten alle schoolleiders geregistreerd staan in het schoolleidersregister. SKBG heeft alle directeuren daartoe bewogen. Voor vier directeuren gold dat met hen een assessment moest worden afgenomen. Dit om de volgende redenen:

- De gevolgde opleiding was opleiding verouderd.
- schoolleiders opleiding was niet geaccrediteerd
- Medewerker had geen schoolleidersopleiding, maar wel veel andere opleidingen en wensten door middel van EVG toegelaten te worden tot het schoolleidersregister

Alle schoolleiders zijn tot het register toegelaten. Alle schoolleiders volgen ook hun opleiding om tot herregistratie in aanmerking te komen.

Duurzame inzetbaarheid

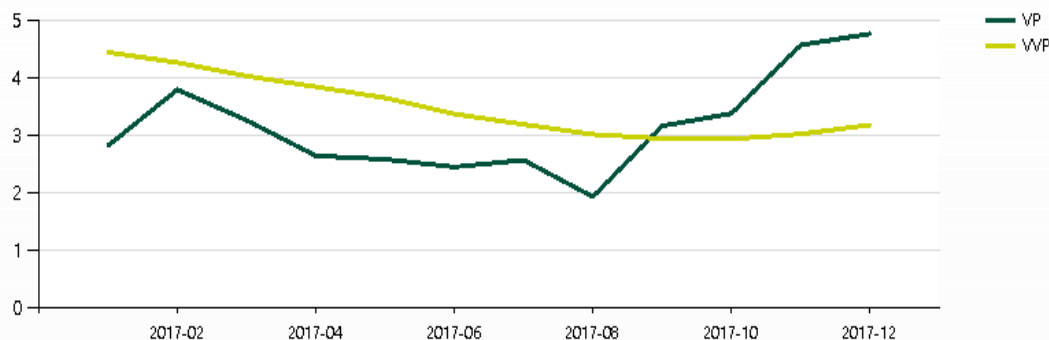
In 2017 heeft onder alle medewerkers onderzoek plaats gevonden met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Het traject zal worden afgerond in het voorjaar van 2018.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim in 2017 lag gemiddeld bij 4,14% (4,8% in 2016). De meldingsfrequentie is 0,56 (0,67 in 2016). Ten opzichte van het voorafgaande jaar is dat een lichte daling, zowel in het verzuimpercentage als in de meldingsfrequentie. Onderstaande tabel en grafiek geven het verzuimpercentage per maand en het voortschrijdend verzuimpercentage weer.

		Verzuimpercentage											
		2017-01	2017-02	2017-03	2017-04	2017-05	2017-06	2017-07	2017-08	2017-09	2017-10	2017-11	2017-12
Totaal	VP	2,83	3,81	3,27	2,66	2,60	2,46	2,58	1,94	3,17	3,39	4,58	4,78
	VVP	4,46	4,28	4,04	3,86	3,66	3,38	3,20	3,03	2,96	2,95	3,04	3,19

Verzuim- en voortschrijdend verzuimpercentage



We hebben - net als in het voorafgaande jaar - moeten constateren dat met name het psychisch, langdurig verzuim stijgt. Daarop hebben we gerichte acties ondernomen op het gebied van preventie en begeleiding door een externe partij.

Op 1 juli 2017 is de wetwijziging ARBO verzuimbeleid in werking getreden. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen in het verzuimbeleid van SKBG. De wijzigingen zijn besproken met het MT, hebben de instemming van de Personeelsgeleding van de GMR en zijn doorgevoerd.

Zo vinden er vanaf 1 juli 2017 jaarlijks twee bijeenkomsten plaats met de ARBO-commissie. Daarin hebben zitting het College van Bestuur, afgevaardigden van de arbodienstverlening, de preventiemedewerker en de leden van de PGMR.

Personeelsadministratie

De personeels- en salarisadministratie evenals de financiële administratie zijn uitbesteed.

Beoordelingsbeleid

SKBG hanteert de 'Doelgericht Beoordelen' (DGB) systematiek. Daarbij is de persoonlijke ontwikkeling (POP) van de medewerker geïntegreerd in de (gespreks-)cyclus. De persoonlijke ontwikkeling is gerelateerd aan de schoolontwikkeling.

Het doel van het functionerings- en beoordelingsbeleid en het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken is, om door het expliciet en bespreekbaar maken van het functioneren van medewerkers en door adequate maatregelen ter zake te treffen, de kwaliteit van onze medewerkers - en daarmee de kwaliteit van ons onderwijs - te bevorderen.

In 2017 zijn de vaardigheidseisen voor de leerkracht gewijzigd. De werkgroep Optimalisering personeelsbeleid buigt zich over de vraag: wat deze wijzigingen betekenen voor de inhoud en de systematiek van onze systematiek.

Mobiliteit

Wanneer een school te maken heeft met een teruglopend leerlingenaantal, kan het betekenen dat een leerkracht naar een andere school van SKBG moet mobiliseren. Daarvoor heeft SKBG een uitgewerkt overplaatsingsbeleid. In 2017 hebben negen medewerkers gebruik gemaakt van interne mobiliteit. Er is één medewerker verplicht overgeplaatst.

In 2017 zijn drie medewerkers gedetacheerd: deze medewerkers zijn voor het 2^e jaar werkzaam bij de AZC-school te Zutphen.

Vervangingspool

SKBG is eigen risicodrager en heeft een eigen vervangingspool. Voor de matching en vervangingsdienstverlening, wordt tot en met medio 2018 gebruik gemaakt van het PON. Voor de periode daarna zal SKBG toetreden tot de IJsselpool, een samenwerking van vijf schoolbesturen van PON. Met de GMR is hierover eerder overleg gevoerd.

Menselijke maat

SKBG werkt met oog voor de menselijke maat. Dit geldt zowel voor haar medewerkers als ook voor het onderwijs.

Het College van Bestuur bezocht in 2016-2017 elke school gedurende een dagdeel, waarin gesprekken met medewerkers, ouders en leerlingen plaatsvonden evenals lesbezoeken. In 2017-2018 bezoekt het College van Bestuur alle MR' en van de scholen. Daarnaast vinden jaarlijks gesprekken plaats tussen de teams, de directeur Kwaliteitszorg en het College van Bestuur, waarbij onder meer de risicoanalyses, tevredenheidsonderzoeken en de stand van zaken met betrekking tot boven-schoolse projecten worden besproken.

De onderwijsuitvoering kenmerkt zich door een grote vrijheid voor schooldirecties en teams, waarbij het adagium decentraal wat kan, centraal wat moet uitgangspunt is.

De scholen van SKBG variëren in omvang van circa 50 tot 380 leerlingen. Het werken met docentratio's, afhankelijk van de omvang van een school, maakt onderwijs op menselijke maat mogelijk en geeft scholen de mogelijkheid het onderwijs relatief kleinschalig te organiseren.

6 Huisvesting

Binnen SKBG waren in 2017 de volgende bouwprojecten in ontwikkeling:

BS St. Joseph | Lochem: in samenwerking met de gemeente Lochem is onderzocht of de school in een ander bestaand gebouw kon worden gehuisvest. Hierbij is gekozen voor gebouw De Zuiderenk, gelegen aan de Prins Frisolaan. In maart 2017 verleende de gemeente Lochem een krediet voor de noodzakelijke gebouwlijke aanpassingen. In december 2017 werd het gebouw opgeleverd waarna de inhuizing plaatsvond.

De Kleine Wereld | Twello: het object kende voorheen het adres Sweelinckstraat 42 waarop de oude opstallen van de openbare BS De Hietweide waren gevestigd. Deze opstallen werden gesloopt en op hetzelfde perceel verrees de nieuwbouw 'De Fliert'.

Samen met BS De Oase, BS De Hietweide en Kinderopvang Smallsteps, maakt BS De Kleine Wereld (1.245 m²) deel uit van deze nieuwbouw met een normatieve gebouwomvang van 3.145 m² BVO, waarvan de oplevering plaatsvond in oktober 2017 en inhuizing in gelijke maand.

Het gebouw is volledig energieneutraal, kent geen gasaansluiting en is voorzien van bodemenergie. Ten behoeve van warmtepomp, luchtbehandeling en verlichting zijn 450 zonnepanelen op het dak aangebracht.

De eigendoms- en beheersituatie van De Fliert wijkt af van de landelijk gebruikelijke verhoudingen: SKBG betaalt een onderhoudsvergoeding die is gerelateerd aan de vergoeding die zij van rijksweg ontvangt.

De Kopermolen | Klarenbeek: de renovatie van De Kopermolen werd in twee fasen uitgevoerd waarvan Fase 1 (exterieur) in 2016 en Fase 2 (interieur) in 2017. Per oktober 2017 vond de definitieve oplevering plaats.

Onderhoud | Meerjaren Onderhoudsplannen

Voor de bestaande gebouwen - in beheer van SKBG - zijn Meerjaren Onderhoudsplannen opgesteld. Op basis daarvan zijn de jaarlijkse dotaties vastgesteld. Het onderhoud verloopt volgens planning en wordt gecoördineerd door een externe partij.

Alle nieuwe gebouwen voldoen aan hoge standaarden op het gebied van duurzaamheid, klimaatbeheersing, flexibel gebruik en ICT-infrastructuren.

7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Onderwijs staat voor SKBG gelijk aan toekomst en daarmee aan toekomstige generaties.

Duurzame inkoop van groene elektriciteit en gas

Per 1 juli 2017 heeft SKBG besloten elektriciteit en gas duurzaam in te kopen en is overstapt op een groene leverancier die 100% duurzame energie (80% NL Biomassa en 20% NL Wind) levert aan al haar klanten. Zodra alle scholen - via de netbeheerder - zijn voorzien van een 'slimme meter', is het mogelijk digitaal inzicht in verbruiksgegevens en meetdata per locatie te krijgen opdat gestuurd kan worden op het verbruik.

Leveranciersselectie

SKBG ziet erop toe dat haar leveranciers zich houden aan wettelijke regelgeving. Gezondheid, duurzaam omgaan met grondstoffen, veiligheid en gebruiksvriendelijkheid zijn belangrijke criteria bij de assortimentsbepaling en keuze van leveranciers.

Bestellingen dienen te worden verpakt in 100% recyclebare kartonnen dozen, recyclebare pallets of herbruikbare kooien.

8 Financiën

SKBG kent twee verslaggevingsperioden. Het kalenderjaar volgens de regelgeving van de overheid en het schooljaar voor de interne aansturing en verantwoording. De jaarrekening heeft betrekking op het kalenderjaar 2017. De jaarrekening is aangepast overeenkomstig RJ216.605, "pooling of interests-methode". Dit betekent dat de cijfers van Het Hoge voor heel 2017 zijn meegenomen in de jaarrekening. Ook de begroting en vergelijkende cijfers 2016 zijn hierop aangepast.

Het exploitatieresultaat 2017 bedraagt € 653.268 (2016: €584.612) versus -/- € 205.452 begroot. Dat komt vooral door hoger dan begrote Rijksbijdragen ad € 994.113 en overige baten ad € 278.156 welke deels compenseerd worden door hogere huisvestingslasten (€ 312.150) dan begroot. Voor een toelichting op het resultaat wordt korthedshalve verwezen naar de paragraaf *Analyse verschil werkelijke resultaten en begroting* in de bijgevoegde Jaarrekening 2017.

Gedurende het verslagjaar hebben de reguliere activiteiten een positief effect gehad op de kasstroom van € 954.945. Hier staat een investeringskasstroom tegen over van circa € 756.118. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het Kasstroomoverzicht op pagina 41.

8.1 Belangrijke financiële kengetallen

Kengetallen*	2017	2016	2015	2014	2013
Liquiditeit (current ratio)	3,00	3,32	2,87	2,14	2,28
Solvabiliteitsratio	0,81	0,83	0,83	0,78	0,75
Rentabiliteit	3,8%	4,5%	4,5%	-1,1%	
Weerstandsvermogen	0,44	0,41	0,32	0,29	0,29

* Per ultimo 2016 is de eis tot het opnemen van de Kapitaalsfactor vervallen. In plaats van de Kapitaalsfactor is nu de rentabiliteit in bovenstaand overzicht opgenomen.

Deze financiële kengetallen worden nader toegelicht in onderstaande jaarrekening. Ook voor de komende jaren wordt voor de Achterhoek een verdergaande krimp in het leerlingenaantal verwacht, hetgeen een sterke financiële positie rechtvaardigt om de daarmee gepaard gaande risico's op te kunnen vangen.

Vooralsnog verwacht SKBG dat er geen behoefte bestaat aan externe financiering.

8.2 Treasury

SKBG heeft geen beleggingen. Alle (bancaire) tegoeden zijn vrij opneembaar. Halfjaarlijks vindt overleg plaats met de huisbankier ABN AMRO over de vermogenssituatie van SKBG.

In 2017 is door SKBG het Treasury Statuut op basis van de nieuwe Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 geactualiseerd. Het geactualiseerde statuut is door de Raad van Toezicht goedgekeurd op 14 september 2017 en tevens op die datum door het College van Bestuur vastgesteld. Hiermee voldoet SKBG aan de wettelijke voorschriften zoals beschreven in bovenstaande regeling van OCW.

9 Verslag Raad van Toezicht

Per 1 oktober 2017 heeft mevrouw E. Kopmels de Raad van Toezicht verlaten in verband met het aanvaarden van een functie elders die volgens de statuten onverenigbaar is met het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van SKBG. Omdat zij benoemd was op voordracht van de GMR, heeft de GMR de heer R. Schutte voorgedragen ter vervanging. De Raad van Toezicht heeft daarmee ingestemd en de heer Schutte per 12 oktober 2017 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht met de portefeuille Facilitair en Huisvesting.

Omdat bestaande operationele afspraken over het Toezichtkader van de Raad van Toezicht in 2017 afliepen, is in overleg met het bestuur in oktober 2017 een nieuw afsprakenkader voor de jaren 2018 en 2019 vastgesteld. In verband met de invulling van de portefeuille Facilitair en Huisvesting door de heer R. Schutte, zal in 2018 het afsprakenkader worden aangevuld met specifieke elementen met betrekking tot deze portefeuille.

Ook in 2017 hebben leden van de Raad van Toezicht verschillende scholen van SKBG bezocht. Daarmee is de doelstelling om alle scholen eenmaal per 2 jaar te bezoeken behaald.

Eind 2017 werd duidelijk dat SKBG te maken had met omstandigheden die binnen een termijn van de volgende acht maanden zouden leiden tot het vertrek van meerdere directeuren. De nadruk werd gelegd op de acute (twee) gevallen. Inmiddels zijn in 2018 alle directeurswisselingen in voorbereiding.

Helaas heeft mede door onverwachte persoonlijke omstandigheden de invoering van de nieuwe Administratieve Organisatie in 2017 opnieuw vertraging opgelopen. Begin 2018 is dit met prioriteit ter hand genomen met als deadline medio 2018. De ervaringen met het administratiekantoor zijn nog niet naar volle tevredenheid. Met de invoering van de nieuwe AO zullen de afspraken ter zake herijkt worden.

De onderhandelingen met de Christelijke basisschool Het Hoge in Vorden over een overname binnen SKBG zijn in 2017 afgerond. Het Hoge is nu onderdeel van SKBG. Met ingang van het schooljaar 2018-2019 zal Het Hoge ook inhoudelijk geïntegreerd zijn binnen de structuur van SKBG. Ook wordt een fysieke samenvoeging van Het Hoge met de Vordering voorbereid.

De Raad van Toezicht is evenals voorgaande jaren tevreden over de goede financiële positie op korte en lange termijn. Dit ondanks de dalende aantallen leerlingen. SKBG is goed voorbereid op de consequenties.

De komende jaren zal ook het toenemende lerarentekort veel aandacht vergen. Omdat de dalende behoefte door krimp van het aantal leerlingen niet gelijk oploopt met het oplopende lerarentekort, zullen additionele maatregelen noodzakelijk zijn.

In 2017 is eenmaal overleg gevoerd tussen de Raad van Toezicht en de GMR. Dit overleg had als thema de werkdruk in het onderwijs en specifiek binnen SKBG. Over de oorzaken en de mogelijkheden tot verlaging van de werkdruk bleek veel overeenstemming te bestaan. De verstandhouding met de GMR is goed te noemen en zal ook in volgende jaren leiden tot overleggen met een specifiek thema.

Ook heeft de Raad van Toezicht in juni 2017 een toelichting gekregen over een tweetal innovatieve projecten binnen SKBG. De toelichting werd verstrekt door een directeur (groepsplanloos werken) en een intern begeleider (platform voor kennisteam op intranet). Deze informatie avond heeft de Raad van Toezicht duidelijk inzicht gegeven in de initiatieven die vanuit de werkvloer worden genomen.

Het jaar 2017 is evenals voorgaande jaren gekenmerkt door een groot aantal bouwactiviteiten. Opnieuw zijn meerdere nieuwe schoolgebouwen geopend. Met de heropening begin 2018 van De Kopermolen na een ingrijpende verbouwing, is er bij SKBG inmiddels sprake van een groot aantal nieuwe/aangepaste schoolgebouwen.

Het streven om in 2017 een meerjaren beleidsplan-ICT vast te stellen, is helaas niet gerealiseerd. Eind 2017 zijn de activiteiten geïntensiveerd met als resultaat een concept beleidsplan dat in de eerste helft 2018 vastgesteld kan worden.

De jaarlijkse risicoanalyses van de scholen van SKBG hebben ook in 2017 plaatsgevonden. Deze risicoanalyse, die nog steeds verder geprofessionaliseerd wordt, biedt het bestuur en de Raad van Toezicht veel inzicht in de (mogelijke) problemen. Daarmee is proactief en gericht ingrijpen mogelijk. De Raad acht deze risicoanalyse daarom van groot belang voor het monitoren en verbeteren van de kwaliteit van onderwijs binnen SKBG.

In december 2017 is de concept rapportage van de Inspectie van het Onderwijs ontvangen met betrekking tot het vierjaarlijks onderzoek naar kwaliteit van scholen, bestuur en toezicht. In dit onderzoek zijn vijf scholen van SKBG betrokken. Op enkele kleinere punten na, is de Inspectie tevreden over de wijze waarop het onderwijs wordt verzorgd. Ook de aandacht voor de kwaliteit is goed ingeburgerd en wordt door bestuur en de Raad van Toezicht adequaat gestimuleerd en bewaakt. Al met al een uitkomst waar we met zijn allen trots op kunnen zijn.

Eind 2017 werd de Raad van Toezicht geconfronteerd met plotselinge uitval van de bestuurder de heer P. Appel. Het onverwachte karakter, alsmede de mogelijk langere duur van de uitval noopten de Raad van Toezicht tot een aantal snelle acties om in dit vacuüm te voorzien. De in 2017 aangetrokken adviseur van het bestuur, de heer

G.J. Wouters en de directeur Kwaliteit van SKBG, mevrouw M. Berendsen, werden bereid gevonden deze functie tijdelijk waar te nemen. Hiernaast zijn door beiden met voortvarendheid de eerdergenoemde punten inzake directeuren, AO en ICT opgepakt, met de genoemde resultaten als gevolg. Met ingang van medio maart 2018 is de heer P. Appel weer actief als bestuurder en is de interim periode beëindigd. De heer Wouters blijft verbonden als adviseur en heeft van de Raad van Toezicht de specifieke opdracht gekregen om de invoering van de AO in ruime zin te begeleiden.

De Raad van Toezicht is, ondanks de bestuurlijke problemen die zich hebben voor gedaan, tevreden over de consistente toename in kwaliteit en mate van professionaliteit die SKBG al langere tijd laat blijken. En ook in het licht van de voornoemde problemen, blijkt SKBG in staat te zijn om adequaat hier op in te spelen en op korte termijn met de juiste oplossingen te komen. Dat toont de flexibiliteit en slagvaardigheid van de organisatie als geheel.

De waardering voor alle betrokkenen was al hoog en is hierdoor nog verder toegenomen.

De vele en goede contacten met bestuur, directeuren en leerkrachten geven de Raad van Toezicht alle vertrouwen dat goed onderwijs gegeven wordt en zij in staat en bereid zijn het onderwijs binnen SKBG de komende jaren steeds verder te verbeteren.

W.G.A.M. Weijers
Voorzitter Raad van Toezicht

10 Risicoparagraaf

SKBG hanteert een systeem van risicomanagement gericht op de volgende elementen:

- vaststelling van het risico waarbij in principe een grensbedrag wordt aangehouden van 0,3 % van de begrotingsopbrengsten, in totaal of over meerdere jaren. Er kunnen echter ook andere overwegingen een rol spelen bij de risico-inschatting (bijvoorbeeld risico voor instroom/behoud leerlingen, risico voor imago SKBG, aard van de verplichting in relatie tot de onderwijstaak, risico voor vermenging van/met persoonlijke belangen en dergelijke);
- analyse vooraf van het risico waarbij zowel materiële als immateriële aspecten aan bod komen. De analyse wordt altijd gedaan door meerdere personen waarbij volledigheid, juistheid en relevantie van de gegevens wordt nagestreefd. Zo nodig wordt externe deskundigheid ingeroepen. De analyse wordt altijd vastgelegd;
- vaststellen beperkende maatregelen in relatie tot de omvang van het risico;
- beslissing omtrent de mate waarin en de wijze waarop het risico wordt aangegaan. Deze beslissing wordt in principe genomen door het College van Bestuur met onderbouwing vanuit de analyse en met raadpleging van meerdere betrokkenen. Ook deze overwegingen worden vastgelegd;
- bij verplichtingen van een bepaalde aard en/of die een bepaald bedrag te boven gaan (een en ander zoals vastgelegd in de statuten en reglementen), dient de Raad van Toezicht expliciet haar akkoord te geven. Ook dit akkoord wordt slechts gegeven na een gedegen en schriftelijk onderbouwde afweging.

Zoals eerder vermeld maakt SKBG sinds 2015 daarnaast een risicoanalyse van de scholen, die per half jaar op basis van onderwijsopbrengsten, team performance, leerlingaantal, tevredenheidsonderzoeken en andere risicofactoren wordt bijgesteld. Deze wordt besproken in de Raad van Toezicht, de GMR, het managementteam van SKBG, met teams en de medezeggenschapsorganen.

In maart 2016 heeft een aanvullende risico-inventarisatie plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van het managementteam van SKBG die in 2017 is geactualiseerd. Daaruit kwam het volgende naar voren:

Actualisatie 2017 (aanvullende) risicoanalyse uit maart 2016				
Risico	Impact	Kans	Risico beperkende maatregel (-en)	Stand van zaken maart 2017
Onvoldoende inzetbaarheid medewerkers i.c.m. werkdruk / vergrijzing/ onderwijs-ontwikkeling	H	M/H	Lopende scholingsactiviteiten intern Intensiveren project 'Rollen' mede o.i.v. noodzaak terugdringen werkdruk Intensiveren arbeidsmarktbeleid (opgenomen in begroting 2016-2017 en 2017-2018) Taakbeleid/inzetplanning per school professionaliseren (reeds in gang gezet) Mogelijk: Overlegmodel invoeren (CAO PO) i.o.m. GMR	Intensieve interne bovenschoolse scholing wordt voortgezet Project wordt uitgevoerd door De Scheperstee, John F. Kennedy, Antonius en St. Martinus Voor project uitval psychosociaal is externe financiering aangevraagd; Intensief aan de orde geweest in MT 2016-2017; wordt gecontinueerd Instemmingsverzoek ingediend bij GMR
Onvoldoende inzet van ICT in onderwijspraktijk in relatie tot eigentijds	M/L	M	Inventarisatie ICT-gebruik (voltooid) Opstellen beleidsplan-ICT (medio 2016)	Beleidsplan-ICT wordt geformuleerd door werkgroep uit MT Raming investeringen opgenomen in MJB 2017-2018 e.v.

doelgericht onderwijs				
Legitimiteit mobiliteitsbeleid (stuit vaak op weerstand)	M	H	Zie eerste punt (inzetbaarheid i.c.m. professionele attitude)	
Passend onderwijs: 'grenswaarden' leerling populatie (betreft verhouding lln. met > en < problemen)	H	M/L	Goede monitoring van grenswaarden, om tijdig in te kunnen grijpen	Er is een begin gemaakt met definiëren schoolnormen en SKBG-normen t.a.v. tussentijdse toetsten Gefaseerde invoering van concept 'groepsplan-loze basisschool'; is een speerpunt
Passend onderwijs drukt opbrengsten	M/L	M	Goede monitoring en volgen Inspectiebeleid op dit punt	Zie voorgaande punt
Krimp > dan begroot	H	M	Beperkt risico in periode t/m 2019-2020 Aandachtspunt: St. Martinus. Overigens biedt gemiddelde schoolgrootte voorlopig voldoende ruimte Overname een-pitters in werkgebied Onderzoek gebruik fusiefaciliteiten Intensivering samenwerking met 3 gemeenten	Onderzoek t.a.v. krimp in Voorst, Brummen en Zutphen - mede in opdracht SKBG - is afgerond. Regulier contact CvB met ouders St. Martinus St. Martinus heeft innovatief aantrekkelijk concept ingevoerd Beoogde overname VCO Vorden en samenvoeging Het Hoge en De Vordering: fusiefaciliteiten worden daarbij betrokken en voor St. Martinus onderzocht Zie boven t.a.v. onderzoek Voorst/Brummen/Zutphen. In Zutphen (sterkste krimpgemeente) is door gemeente en schoolbesturen een Masterplan Onderwijshuisvesting opgesteld

Legenda: H= hoog; M= matig; L=laag

Overige aandachtspunten in het kader van risicomanagement zijn:

Instabiliteit in bekostiging is een latent risico. Zo leiden de veranderingen in de loonkosten als gevolg van veranderende wet- en regelgeving niet automatisch tot compensatie binnen de lumpsum financiering OCW.

Daarnaast is er een inkomensvermindering te verwachten vanuit de Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs onder invloed van de verevening en zijn veranderingen in de in de beschikbare middelen voor impulsgebieden en de VVE te verwachten. Daar staan extra middelen voor werkdrukvermindering tegenover.

De personeelsplanning van SKBG geschiedt op basis van een meerjaren bestuursformatieplan dat uitgaat van de leerling prognoses. Mede door het hanteren van een flexibele schil wordt rekening gehouden met een 'worst case', waarin de leerlingprognoses lager uitvallen dan thans algemeen wordt voorzien. Het personeelsbeleid is er mede door een reguliere beoordelingscyclus op gericht het uitkeringsrisico zo laag mogelijk te houden. Ingeval van gedwongen ontslag hanteert SKBG de wettelijke transitievergoeding als maximum.

11 Continuïteitsparagraaf

Personele bezetting in FTE	2017	2018	2019	2020
Management/directie	16,73	16,70	16,70	16,53
Onderwijzend personeel	150,97	124,88	121,37	121,11
Wetenschappelijk personeel	0,00	0,00	0,00	0,00
Overige medewerkers	19,51	18,30	17,53	16,70
Leerlingen/studenten/deelnemersaantallen	01-10-2017	01-10-2018	01-10-2019	01-10-2020
	2914	2842	2697	2618
Balans	2017	2018	2019	2020
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa				
Materiële vaste activa	4.496.176	4.461.700	4.350.700	4.023.500
Financiële vaste activa	53.153	53.200	53.200	53.200
Totaal vaste activa	4.549.329	4.514.900	4.403.900	4.076.700
Vlottende activa				
Voorraden				
Vorderingen	1.245.610	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Effecten				
Liquide middelen	4.525.993	4.178.900	4.253.400	4.602.900
Totaal Vlottende activa	5.771.603	5.378.900	5.453.400	5.802.900
TOTAAL ACTIVA	10.320.932	9.893.800	9.857.300	9.879.600
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene Reserve	5.146.360	5.588.200	5.343.100	5.287.100
Bestemmingsreserve publiek	680.624	0	0	0
Bestemmingsreserve privaat	1.418.299	1.418.700	1.419.100	1.419.500
Bestemmingsfonds publiek				
Bestemmingsfonds privaat	256.081	180.100	180.400	180.700
Totaal Eigen vermogen	7.501.364	7.187.000	6.942.600	6.887.300
Voorzieningen	896.632	853.400	1.061.200	1.138.800
Langlopende schulden				
Kortlopende schulden	1.922.937	1.853.400	1.853.500	1.853.500
TOTAAL PASSIVA	10.320.933	9.893.800	9.857.300	9.879.600
Staat/Raming baten en lasten	2017	2018	2019	2020
BATEN				
Rijksbijdrage	16.555.355	15.793.500	15.717.800	15.212.300
Overige overheidsbijdragen en subsidies	228.636	155.000	164.600	157.800
Overige baten	386.004	130.000	126.700	126.700
College-, cursus- en examengelden				
Baten werk in opdracht van derden				
TOTAAL BATEN	17.169.995	16.078.500	16.009.100	15.496.800
LASTEN				
Personeelslasten	13.164.515	13.340.200	13.157.800	12.444.700
Afschrijvingen	585.900	608.600	602.000	628.800
Huisvestingslasten	1.473.253	1.258.300	1.330.200	1.330.200
Overige lasten	1.298.813	1.195.000	1.168.500	1.153.400
TOTAAL LASTEN	16.522.481	16.402.100	16.258.500	15.557.100
Saldo Baten en Lasten	647.514	-323.600	-249.400	-60.300
Saldo financiële bedrijfsvoering	5.754	9.200	5.000	5.000
Saldo buitengewone baten en lasten				
TOTAAL RESULTAAT	653.268	-314.400	-244.400	-55.300
Incidentele baten en lasten				
Personele bezetting in FTE				
Management/directie	16,73	16,70	16,70	16,53
Onderwijzend personeel	150,97	124,88	121,37	121,11
Wetenschappelijk personeel	0,00	0,00	0,00	0,00
Overige medewerkers	19,51	18,30	17,53	16,70

	01-10-2017	01-10-2018	01-10-2019	01-10-2020
Leerlingen/studenten/deelnemersaantallen	2914	2842	2697	2618
Balans	2017	2018	2019	2020
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa				
Materiële vaste activa	4.496.176	4.461.700	4.350.700	4.023.500
Financiële vaste activa	53.153	53.200	53.200	53.200
Totaal vaste activa	4.549.329	4.514.900	4.403.900	4.076.700
Vlottende activa				
Voorraden				
Vorderingen	1.245.610	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Effecten				
Liquide middelen	4.525.993	4.178.900	4.253.400	4.602.900
Totaal Vlottende activa	5.771.603	5.378.900	5.453.400	5.802.900
TOTAAL ACTIVA	10.320.932	9.893.800	9.857.300	9.879.600
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene Reserve	5.146.360	5.588.200	5.343.100	5.287.100
Bestemmingsreserve publiek	680.624	0	0	0
Bestemmingsreserve privaat	1.418.299	1.418.700	1.419.100	1.419.500
Bestemmingsfonds publiek				
Bestemmingsfonds privaat	256.081	180.100	180.400	180.700
Totaal Eigen vermogen	7.501.364	7.187.000	6.942.600	6.887.300
Voorzieningen	896.632	853.400	1.061.200	1.138.800
Langlopende schulden				
Kortlopende schulden	1.922.937	1.853.400	1.853.500	1.853.500
TOTAAL PASSIVA	10.320.933	9.893.800	9.857.300	9.879.600
Staat/Raming baten en lasten	2017	2018	2019	2020
BATEN				
Rijksbijdrage	16.555.355	15.793.500	15.717.800	15.212.300
Overige overheidsbijdragen en subsidies	228.636	155.000	164.600	157.800
Overige baten	386.004	130.000	126.700	126.700
College-, cursus- en examengelden				
Baten werk in opdracht van derden				
TOTAAL BATEN	17.169.995	16.078.500	16.009.100	15.496.800
LASTEN				
Personeelslasten	13.164.515	13.340.200	13.157.800	12.444.700
Afschrijvingen	585.900	608.600	602.000	628.800
Huisvestingslasten	1.473.253	1.258.300	1.330.200	1.330.200
Overige lasten	1.298.813	1.195.000	1.168.500	1.153.400
TOTAAL LASTEN	16.522.481	16.402.100	16.258.500	15.557.100
Saldo Baten en Lasten	647.514	-323.600	-249.400	-60.300
Saldo financiële bedrijfsvoering	5.754	9.200	5.000	5.000
Saldo buitengewone baten en lasten				
TOTAAL RESULTAAT	653.268	-314.400	-244.400	-55.300
Incidentele baten en lasten				

Bovenstaande cijfers zijn opgesteld door CABO en gebaseerd op de, d.d. 16 maart 2018 door de Raad van Toezicht goedgekeurde Meerjarenbegroting 2018-2019 tot en met 2021-2022. SKBG werkt voor 2017 intern nog met begrotingen per schooljaar.

Het exploitatietekort 2018 tot en met 2020 bedraagt € 614.100,00. Dit tekort is als volgt opgebouwd:

- Innovatiemiddelen**
Extra middelen ten laste van de reserves in het kader van het Strategisch Ondernemingsplan 2015-2016 tot en met 2019-2020: € 180.800,00;
- Mobiliteit**
Extra middelen ten laste van de reserves in het kader van het Strategisch Ondernemingsplan

- 2015-2016 tot en met 2019-2020: € 67.900,00;
- **Versterking onderwijskwaliteit**
Kwaliteitsimpuls door aanwending exploitatie overschot 2015-2016 in de periode tot en met 2019-2020: € 397.900,00.
Totaal 646.600,00.

De prognose van de leerlingaantallen laat een daling zien van 2842 per 1/10 2018 naar 2618 in 2020. Dit is het gevolg van de voortdurende bevolkingskrimp in de regio.

Over de gevolgen van de krimp vindt in het kader van de realisatie van een Meerjarig Huisvestingsplan in de gemeente Zutphen overleg plaats tussen alle betrokken schoolbesturen en de gemeente. Ook in de gemeenten Berkelland -waaronder Ruurlo valt - Aalten en Bronckhorst (Vorden) is van een dergelijk overleg sprake. Voor wat betreft de gemeenten Voorst en Brummen heeft eerder, mede op initiatief van SKBG, onderzoek plaats gevonden naar de gevolgen van de krimp; dit heeft niet tot vervolg- acties geleid. Bij de overige gemeenten is krimp een vast onderwerp van gesprek binnen de Lokaal Educatieve Agenda (LEA).

12 Verbonden partijen

Er is geen sprake van verbonden partijen.

13 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben na balansdatum geen gebeurtenissen plaatsgevonden welke nog betrekking hebben op het verslagjaar.

14 Vooruitblik

De komende jaren worden met vertrouwen tegemoet gezien. De financiële positie van SKBG is goed. Het beleid gericht op de kerndoelstelling 'Optimaliseren van de kwaliteit van het onderwijs', begint steeds meer vorm te krijgen.

Vanuit de missie en visie hebben we prioriteiten vastgesteld. De keuzes hiervoor zijn gemaakt op basis van externe ontwikkelingen waarmee we nu en de komende jaren te maken hebben en op basis van de huidige stand van zaken van SKBG.

De keuzes voor de komende jaren zijn weergegeven in een strategische kaart, die is opgenomen in hoofdstuk 2 (Missie en Visie). Het aantal leerlingen per 1 oktober 2017 bedroeg 2.914 leerlingen; door de overname van Het Hoge was t.o.v. 2016 sprake een stijging van 135 leerlingen. De prognose per oktober 2018 bedraagt 2.842 leerlingen (2021: 2.505 lln.); doel van SKBG is minimaal haar huidige marktaandeel te behouden.

Politieke en maatschappelijk impact

Los van de afhankelijkheid van de landelijke politiek, blijft er onzekerheid bestaan over de te verwachten aantallen kinderen in asielzoekerscentra en met een status. Dit laatste is van belang voor taalschakelklassen. Wel staat al vast dat de taalschakelklas in Twello (De Kleine Wereld) in 2017-2018 zal kunnen worden gecontinueerd.

De gevolgen van de invoering van de AVG in 2018 zijn ter hand genomen via een project, waarbij ook externe deskundigheid is aangetrokken. Dit project verloopt volgens planning.